



## รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดย

นางสาวนุชนรา รัตนศิริประภา

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

# รูปแบบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดย

นางสาวนุชนรา รัตนศิริระประภา

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

A SUPPLY CHAIN MANAGEMENT MODEL IN BASIC EDUCATION SCHOOLS

By

Nuchnara Rattanasiraprapha

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

DOCTOR OF PHILOSOPHY

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2009

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้ดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “ รูปแบบการจัดการ  
ทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ” เสนอโดย นางสาวนุชนรา รัตนศิริระประภา เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.สุภาพนา บุญหล้า)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

48252905 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

นุชนรา รัตนศิริประภา : รูปแบบการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อาจารย์  
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผศ.ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร และ ผศ. ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์. 410 หน้า.

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยทั้งเชิงปริมาณและวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ  
(1) ทราบองค์ประกอบการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ (2) นำเสนอรูปแบบการจัดการ  
ทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยมี 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์  
องค์ประกอบการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ขั้นตอนที่ 2 การนำเสนอรูปแบบการจัดการ  
ทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย คือ (1) แบบวิเคราะห์เนื้อหา (2)  
แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (3) แบบสังเกตชนิดตรวจสอบรายการ (4) แบบสอบถามชนิดจัดลำดับ  
คุณภาพ และ (5) แบบสอบถามความคิดเห็น กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ  
ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก (การประเมินรอบสอง พ.ศ.2549-2550) จากสำนักงานรับรอง  
มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ที่ได้มาตรฐานคุณภาพ สมศ. ระดับดีมาก จำนวน  
202 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้วิชาสามัญ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาชีพ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้แทนผู้ปกครอง  
ผู้แทนองค์กร/ชุมชน และผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ สถิติวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ  
(percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) สถิติวิเคราะห์ตัวประกอบ  
ประเภทการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และสถิติวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิง  
สาเหตุ (path analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ  
คือ (1) การวางแผนกลยุทธ์ (2) การจัดระเบียบระบบงาน (3) การมุ่งเน้นการเรียนการสอน (4) เทคโนโลยี  
สารสนเทศ (5) การมีส่วนร่วม (6) การจัดการความสัมพันธ์ (7) การจัดการความเสี่ยง (8) การจัดการสมรรถนะ  
บุคคล และ (9) การประกันคุณภาพ

2. รูปแบบการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นรูปแบบเชิงระบบ ประกอบด้วย  
พหุองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ เป็นประโยชน์ และถูกต้องครอบคลุม  
สอดคล้องกับทฤษฎี หลักการ และแนวคิดตามกรอบการวิจัย

---

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. .... 2. ....

48252905 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : SUPPLY CHAIN MANAGEMENT / BASIC EDUCATION SCHOOLS

NUCHNARA RATTANASIRAPRAPHA : A SUPPLY CHAIN MANAGEMENT MODEL IN BASIC EDUCATION SCHOOLS. DISSERTATION ADVISORS : ASST. PROF. MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., Ph.D., ASST. PROF. PRASERT INTARAK, Ed.D. 410 pp.

This research design used both of quantitative and qualitative methodology. The research purposes were to (1) identify the components of a supply chain management in basic education schools and (2) propose the supply chain management model in basic education schools. The research comprised 2 procedures as follow ; firstly, analytical study to set the components of the supply chain management in basic education schools. And secondly, present a proposed the supply chain management model in basic education schools. The 5 instruments employed for data collection were a content analysis, an unstructured interview, a checklist observation, a questionnaire and an opinionnaire. The 202 basic education schools which were accredited by the Office for National Education Standards and Quality Assessment that they were at excellent standard level. The respondents were school director, assistance school director, academic subject department's chief, vocational subject department's chief, school committee's chairman, parents' representative, community's representative and expert's representative. The statistics for analyzing the data were frequency, percentage, mean, standard deviation, exploratory factor analysis and path analysis.

The research findings revealed that :

1. The components of the supply chain management in basic education schools consisted of nine components which were; (1) school strategic planning (2) school performance alignment (3) learning and teaching orientation (4) information technology (5) collaboration (6) relationship management (7) school risk management (8) personnel competency management and (9) quality assurance .

2. The supply chain management model in basic education schools was a systematic model that consisted of multi-variables relation which was found propriety, feasibility, utility and accuracy with the theory, principles and concept of the research.

---

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2009

Student's signature .....

Dissertation Advisors' signature 1. .... 2. ....

## กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีเพราะความกรุณาของคณาจารย์ภาควิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประกอบด้วยผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ ดร.วัชณีย์ เชาว์ดำรงค์ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร และ ศาสตราจารย์ ดร.ฐาปนา บุญหล้า ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ ให้คำปรึกษา คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสำเร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณคุณหญิง ดร.เกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก ดร.ปัญญา แก้วกียูร ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ ดร.สมเกียรติ ชอบผล ผอ.นคร ตั้งคะพิภพ ผอ.ดร.สำเร็จ กุจิพันธ์ ผอ.ดร. มัณฑริกา วิฑูรชาติ ผอ.ดร.นิพนธ์ เสือก้อน ผอ.ดร.สุวิทย์ สรณารักษ์ ผอ.ชลิต ตุ่มทองคำ ดร.วิทยา สุหฤทธำรง รศ.ดร.ดวงพรรณ กริชชาญชัย รศ.ดร.รุธิร์ พนมยงค์ รศ.ดร.สาธิต พะเนียงทอง และ ผศ.วาทีต ตชะวิโมกษ์ ที่สละเวลาให้สัมภาษณ์อย่างดียิ่ง ขอขอบคุณผอ.ดร.วัชรินทร์ เวชสุวรรณ ที่ อำนวยความสะดวกในการเฝ้าสังเกตการปฏิบัติงานบริหารสถานศึกษา ขอขอบคุณผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาสามัญ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาชีพ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กร/ชุมชน และผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 202 โรงเรียนจากทั่วประเทศทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบ แบบสอบถาม และขอกราบขอบพระคุณ ฯพณฯ จรินทร์ ลักษณะวิศิษฎ์ ดร.ปรียานุช จริยวิทยานนท์ ดร.ศักดิ์สิทธิ์ ชัตติยาสุวรรณ ดร.พิษณุ ตูลสุข ผอ.อมรรัตน์ ปิ่นเงิน ผอ.ดร.กอบกิจ ส่งศิริ ผอ.ดร. พิระ รัตนวิจิตร ผอ.ดร.วิรัช เจริญเชื้อ ผอ.ดร.สมปอง สมนึกพงษ์ ผอ.ดร.เชิดเฉลา แก้วประเคน รองศาสตราจารย์ ดร.วสิน อิงค์พัฒนากุล ดร.ชัชชาติ รัชชตานนท์ชัย ดร.วิชัย รุ่งเรืองอนันต์ ดร. บุญชอบ พุ่มไพจิตร ดร.จินตนิย ไพโรสน ที่อนุเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบและรูปแบบพร้อมให้ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อความสมบูรณ์ของดุษฎีนิพนธ์

ขอขอบคุณพี่ เพื่อน และน้องนักศึกษาปริญญาโทและปริญญาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกคน ตลอดจนกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ ญาติทุกคน และผู้ให้การ ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจสำคัญในการศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต และจัดทำดุษฎีนิพนธ์ ฉบับนี้จนสำเร็จสมบูรณ์

## สารบัญ

|                         | หน้า |
|-------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย .....   | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ.....    | ฉ    |
| สารบัญตาราง.....        | ฎ    |
| สารบัญแผนภูมิ.....      | ฐ    |
| สารบัญแผนภาพ.....       | ฏ    |

## บทที่

|          |                                             |           |
|----------|---------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>บทนำ .....</b>                           | <b>1</b>  |
|          | ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....        | 2         |
|          | ปัญหาของการวิจัย .....                      | 7         |
|          | วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....                | 10        |
|          | ข้อคำถามของการวิจัย .....                   | 10        |
|          | สมมติฐานของการวิจัย.....                    | 10        |
|          | กรอบแนวคิดของการวิจัย .....                 | 10        |
|          | ข้อตกลงเบื้องต้น .....                      | 21        |
|          | นิยามศัพท์เฉพาะ .....                       | 21        |
| <b>2</b> | <b>วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....</b>           | <b>23</b> |
|          | การจัดการศพพลายเซน .....                    | 23        |
|          | ความเป็นมาของการจัดการศพพลายเซน.....        | 23        |
|          | ปรัชญาของการจัดการศพพลายเซน .....           | 27        |
|          | ความหมายของจัดการศพพลายเซน .....            | 28        |
|          | องค์ประกอบหลักของการจัดการศพพลายเซน.....    | 37        |
|          | เครือข่ายการจัดการศพพลายเซน .....           | 40        |
|          | แนวคิดและหลักการการจัดการศพพลายเซน.....     | 43        |
|          | กระบวนการ / ขั้นตอนการจัดการศพพลายเซน ..... | 47        |
|          | กิจกรรมการจัดการศพพลายเซน .....             | 50        |

| บทที่                                                               | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------|------|
| ตัวแบบอ้างอิงการปฏิบัติการซัพพลายเชน.....                           | 55   |
| ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการซัพพลายเชน .....                      | 59   |
| ปัจจัยที่นำสู่ความพร้อมในการพัฒนาเชื่อมโยงการจัดการซัพพลายเชน ..... | 59   |
| ปัจจัยสนับสนุนการจัดการซัพพลายเชน.....                              | 61   |
| การปรับกลยุทธ์ซัพพลายเชนและการปฏิบัติการ .....                      | 62   |
| การพัฒนาเชื่อมโยงกันของซัพพลายเชน .....                             | 63   |
| ประโยชน์การจัดการซัพพลายเชนอย่างมีประสิทธิภาพ .....                 | 66   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....                                         | 66   |
| การบริหารการศึกษาและสถานศึกษา .....                                 | 75   |
| ความหมายของการบริหาร .....                                          | 75   |
| ความหมายของการบริหารสถานศึกษา.....                                  | 76   |
| มิติของกระบวนการบริหาร.....                                         | 78   |
| มิติของงานบริหารสถานศึกษา .....                                     | 85   |
| การประยุกต์แนวคิดและหลักการการจัดการซัพพลายเชน                      |      |
| กับการบริหารสถานศึกษา .....                                         | 93   |
| รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาที่เป็นอยู่.....                | 95   |
| รูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....                              | 95   |
| รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน .....                          | 103  |
| รูปแบบการประกันคุณภาพสถานศึกษา .....                                | 107  |
| รูปแบบการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ .....                       | 113  |
| รูปแบบการการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล.....                     | 120  |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                          | 129  |
| สรุป.....                                                           | 136  |
| 3 การดำเนินการวิจัย .....                                           | 137  |
| ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....                                      | 137  |
| ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย .....                         | 138  |
| ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย .....                                | 138  |
| ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย .....                              | 141  |

| บทที่                                                            | หน้า       |
|------------------------------------------------------------------|------------|
| ระเบียบวิธีวิจัย .....                                           | 143        |
| แผนแบบการวิจัย.....                                              | 143        |
| ประชากร .....                                                    | 143        |
| กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล .....                              | 144        |
| ตัวแปรที่ศึกษา.....                                              | 148        |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....                                 | 151        |
| การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ .....                                 | 151        |
| การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย .....                                | 153        |
| การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย .....                 | 153        |
| สรุป.....                                                        | 154        |
| <b>4 การวิเคราะห์ข้อมูล .....</b>                                | <b>155</b> |
| ตอนที่ 1 องค์ประกอบการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ..... | 155        |
| การวิเคราะห์เอกสาร .....                                         | 157        |
| การสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ .....                       | 178        |
| การสังเกตการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....           | 192        |
| การวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการทรัพยากร                          |            |
| ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....                                     | 199        |
| ตอนที่ 2 รูปแบบการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....     | 234        |
| การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ                      |            |
| การจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....                     | 234        |
| การนำเสนอรูปแบบการจัดการทรัพยากร                                 |            |
| ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 1 .....                          | 253        |
| การตรวจสอบยืนยันรูปแบบการจัดการทรัพยากรในการบริหาร               |            |
| ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 1 .....                          | 255        |
| การนำเสนอรูปแบบการจัดการทรัพยากร                                 |            |
| ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 2 .....                          | 258        |
| การตรวจสอบยืนยันรูปแบบการจัดการทรัพยากรในการบริหาร               |            |
| ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 2 .....                          | 260        |

| บทที่                                                                | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------|------|
| 5   สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....                     | 262  |
| สรุปผลการวิจัย .....                                                 | 263  |
| อภิปรายผล .....                                                      | 268  |
| ข้อเสนอแนะ .....                                                     | 324  |
| ข้อเสนอแนะทั่วไป .....                                               | 324  |
| ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป .....                              | 325  |
| บรรณานุกรม .....                                                     | 326  |
| ภาคผนวก .....                                                        | 344  |
| ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลสัมภาษณ์    |      |
| รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ และแบบสัมภาษณ์ .....                           | 345  |
| ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์สังเกตการบริหารจัดการสถานศึกษา      |      |
| และแบบสังเกตชนิดตรวจสอบรายการ .....                                  | 352  |
| ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย             |      |
| รายชื่อสถานศึกษาตัวอย่าง และแบบสอบถาม .....                          | 362  |
| ภาคผนวก ง การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นเครื่องมือวิจัย (แบบสอบถาม) ..... | 374  |
| ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย            |      |
| และรายชื่อสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง .....             | 382  |
| ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจยืนยันรูปแบบการจัดการ           |      |
| ทรัพยากรในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 1 และ ครั้งที่ 2             |      |
| รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและแบบยืนยันความคิดเห็น .....                    | 393  |
| ประวัติผู้วิจัย .....                                                | 410  |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่                                                                                                                                                                            | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 คำนิยามของซัพพลายเชน .....                                                                                                                                                        | 28   |
| 2 ลักษณะความแตกต่างระหว่างวิธีการดั้งเดิมในการบริหารความสัมพันธ์กับ<br>การจัดการซัพพลายเชนในกระบวนการผลิตสินค้า .....                                                               | 38   |
| 3 เปรียบเทียบกิจกรรมภายในซัพพลายเชนกับกิจกรรมในโซ่คุณค่า .....                                                                                                                      | 52   |
| 4 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามภาค<br>เขตตรวจราชการ และจังหวัด .....                                                                                               | 145  |
| 5 ผลการวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบ<br>การจัดการซัพพลายเชนในการบริหารองค์การ .....                                                                                     | 157  |
| 6 ผลการวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบ<br>การบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....                                                                                  | 166  |
| 7 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการประยุกต์แนวคิด หลักการ<br>การจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....                                                                           | 178  |
| 8 ผลการสังเกตการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....                                                                                                                        | 192  |
| 9 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม .....                                                                                                                                                   | 201  |
| 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของตัวแปร<br>การจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....                                                                     | 207  |
| 11 ค่า KMO and Bartlett's test of sphericity .....                                                                                                                                  | 217  |
| 12 องค์ประกอบ ค่าความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวน และค่าร้อยละ<br>ของความแปรปรวนสะสมของตัวแปรการจัดการซัพพลายเชน<br>ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....                                 | 217  |
| 13 องค์ประกอบ ค่าความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวน และค่าร้อยละ<br>ของความแปรปรวนสะสมของตัวแปรการจัดการซัพพลายเชน<br>ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีค่าไคเอนเท่ากับ 1.00 ขึ้นไป ..... | 219  |
| 14 แสดงองค์ประกอบที่ตัวแปรมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.55<br>และมีจำนวนตัวแปรบรรยายองค์ประกอบตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป .....                                                        | 220  |
| 15 องค์ประกอบที่ 1 “การวางแผนกลยุทธ์” .....                                                                                                                                         | 221  |

| ตารางที่ |                                                                                                                              | หน้า |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 16       | องค์ประกอบที่ 2 “การจัดระเบียบระบบงาน” .....                                                                                 | 222  |
| 17       | องค์ประกอบที่ 3 “การเน้นการเรียนการสอน” .....                                                                                | 224  |
| 18       | องค์ประกอบที่ 4 “เทคโนโลยีสารสนเทศ” .....                                                                                    | 225  |
| 19       | องค์ประกอบที่ 5 “การมีส่วนร่วม” .....                                                                                        | 226  |
| 20       | องค์ประกอบที่ 6 “การจัดการความสัมพันธ์” .....                                                                                | 227  |
| 21       | องค์ประกอบที่ 7 “การจัดการความเสี่ยง” .....                                                                                  | 228  |
| 22       | องค์ประกอบที่ 8 “การจัดการสมรรถนะบุคคล” .....                                                                                | 229  |
| 23       | องค์ประกอบที่ 9 “การประกันคุณภาพ” .....                                                                                      | 230  |
| 24       | ค่าสถิติตรวจสอบความสอดคล้อง/ความกลมกลืน/ความตรงของรูปแบบ .....                                                               | 235  |
| 25       | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการจัดการซัพพลายเชน<br>ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....                                | 236  |
| 26       | ค่าความถี่และค่าร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบ<br>การจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 1..... | 256  |
| 27       | ค่าความถี่และค่าร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบ<br>การจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 2..... | 261  |

## สารบัญแผนภูมิ

| แผนภูมิที่                                                                                         | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....                                                                         | 19   |
| 2 แผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>พ.ศ.2547-2553 .....                        | 86   |
| 3 ขอบข่าย/ภารกิจการบริหารสถานศึกษา.....                                                            | 87   |
| 4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....                                                                   | 142  |
| 5 องค์ประกอบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....                                         | 231  |
| 6 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบการจัดการซัพพลายเชน<br>ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ..... | 237  |
| 7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการจัดระเบียบระบบงาน ...                               | 240  |
| 8 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเน้นการเรียนการสอนกับ<br>การจัดระเบียบระบบงาน.....                     | 242  |
| 9 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศกับ<br>การจัดระเบียบระบบงาน.....                         | 243  |
| 10 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมกับการจัดระเบียบระบบงาน .....                               | 244  |
| 11 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการสมรรถนะบุคคลกับ<br>การจัดระเบียบระบบงาน.....                    | 245  |
| 12 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการจัดการความสัมพันธ์....                             | 246  |
| 13 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเน้นการเรียนการสอนกับ<br>การจัดการความสัมพันธ์ .....                  | 247  |
| 14 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีกับการจัดการความสัมพันธ์ .....                                  | 248  |
| 15 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดระเบียบระบบงานกับการประกันคุณภาพ ...                               | 249  |
| 16 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความสัมพันธ์กับการประกันคุณภาพ ....                             | 250  |
| 17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการประกันคุณภาพ.....                                  | 251  |
| 18 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเน้นการเรียนการสอนกับ<br>การประกันคุณภาพ .....                        | 252  |
| 19 รูปแบบความสัมพันธ์การจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 1                          | 253  |
| 20 รูปแบบความสัมพันธ์การจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 2                          | 259  |

## สารบัญแผนภาพ

| แผนภาพที่                                                                     | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1      วิวัฒนาการโลจิสติกส์สู่การจัดการซัพพลายเชน<br>และการจัดการคุณค่า ..... | 25   |
| 2      องค์ประกอบโดยรวมของการบริหารโซ่อุปทาน .....                            | 35   |
| 3      การบริหารโซ่อุปทานของห้างสรรพสินค้า Wal-Mart.....                      | 36   |
| 4      องค์ประกอบโดยทั่วไปของการซัพพลายเชนในการผลิต .....                     | 38   |
| 5      เครือข่ายการจัดการซัพพลายเชน.....                                      | 40   |
| 6      ทางเลือกสำหรับรูปแบบการเชื่อมโยงภายในซัพพลายเชน.....                   | 42   |
| 7      โซ่คุณค่าของ Michael E. Porter.....                                    | 51   |
| 8      กระบวนการบริหารพื้นฐานของ SCOR MODEL .....                             | 56   |
| 9      แสดงระดับการปฏิบัติ SCOR MODEL.....                                    | 58   |
| 10     การพัฒนาการเชื่อมโยงกันของโซ่อุปทาน .....                              | 64   |
| 11     กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์.....                            | 97   |
| 12     หลักการพื้นฐานการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร .....                     | 99   |
| 13     แนวความคิดเกี่ยวกับ TQM.....                                           | 115  |

## บทที่ 1

### บทนำ

วิวัฒนาการของการบริหารการศึกษา นับตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบัน เกิดจากความต้องการที่จะหาแนวทางในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สภาพของการพัฒนาที่ดีกว่าในอนาคต โดยอาศัยความพยายามอย่างเป็นระบบในการศึกษา วิจัย วิเคราะห์ สังเคราะห์ พฤติกรรมและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดปัญหาต่อการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งส่งผลให้การบริหารภายใต้แนวคิด ทฤษฎี หลักการ หรือกระบวนการที่นำมาใช้มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติลดลง กล่าวคือ ความพยายามในการดำเนินการบริหารศึกษานั้นมีเข้มมุ่งอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมุ่งปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงทางการบริหารการศึกษา เพื่อให้ประเทศไทยที่มี “คุณภาพ” สูงขึ้นกว่าเดิม มีโอกาสได้รับการศึกษาอย่างทัดเทียมและทั่วถึงมากกว่าเดิม และประสิทธิภาพการบริหารจัดการสูงขึ้นกว่าเดิม การบริหารการศึกษาจึงมีแต่วันเริ่มต้นแต่ไม่มีวันจบสิ้น วันนี้คุณภาพคนไทยอาจสูงใกล้เคียงกับคนฟิลิปปินส์ แต่วันนี้เช่นกันเราอยากเห็นคุณภาพของคนไทยสูงขึ้นเท่ากับคุณภาพของคนสิงคโปร์ คนเกาหลี ญี่ปุ่น หรือคนอเมริกัน และต้องเป็นคุณภาพที่สูงขึ้นอย่างถาวรด้วย คือ คนไทยที่อยู่ในกรุงเทพมหานคร แม่ฮ่องสอน มุกดาหาร นราธิวาส ฯลฯ ต้องมีคุณภาพสูงขึ้นใกล้เคียงหรือทัดเทียมกัน ด้วยความตระหนักถึงการนี้ “คนและคุณภาพของคน” ดังกล่าว ปัจจุบันประเทศไทยจึงมีกฎหมายการศึกษาฉบับแรก คือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 – 2555) กฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งถือเป็นกรอบหรือทิศทางในการใช้ “การศึกษา” เป็นเครื่องมือในการพัฒนา “คนและคุณภาพของคน” อย่างมีทิศทางชัดเจน เพราะความเชื่อว่าการศึกษาเป็นเสาหลักเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาคุณภาพของ “คน” ให้เป็นผู้สมบูรณ์พร้อมทั้ง กาย จิต และปัญญา รวมทั้งมีความสามารถในการสร้างสรรค์ สังคมคุณภาพ สังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมก่อปรด้วยความสมานฉันท์ และความเอื้ออาทรต่อกัน ซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญยิ่งของการพัฒนาในทุกกระบวนของสังคมไทยต่อไป สมดังคำกล่าวที่ว่า “การศึกษาสร้างคน คนสร้างชาติ”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**

(กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546 ),1.

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงของกระแสสังคมโลกในรูปแบบของ “โลกไร้พรมแดน (borderless world)” “โลกาภิวัตน์ (globalization)” “ความเป็นสากล (internationalization)” และ “ยุคข้อมูลข่าวสาร (information technology)” ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศไทยทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม การเมือง และการศึกษา จากการวิเคราะห์บริบทดังกล่าวทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนา “คน” และ “คุณภาพของคน” โดยเห็นว่าคนเป็นทั้งเหตุ ปัจจัย และผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศเพื่อความยั่งยืนอย่างแท้จริง ดังตัวอย่างจากนานาชาติอารยประเทศในโลกที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาประเทศให้เจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าไปด้วยดี ทั้งนี้เพราะประชากรในประเทศมีคุณภาพ ซึ่งยอมรับกันอย่างสากลว่าเครื่องมือที่สำคัญและมีประสิทธิภาพมากที่สุดในการพัฒนาคุณภาพคน คือ “การศึกษา (education)” เนื่องจาก การศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนพัฒนาตนเองด้านต่าง ๆ ตลอดช่วงชีวิต เริ่มจากการวางรากฐานพัฒนาการชีวิตตั้งแต่แรกเกิด พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถด้านต่าง ๆ ในการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพอย่างมีความสุข รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง รวมเป็นพลังสร้างสรรค์ การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน<sup>2</sup> ดังนั้นการพัฒนาการศึกษาหรือการบริหารการศึกษาที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพในทุกระดับจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

ความพยายามพัฒนาการศึกษาด้วย “การปฏิรูปการศึกษา (education reform)” ของประเทศไทยได้พยายามมาสี่ครั้งแล้ว ครั้งแรกในสมัยรัชกาลที่ 5 โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อความทันสมัยเป็นอริยภาพ ครั้งที่ 2 ในสมัยปวญ อังภากรณ เพื่อให้ประเทศไทยพ้นจากการเป็นประเทศด้อยพัฒนา ครั้งที่ 3 ในสมัยสัญญา ธรรมศักดิ์ ปฏิรูปการศึกษาเพื่อชีวิตและสังคม และการปฏิรูปการศึกษาล่าสุด พ.ศ. 2542 เป้าหมาย คือ การแข่งขันในเวทีโลก ไม่ว่าจุดมุ่งหมายเฉพาะของการปฏิรูปการศึกษาแต่ละครั้งจะปฏิรูปการศึกษาเพื่ออะไร แต่หัวใจของการปฏิรูปการศึกษาทุกครั้ง คือ การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติ ให้มีศักยภาพสูงขึ้น เป็นผู้สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ คุณธรรม วัฒนธรรมในการดำรงชีวิต และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข สอดคล้องเหมาะสมกับยุคสมัยนั้นเอง<sup>3</sup> อย่างไรก็ตาม

<sup>2</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 – 2549)** (กรุงเทพ ฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545 ),3.

<sup>3</sup>ลีปนันท์ เกตุทัต, “การศึกษาไทยในทศวรรษหน้า” ใน **หนังสือที่ระลึก กระทรวงศึกษาธิการ 109 ปี** (กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2544 ),4-5.

ถึงแม้ว่าประเทศไทยได้พยายามพัฒนาการศึกษาด้วยกระบวนการปฏิรูปการศึกษารูปแบบต่างๆ แต่เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นที่เริ่มพัฒนาการศึกษาในเวลาใกล้เคียงกันหรือภายหลัง พบว่า การพัฒนาการศึกษาของไทยมีพัฒนาการที่ด้อยกว่าหลายประเทศทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศโดยรวมในด้านต่างๆ ตลอดจนความสามารถในการแข่งขัน ในเวทีโลกปัจจุบันและอนาคต<sup>4</sup> ปรากฏการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การบริหาร การศึกษาของประเทศไทยยังไม่เกิดประสิทธิผล มีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการแข่งขัน เท่าที่ควร ดังนั้นเพื่อยกระดับการบริหารการศึกษาทั้งระบบได้อย่างเป็นรูปธรรม การดำเนินการ ปฏิรูปการศึกษาตามกฎหมายการศึกษาจึงเป็นแนวทางที่ต้องบริหารจัดการอย่างจริงจัง<sup>5</sup>

ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาอยู่ที่การปฏิรูปการศึกษาในระดับสถานศึกษา เพราะ สถานศึกษาเป็นฐานการพัฒนาที่สำคัญที่สุด เป็นหน่วยปฏิบัติที่ก่อให้เกิดผลทางการศึกษาที่มี คุณภาพในด้านปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการบริหารจัดการ (process) และผลผลิต (output) อีกทั้งเป็นหัวใจสำคัญในการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการบริหารการศึกษาให้บรรลุผลตาม มาตรา 39 ที่ว่า “ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง” เพราะการกระจายอำนาจดังกล่าวจะ ทำให้สถานศึกษามี “ความคล่องตัว” มี “อิสระ” ในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) ซึ่งจะเป็นการสร้าง “รากฐานและ ความเข้มแข็ง” ให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐาน และ สามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องอย่างแท้จริง<sup>6</sup> ดังนั้นสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการ บริหารอย่างเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพตามพันธกิจ (mission) และภาระงาน(task) ของ สถานศึกษา ซึ่งการบริหารการศึกษาสถานศึกษาให้เกิดภาพความสำเร็จนั้น สถานศึกษาต้อง ปรับตัว เปลี่ยนแปลงการบริหารการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก เจตนารมณ์ของกฎหมายการศึกษาของชาติ และบริบทของสังคมไทย

<sup>4</sup>รุ่ง แก้วแดง, **ปฏิวัติการศึกษาไทย** (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน, 2543),27.

<sup>5</sup>สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, **หลักการจัดการศึกษายุคใหม่** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ครูสภา, 2548 ),1.

<sup>6</sup>สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, **3 ปีการปฏิรูปการศึกษาของสปศ. : งานและผลงาน** (กรุงเทพฯ : บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด, 2543),77.

การบริหารการศึกษาในปัจจุบัน เน้นการดำเนินการที่สอดคล้องกับ 1) การพัฒนาระบบราชการตามพระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 9) พ.ศ. 2545 ที่ว่า “ การปฏิรูประบบราชการเพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” 2) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่สรุปได้ว่า “ การบริหารบนรากฐานของความถูกต้อง ดึงตามหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า โดยการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ภารกิจของรัฐเกิดประสิทธิผล มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น อำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน รวมทั้งต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ” และ 3) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการว่า “การบริหารการศึกษาให้ยึดหลักการมีเอกภาพด้านนโยบาย และความหลากหลายในการปฏิบัติ โดยกระจายอำนาจไปเขตพื้นที่ สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หลักการสำคัญของการพัฒนา คือ การบริหารการศึกษาต้องตอบสนองความต้องการของประชาชน พัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีความรู้ อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข และเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ<sup>7</sup> จากหลักการ แนวคิดและแนวทางดังกล่าวทำให้องค์กรการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนต่างพยายามหาวิธีการต่าง ๆ มาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือปฏิรูปองค์กร เพื่อให้องค์กรอยู่รอดหรือเจริญก้าวหน้า ท่ามกลางบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่มีการแข่งขันสูงโดยเฉพาะในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT) ต่างมุ่งเน้นผลสุดท้ายของการบริหารองค์กร คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น องค์กรการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา จึงได้ผสมผสานศาสตร์ของการบริหารจัดการทางธุรกิจ อุตสาหกรรม และบริการ นำมาประยุกต์และปรับใช้กับการบริหารองค์กร การศึกษามากขึ้นเรื่อย ๆ โดยมุ่งหวังเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารการศึกษาให้ได้มาตรฐานสูงขึ้น และดีขึ้นสู่ระดับสากล กลยุทธ์การบริหารจัดการดังกล่าว อาทิเช่น การบริหารการศึกษาโดยแนวประกันคุณภาพ (Quality Assurance : QA) มีมาตรฐานการศึกษา (Educational Standard) การบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) การบริหารเครือข่าย

---

<sup>7</sup>สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, การบริหารจัดการศึกษาตามยุทธศาสตร์ใหม่ของ  
การพัฒนาระบบราชการ (กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2543 ),32.

(Networking) การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) การนำแนวมาตรฐานองค์การระดับนานาชาติ (International Standards Organization : ISO) การนำวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะ (benchmarking) การประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (balanced scorecard) การบริหารคุณภาพด้วย Six Sigma การบริหารโดยมุ่งแสวงหาแหล่งทรัพยากรภายนอก (outsourcing) การบริหารกิจการที่ดี (good governance) การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานแบบลีน (Lean Government) และอีกกลยุทธ์การบริหารจัดการที่น่าสนใจ คือ การจัดการซัพพลายเชนและโลจิสติกส์ (Supply Chain and Logistics Management : SCM) ซึ่งเป็นแนวคิดทางการบริหารจัดการที่กำลังเป็นที่เผยแพร่ในวงการธุรกิจอุตสาหกรรม และอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทยปัจจุบัน

การจัดการซัพพลายเชนและโลจิสติกส์ (Supply Chain and Logistics Management : SCM) หมายถึง การประสานกันของการผลิต สินค้าคงคลัง สถานที่และการขนส่ง ระหว่างผู้มีส่วนร่วมในโซ่อุปทานเพื่อให้ได้ส่วนผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่สุด ระหว่างความเร็วและประสิทธิภาพในการตอบสนองความพึงพอใจต่อความต้องการของลูกค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด ปัจจุบันมีบทบาทและความสำคัญในกระบวนการบริหารจัดการในธุรกิจอุตสาหกรรมมาก ผู้บริหารองค์กรต่างเล็งเห็นว่ากระบวนการจัดการซัพพลายเชนและโลจิสติกส์ เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และมีความจำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรให้สูงขึ้น การจัดการด้วยแนวคิดและหลักการการจัดการซัพพลายเชนทำให้องค์กรลดต้นทุนโดยรวมของระบบ สามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอย่างรวดเร็วและช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้สูงยิ่งขึ้น เพราะกระบวนการจัดการซัพพลายเชนเป็นการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลผลิต และการกระจายสินค้าได้อย่างถูกต้อง ในปริมาณถูกต้อง สถานที่ถูกต้อง และภายในเวลาที่ถูกต้อง โดยใช้ต้นทุนรวมทั้งระบบต่ำที่สุด ในขณะที่จะต้องมีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของลูกค้าสูงสุด<sup>8</sup> การจัดการซัพพลายเชนและโลจิสติกส์ต้องบริหารจัดการและควบคุมกระแสการไหลที่เกิดขึ้นตลอดสายโซ่อุปทานทั้งสามองค์ประกอบให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ 1) การไหลของวัตถุดิบ (flow of material) 2) การไหลของข้อมูล (flow of information) และ 3) การไหลผ่านของเงิน (flow of fund) ซึ่งการไหลของทั้งสามองค์ประกอบดังกล่าวทำให้เกิดพฤติกรรมระบบ (system behavior) ที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตตลอด

---

<sup>8</sup>David, Phillip and Edith, *Designing and Managing the Supply Chain* (New York : McGraw – Hill Press, 2000), 129.

กระบวนการจัดการซัพพลายเชน องค์การธุรกิจหลายองค์กรได้บูรณาการจัดการซัพพลายเชน และโลจิสติกส์ให้เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารองค์กรจนเกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ เช่น บริษัทวอล-มาร์ท (Wal-Mart Company) บริษัทเดลล์ (Dell Company) บริษัทอเมซอน (Amazon Company) บริษัท ซี.พี เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) บริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ จำกัด เป็นต้น<sup>9</sup>

การบริหารและพัฒนาองค์การโดยประยุกต์แนวคิดการจัดการซัพพลายเชนและโลจิสติกส์เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารจัดการเพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร เพราะมุ่งการพัฒนาให้องค์กรให้มีประสิทธิภาพตามบริบทขององค์กรอย่างแท้จริง เป็นนวัตกรรมการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์หรือเป็นการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ผสานกับการบริหารเชิงคุณภาพที่มีความชาญฉลาดในการใช้สถิติและวิธีการแก้ปัญหาในทุกๆ ส่วนของการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล และยังเป็นทั้งวิสัยทัศน์ ปรัชญาและกลยุทธ์ในการบริหารองค์การที่สอดคล้องกับบริบทแห่งยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากเป็นแนวคิดการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพที่มีการผสมผสานเทคนิคต่างๆ ในลักษณะสหวิทยาการ และเป็นแนวคิดการบริหารแบบใหม่ๆ ที่เน้นการทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดการปฏิวัติความคิดในรูปแบบเดิมของทั้งผู้บริหารและพนักงาน มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเป็นไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิมหรือดีที่สุด เป็นการพัฒนาองค์การรอบด้านโดยให้ทุกฝ่ายขององค์กรได้มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนและผลักดันองค์กรสู่จุดหมายแห่งความสำเร็จได้อย่างมีระบบแบบแผน<sup>10</sup>

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น การนำรูปแบบการจัดการซัพพลายเชน และโลจิสติกส์มาเทียบเคียงและประยุกต์ใช้กับวงการศึกษาก็น่าจะเป็นไปได้ เพราะพื้นฐานองค์กรธุรกิจ องค์การอุตสาหกรรม องค์การบริการ และองค์การการศึกษาต่างเป็นองค์กรระบบเปิด (opened system) เช่นเดียวกัน การศึกษาคั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารการศึกษา องค์การการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาด้วยการนำรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานไปใช้ หรือนำไปประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงพัฒนาองค์การการศึกษาทุกระดับให้เกิดประสิทธิผล มีประสิทธิภาพ และทันการเปลี่ยนแปลงต่อไป

<sup>9</sup>Douglas M. Lambert and James R. Stock, **Strategic, Logistics Management**, 4<sup>th</sup> ed. (New York : McGraw – Hill Press, 2001),2-4.

<sup>10</sup>Hua L. Lee, “The Triple – A Supply Chain,” **Harvard Business Review**, October (2004) : 102-112.

## ปัญหาของการวิจัย

กระทรวงศึกษาธิการ เป็นองค์กรหลักที่มีความรับผิดชอบในการสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ ศักยภาพ และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์พร้อมจะรับใช้ประเทศชาติและยืนหยัดอยู่บนสังคมโลกได้ โดยผ่านหน่วยปฏิบัติทางสังคมที่สำคัญมากที่สุด คือ สถานศึกษาความคาดหวังของสังคมที่มีต่อบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาเป็นผลให้สถานศึกษาต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดได้รับการพัฒนาทุกด้าน และสามารถบริหารจัดการได้อย่างสอดคล้องสนองความต้องการและความพึงพอใจของสังคม เป็นที่ชื่นชอบของชุมชน และเป็นแบบอย่างได้ การบริหารสถานศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานจึงเป็นคำตอบหนึ่งในการบริหารการศึกษาเพื่อให้ผลลัพธ์ของการบริหารการศึกษาสามารถสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้ำหรือผู้เรียน แต่ในทางปฏิบัติการนำนโยบายทางการศึกษาสู่การดำเนินการตามภารกิจของสถานศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติในระยะที่ผ่านมาประสบความสำเร็จน่าพอใจในระดับหนึ่งเท่านั้น โดยเฉพาะการดำเนินการเชิงปริมาณ แต่ยังคงมีปัญหาเชิงคุณภาพหลายประการ คือ ประสิทธิภาพการบริหารการศึกษายังล่าช้าอยู่ส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศเมื่อเปรียบเทียบกับสมรรถนะกับนานาชาติทั้งในด้านการศึกษา และด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอยู่ในระดับต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับความสามารถของผู้เรียนกับประเทศอื่น ผลก็ยังคงอยู่ในระดับต่ำกว่าหลายประเทศ ข้อมูลจากสถาบัน IMD (International Institute for Management Development) ระบุว่าความสามารถของผู้เรียนไทยอยู่อันดับที่ 50 จากทั้งหมด 60 ประเทศ ซึ่งถืออยู่ในระดับต่ำมาก<sup>11</sup> และจากการสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (รอบแรก พ.ศ. 2544 – 2548) พบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกจำนวนทั้งสิ้น 26,584 โรง ไม่ได้มาตรฐาน สมศ. จำนวน 17,433 โรง คิดเป็นร้อยละ 65.58 โดยสรุปดังนี้ ผู้เรียนไม่ได้มาตรฐานด้านการคิด ความรู้และทักษะตามหลักสูตร ทักษะในการทำงาน และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพ ด้านผู้บริหารไม่ได้มาตรฐานด้านการบริหารวิชาการ ส่วนครูไม่ได้มาตรฐานด้านความพึงพอใจของครู และความสามารถจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>12</sup>

<sup>11</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ.2549** (กรุงเทพฯ : สกศ., 2549),12-14.

<sup>12</sup> สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.), **การสังเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินฯ (รอบแรก พ.ศ. 2544–2548)** [Online], accessed 16 November 2007. Available from <http://www.onesqu.or.th>.

แม้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้พยายามบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ แต่ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เมื่อพิจารณาสภาพปัญหาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสองมิติ คือ

### 1. มิติภารกิจ/งานบริหารสถานศึกษาแบบการกระจายอำนาจตามมาตรา 39 พบว่า

**การบริหารวิชาการ** ปัญหา คือ บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ในการจัดทำ พัฒนา และบริหารหลักสูตร ครูส่วนใหญ่ยังไม่เปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ขาดแคลนครูในหลายสาขาวิชา ครูสอนไม่ตรงตามสาขาวิชา และบางสาขาวิชาหาครูจ้างสอนยาก ครูยังไม่ได้รับการพัฒนาศักยภาพให้สูงสุด ครูมีภาระหน้าที่อย่างอื่นที่ต้องปฏิบัตินอกเหนือจากการสอนทำให้ประสิทธิภาพการสอนลดลง วัสดุ อุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนไม่เพียงพอ ขาดแคลนอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย ห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้หลากหลายแต่ยังไม่ได้มาตรฐานทั้งหมด รวมทั้งห้องปฏิบัติการซึ่งยังมีน้อยไม่เพียงพอและทั่วถึงไม่เพียงพอกับจำนวนนักเรียน การใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นยังดำเนินการไม่เต็มที่ ชุมชนให้ความร่วมมือไม่มากนัก ใช้เทคโนโลยีมากเกินไป โดยไม่มีการกลั่นกรอง ทำให้เด็กขาดคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งในส่วนของนักเรียนมีพื้นฐานทางเศรษฐกิจและสังคมที่หลากหลาย ทำให้การพัฒนาการเรียนการสอนล่าช้า และการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงทำได้น้อย สำหรับความร่วมมือและการสนับสนุนจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษานั้น ได้รับความร่วมมือในการจัดการศึกษาจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อพัฒนาการศึกษาตามโครงการต่าง ๆ ของสมควร แต่พบว่าการบริหารจัดการศึกษายังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เพราะบริหารจัดการในลักษณะของความร่วมมือ ใช้ความคุ้นเคยส่วนตัวมากกว่า

**การบริหารงบประมาณ** ปัญหา คือ โรงเรียนยังไม่มี ความชำนาญในการทำแผนกลยุทธ์ และแผนงบประมาณระยะปานกลาง (MTEF) การบริหารพัสดุมีขั้นตอนและมีช่องว่างที่อาจเกิดการทุจริตได้ง่าย ระเบียบการเงินและพัสดุทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณและด้อยประสิทธิภาพ

**การบริหารบุคคล** ปัญหา คือ จำนวนบุคลากรและคุณสมบัติของบุคลากรไม่เหมาะสมกับสถานศึกษา ขั้นตอนและวิธีการบริหารบุคคลมีความซับซ้อนและยุ่งยาก การตัดสินใจสั่งการไม่เบ็ดเสร็จที่โรงเรียน บุคลากรขอย้ายทุกปีทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน

**การบริหารทั่วไป** ปัญหา คือ โรงเรียนไม่ได้ทำแผนที่การศึกษา (School Mapping) และไม่มีแผนการรับนักเรียนต้องรอนโยบายจากต้นสังกัด การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กรยังทำได้จำกัด ขาดการวิจัยเพื่อกำหนดนโยบาย และขาดการวางแผนระยะยาวในการพัฒนาโรงเรียนยังไม่ได้จัดทำระบบควบคุมภายใน

## 2. มิติกระบวนการบริหาร/หน้าที่การบริหาร พบว่า

**การวางแผน** ปัญหา คือ มีบ่อยครั้งการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ

**การจัดองค์กร** ปัญหา คือ มีบุคลากรเกินในบางกลุ่มสาระการเรียนรู้และขาดในบางกลุ่มสาระการเรียนรู้ บุคลากรบางส่วนหย่อนสมรรถภาพ ไม่สามารถจัดให้ปฏิบัติการเรียนการสอนหรือทำงานพิเศษใดๆ ได้

**การนำองค์กร** ปัญหา คือ โรงเรียนยังไม่มีระบบจูงใจให้บุคลากรเต็มใจและตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

**การควบคุม** ปัญหา คือ ขาดระบบการตรวจสอบ ติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ระบบการประกันคุณภาพแยกออกจากการบริหารโรงเรียนตามปกติ และโรงเรียนส่วนใหญ่ยังไม่มีระบบควบคุมภายใน<sup>13</sup>

จากรายละเอียดของปัญหาดังที่กล่าวมาข้างต้น สะท้อนให้เห็นชัดเจนว่า การบริหารการศึกษาของสถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติที่สำคัญที่สุด ยังประสบปัญหาและยังมีอุปสรรคอยู่ ผลผลิตการบริหารสถานศึกษายังไม่บรรลุเป้าประสงค์เป็นที่น่าพึงพอใจ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนา ปรับปรุง การพัฒนาการบริหารการศึกษาจะสำเร็จหรือไม่นั้น ส่วนสำคัญอยู่ที่ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการของสถานศึกษาเป็นสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ หลายประการประกอบกันทั้งองค์ประกอบการบริหารจัดการที่มองเห็นเป็นรูปธรรมชัดเจน และองค์ประกอบที่มองเห็นได้ยากที่มีลักษณะเป็นนามธรรม ถ้าอุปมาคุณภาพนักเรียนหรือผลผลิตของสถานศึกษาเหมือนรถยนต์ รถยนต์ไม่สามารถวิ่งได้หากไร้เครื่องยนต์ที่ดี ไร้น้ำมันที่มีคุณภาพ หรือไร้ซึ่งล้อรถ และส่วนประกอบต่างๆ ฉะนั้นได้แก่นั้น การบริหารการศึกษาย่อมต้องเกิดจากองค์ประกอบการบริหารด้านต่างๆ ที่เหมาะสม มีความสมดุล และสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม ด้วยเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาองค์ประกอบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และนำเสนอรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาครั้งนี้จะได้ข้อค้นพบและองค์ความรู้ซึ่งจะช่วยให้ได้แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารสถานศึกษาให้มีมาตรฐานและประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

---

<sup>13</sup>ดิเรก วรรณเศียร, “การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (คุษณินพนธ์สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), 197–199.

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบใดบ้าง
2. รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างไร

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับข้อคำถาม ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพหุองค์ประกอบ
2. รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพหุองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งมีความเหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ และถูกต้องครอบคลุมสอดคล้องกับทฤษฎี หลักการ แนวคิดตามกรอบการวิจัย

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งในระบบสังคม มีลักษณะเป็นองค์กรระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจหลักของสถานศึกษาสามารถจัดในรูปแบบเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ปัจจัยนำเข้าในระบบการศึกษา คือ ทรัพยากรทางการศึกษา ได้แก่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์งบประมาณ และนโยบาย ซึ่งมีการดำเนินงานโดยกระบวนการหลักต่างๆ ได้แก่ กระบวนการบริหาร กระบวนการนิเทศ และกระบวนการจัดการเรียนการสอน และผลผลิตซึ่งหมายถึงคุณภาพตามนโยบายและจุดหมายของหลักสูตร หรือประสิทธิผลของสถานศึกษานั้นเอง<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>Daniel Katz and Robert L Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Son, 1978 ),20.

การบริหารการศึกษาด้วยกระบวนการจัดการซัพพลายเชน เป็นแนวคิดการผสมผสานศาสตร์และศิลป์ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่มุ่งความสำเร็จครบทั้งประสิทธิผล (effectiveness) ประสิทธิภาพ (efficiency) และเท่าทันการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรในยุคการเปลี่ยนแปลงเช่นปัจจุบัน สรุปได้ว่า การบริหารองค์กรสมัยใหม่จำเป็นต้องบริหารจัดการองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น หมายถึง ยกกระดับผลิตภาพ (productivity) ให้มีทั้งคุณค่าและมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้ต้องเป็นผลิตภาพที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นผลมาจากการยกระดับการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยการเพิ่มคุณภาพการผลิตเปลี่ยนแปลงลักษณะผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดการบริหารจัดการหนึ่งที่สามารถนำมาซึ่งข้อสรุปการเพิ่มคุณค่าและมูลค่าผลผลิตดังกล่าว คือ การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) นับเป็นแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ รูปแบบหนึ่งที่มีฐานคิดมาจากการบริหารเชิงระบบโดยรวม (holistic view) โดยพิจารณาความสัมพันธ์ การติดต่อประสานงานกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเดียวกันและระหว่างองค์กร ทั้งนี้ต้องอาศัยการพิจารณาอย่างรอบคอบ เปรียบเทียบทั้งข้อดีข้อด้อยของทุกกิจกรรมที่ดำเนินการ ถึงแม้ว่าการจัดการซัพพลายเชนกำลังเป็นที่แพร่หลายมากในองค์กรธุรกิจและอุตสาหกรรม แต่อย่างไรก็ตามแนวคิดการจัดการโซ่อุปทานสามารถนำมาเทียบเคียงใช้กับการบริหารจัดการองค์กรการศึกษาได้เช่นกัน เพราะองค์กรทั้งสองวงการเป็นองค์กรระบบเปิดเช่นเดียวกัน อีกทั้งศาสตร์ของการบริหารจัดการมีความเป็นสากล สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท<sup>15</sup>

การศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบ และนำเสนอรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิดการจัดการซัพพลายเชนเพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังนี้ วิทยา สุหฤตดำรง เสนอหลัก 2C ในการบริหารกิจกรรมการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ คือ การสื่อสาร (communication) และการดำเนินงานที่ประสานงาน (co-ordination) โดยใช้เป็นหลักเชื่อมโยงองค์ประกอบของการบริหารกระบวนการดำเนินงานภายในและระหว่างองค์กร ดังนี้คือ 1) การพัฒนามลิตภัณฑ์ 2) การพัฒนา

<sup>15</sup>สาธิต พะเนียงทอง, Supply Chain Strategy : การจัดการโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2548), 20.

ผู้จัดส่งวัตถุดิบ 3) การบริหารการกระจายสินค้า และ 4) การบริหารลูกค้า<sup>16</sup> สาธิต พะเนียงทอง กล่าวว่าความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรด้วยการเพิ่มคุณค่าและมูลค่าขององค์กรด้วยการจัดการโซ่อุปทาน จำเป็นต้องจัดการโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์ โดยจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์โซ่อุปทาน ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การจัดหา (sourcing strategy) ขับเคลื่อนด้วย 3 ประเด็นประกอบ คือ (1.1) การตัดสินใจสร้างหรือซื้อ (1.2) การจัดการกำลังการผลิต และ (1.3) การจัดการการผลิต 2) กลยุทธ์การไหลของอุปสงค์ (demand flow strategy) ประกอบด้วย (2.1) การออกแบบช่องทาง (2.2) การวางแผนอุปสงค์ และ (2.3) การจัดองค์ประกอบของโซ่อุปทาน 3) กลยุทธ์การให้บริการลูกค้า (customer service strategy) ประกอบด้วย (3.1) การแบ่งประเภทของการให้บริการ (3.2) การวิเคราะห์ต้นทุนบริการ และ (3.3) การจัดการรายได้ และ 4) กลยุทธ์การบูรณาการโซ่อุปทาน (supply chain integration strategy) ประกอบด้วย 4 รูปแบบ คือ (4.1) การบูรณาการระบบข้อมูล (4.2) การบูรณาการระบบการตัดสินใจ (4.3) การบูรณาการทางการเงิน และ (4.4) การบูรณาการระบบการปฏิบัติการ<sup>17</sup> คำนาย อภิปรัชญาสกุล กล่าวว่าประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการจัดการซัพพลายเชนเพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าครบ 5R's คือ ผลิตภัณฑ์และบริการในด้านปริมาณที่ถูกต้อง (right quantity products) คุณภาพที่ถูกต้อง (right quality product) เวลาที่ถูกต้อง (right time) สถานที่ที่ถูกต้อง (right place) และราคาที่ถูกต้อง (right price) เป็นผลมาจากการดำเนินกิจกรรมที่สามารถลดต้นทุนรวมในการใช้ทรัพยากรองค์กร 4M's อย่างดีที่สุด คือ ใช้แรงงานเต็มประสิทธิภาพ (manpower) เลือกใช้อุปกรณ์ เทคโนโลยีในทุก ระบบย่อยอย่างมีประสิทธิภาพ (machine) รู้จักบริหารสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่ดีที่สุดและการไหลวัสดุอย่างต่อเนื่อง (materials) และการจัดการด้านการเงินให้คุ้มค่ากับการลงทุนและก่อให้เกิดการใช้สินทรัพย์ที่คุ้มค่า (money) โดยผ่านการดำเนินกิจกรรมซัพพลายเชนตลอดสายซึ่งมีการบริหาร 3 ระดับ คือ 1) ระดับกลยุทธ์ เน้นการวางแผนเชิงนโยบาย เพื่อเป้าหมายในการให้บริการลูกค้า มองหาผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ (customer demand) 2) ระดับยุทธวิธี เน้นการวางแผนเชิงโครงสร้างเพื่อออกแบบช่องทางจัดจำหน่าย โดยมองว่าจะจำหน่ายที่ไหน เมื่อไร และวิธีใด กำหนดนโยบายสินค้าคงคลัง ซึ่งมองที่ปริมาณและเวลาในการสั่งซื้อสินค้าและการออกแบบ

<sup>16</sup>วิทยา สุหนทดำรง, **ลอจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน : อธิบายได้ง่ายนิดเดียว** (กรุงเทพ ฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2546), 16-47.

<sup>17</sup>สาธิต พะเนียงทอง, **Supply Chain Strategy : การจัดการโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพ ฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2548), 17, 56-60.

เครือข่าย โดยกำหนดจำนวนศูนย์กระจายสินค้าและสถานที่ก่อสร้าง 3) ระดับปฏิบัติการ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ (3.1) การจัดการวัสดุ (material management) สนับสนุนการผลิตเป็นหลัก มีหน้าที่ คือ การจัดซื้อ จัดหา และผลิต กิจกรรมที่ต้องพิจารณา คือ สารสนเทศ ความต้องการของลูกค้า ต้นทุนและบริหาร รอบเวลาในการทำงานแต่ละกิจกรรม มูลค่าเพิ่มในกิจกรรมทางเลือกที่ดีที่สุด วิธีการผลิต การวางแผน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และผลผลิต (3.2) การจัดการกระจายสินค้า (distribution management) จะสนับสนุนการขายและการตลาดเป็นหลัก หน้าที่ คือ การจัดการ คลังสินค้า และการขนส่ง โดยคลังสินค้าจะต้องมีสาธารณูปโภคพื้นฐาน อุปกรณ์ต่างๆ ระบบ จัดการคลังสินค้า และโครงสร้างการบริหารจัดการ ส่วนงานขนส่งจะเกี่ยวข้องกับการเลือก พนักงานที่มีทักษะ รูปแบบการขนส่ง วิธีการขนส่ง และมูลค่าจากการทำงาน<sup>18</sup> โกลด์ ดีส์ลธกรรม กล่าวว่า ประสิทธิภาพของการจัดการห่วงโซ่อุปทานจะเกิดจากการไหลของสารสนเทศและวัสดุ/ผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีการประสานงานระหว่างคู่ค้าตลอดทั้งห่วงโซ่เพื่อเกิดการผลิตและส่งมอบสินค้าใน ปริมาณ สถานที่ ตามเวลาที่ถูกต้อง ต้นทุนที่เหมาะสม และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ประกอบด้วย 1) การไหลของผลิตภัณฑ์ (product flow) คือ การเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ส่งมอบ (tier) ไปยังลูกค้า หรือการไหลทางกายภาพ (physical flow) โดยรวมถึงกระบวนการส่งคืน (customer return) ในรูปของการส่งคืนสินค้า การรีไซเคิล และการกำจัด 2) การไหลของ สารสนเทศ (information flow) ประกอบด้วย การพยากรณ์อุปสงค์ การส่งคำสั่งซื้อ และรายงาน สถานการณ์ส่งมอบ และ 3) การไหลทางการเงิน (financial flow) เกี่ยวกับการกำหนดการจ่ายเงิน การให้สินเชื่อ และการลงทุน<sup>19</sup> สุวิชัย ศุภรานนท์ สรุปโครงสร้างการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) กระบวนการธุรกิจของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ประกอบด้วย (1.1) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (customer relationship management : CRM) (1.2) การบริหารการ บริการลูกค้า (customer service management) (1.3) การบริหารความต้องการ (demand management) (1.4) การรับคำสั่งและการตอบสนองจากลูกค้า (customer order fulfillment) (1.5) การบริหารการผลิต (manufacturing flow management) (1.6) การจัดหา (procurement) (1.7) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการพาณิชย์ (product development and commercialization)

<sup>18</sup> คำนาย อภิปรัชญาสกุล, โลจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชน : กลยุทธ์ทำให้ รวยช่วยให้ประหยัด (กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์นิวพร, 2546), 23-28.

<sup>19</sup> โกลด์ ดีส์ลธกรรม, การบริหารแบบโลจิสติกส์ : ปัจจัยกลยุทธ์การแข่งขันในยุค น้ำมันแพง (กรุงเทพ ฯ : ผู้จัดการ, 2548), 10-12.

และ (1.8) การส่งคืน (return) 2) การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน ประกอบด้วย 2 กลุ่มตามความแตกต่างของพื้นฐานองค์กร คือ (2.1) กลุ่มกายภาพและวิชาการ (physical and technical group) องค์ประกอบย่อยที่มองเห็นได้ (visible) จับต้องได้ (tangible) วัดได้ (measurable) และง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง (easy to change) ได้แก่ การวางแผนและวิธีการควบคุม การไหลของงาน/โครงสร้างกิจกรรม โครงสร้างองค์กร การสื่อสาร และโครงสร้างที่อำนวยความสะดวกสารสนเทศ และโครงสร้างที่อำนวยความสะดวกผลิตภัณฑ์ (2.2) กลุ่มพฤติกรรมและการจัดการ (behavior and management group) องค์ประกอบย่อยที่มองไม่เห็น จับต้องไม่ได้ ประเมินและเปลี่ยนแปลงยาก ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมองค์กร และมีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงานที่เกี่ยวกับกลุ่มกายภาพและวิชาการ ซึ่งทำหน้าที่ผลักดัน เสริมแรง และสนับสนุนพฤติกรรมองค์กรต่อวัตถุประสงค์และการปฏิบัติงานของห่วงโซ่อุปทาน ได้แก่ วิธีการบริหาร โครงสร้างอำนาจ และสถานะผู้นำ โครงสร้างความเสี่ยงและการตอบสนอง และวัฒนธรรมและทัศนคติ<sup>20</sup> ฐานา บุญหล้า ระบุเจตกระบวนกรหลักที่นำไปสู่การปฏิบัติการซัพพลายเชน คือ 1) การพยากรณ์และวางแผนความต้องการ 2) กลยุทธ์การค้นหาผู้ขายและการจัดหา 3) การสนองคำสั่งซื้อและการบริการลูกค้า 4) เครือข่ายการกระจายสินค้าและการปฏิบัติการคลังสินค้า 5) การขนส่งและการจัดส่ง 6) โลจิสติกส์การผลิต และ 7) การจัดการอุปสงค์และอุปทานเชิงบูรณาการ<sup>21</sup> ฮูโก (Hugos) กล่าวว่า การจัดการซัพพลายเชนที่มีประสิทธิภาพและต้องสร้างส่วนผสมที่ถูกต้องระหว่าง “ประสิทธิภาพ” “ประสิทธิภาพ” และ “ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า” ซึ่งต้องบริหารจัดการ 5 ปัจจัยผลักดัน คือ 1) การผลิต (production) – ตลาดต้องการผลิตภัณฑ์อะไร ปริมาณเท่าไร และเมื่อไร ทั้งนี้กิจกรรมเหล่านี้หมายถึงการจัดทำตารางกำหนดเวลาการผลิตแล้ว ซึ่งต้องคำนึงถึงความสามารถในการผลิต ความสมดุลของงาน การควบคุมคุณภาพ และการซ่อมบำรุงเครื่องจักรอุปกรณ์ 2) สินค้าคงคลัง (inventory) – ผลิตเท่าไรจัดเก็บเท่าไร 3) สถานที่ (location) ที่เหมาะสมที่สุดที่จะเป็นที่ตั้งสถานที่ผลิตและจัดเก็บสินค้าคงคลัง 4) การขนส่ง (transportation) จะเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์อย่างไรและเมื่อใด และ 5) ข้อมูล (information) เก็บ

<sup>20</sup> สุวิชัย ศุภรานนท์, ยุทธศาสตร์การแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบที่ชนะคู่แข่งตลอดกาล (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2549), 220–234.

<sup>21</sup> ฐานา บุญหล้า, คู่มือสัมมนาโลจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชน (กรุงเทพฯ : บริษัทมิสเตอร์ก๊อบบี้ (ประเทศไทย) จำกัด, 2551), 12–14.

ข้อมูลไว้เป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจ<sup>22</sup> สมาคมซัพพลายเชน (Supply Chain Council : SCC) ได้พัฒนาแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานซัพพลายเชนขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อสนองตอบความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยการสร้างมาตรฐานและกรอบการบริหารการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งครอบคลุมกระบวนการบริหารพื้นฐานในองค์กร ดังนี้ (1) การวางแผน (plan) โดยครอบคลุมกิจกรรมสาม กิจกรรม ได้แก่ การพยากรณ์ปริมาณความต้องการ (อุปสงค์) การตั้งราคาสินค้า และการจัดการสินค้าคงคลัง (2) การจัดหา (source) ครอบคลุมกิจกรรมที่จำเป็นต่อการจัดหาวัตถุดิบเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์หรือการบริการ คือ การจัดหาวัตถุดิบและการบริการ และสินเชื่อและการจัดเก็บเงิน (3) การผลิต (make) ครอบคลุมกิจกรรมการออกแบบผลิตภัณฑ์ การจัดการผลิต และการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก (4) การจัดส่ง (deliver) ครอบคลุมกิจกรรม การจัดการคำสั่งซื้อ และการจัดตารางการจัดส่งผลิตภัณฑ์ และ (5) การส่งคืน (return) อันเนื่องมาจากความไม่ได้คุณภาพของสินค้า/บริการ<sup>23</sup> ไวรียฮอฟ และคณะ (Vrijhoef et al.) กล่าวถึงหลักการของการจัดการซัพพลายเชนประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การประเมิน (assess) 2) การทบทวนออกแบบ (redesign) 3) การควบคุม (control) และ 4) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (improve)<sup>24</sup> พอร์เตอร์ (Porter) อธิบายว่า การจัดการซัพพลายเชนเป็นกระบวนการในการจัดความลงตัว (optimizing) ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญๆ ปฏิบัติกันเพื่อนำเสนอสิ่งที่มีคุณค่าและมูลค่าแก่ลูกค้า โดยการบริหารกิจกรรม 2 กิจกรรม คือ 1) กิจกรรมหลัก 5 กิจกรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ การตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภค ประกอบด้วย (1.1) Inbound Logistics : กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับการขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบ (1.2) Operations : กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้า เป็นขั้นตอนการผลิต (1.3) Outbound Logistics : กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า (1.4) Marketing and Sales : กิจกรรม

---

<sup>22</sup> Michael Hugos, *Essentials of Supply Chain Management*, 2<sup>nd</sup> ed. (New Jersey : John Wiley & Sons Inc., 2006 ),5-17.

<sup>23</sup> Supply Chain Council, *Supply-Chain Operation Reference-model SCOR Version 5.0* (Pittsburgh, USA : Supply Chain Council Inc., 2003),252-260.

<sup>24</sup> R. Vrijhoef, L. Koskela and G. Howell, *Understanding Construction Supply Chain : an Alternative Interpretation* [Online], accessed 30 July 2002. Available from <http://cic.vtt.fi/lean/Singapore/Vrijhoef.pdf>.

ที่เกี่ยวกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ และ (1.5) Customer Services : กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า รวมถึงการบริการหลังการขาย 2) กิจกรรมสนับสนุน 4 กิจกรรม เป็นกิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมหลักประกอบด้วย (2.1) Procurement : กิจกรรมในการจัดซื้อ – จัดหา input เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก (2.2) Technology Development : กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการหรือ กระบวนการผลิต (2.3) Human Resource Management : กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการ สรรหาและคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้าง และแรงงานสัมพันธ์ และ (2.4) Firm Infrastructure : โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน และการจัดการองค์กร<sup>25</sup> แลมเบิร์ต สตีล และเอลแลม (Lambert, Stock and Ellram) สรุปว่าการจัดการซัพพลายเชนจะประสบความสำเร็จต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานเป็นการบูรณาการกิจกรรมต่างๆ ในห่วงโซ่เข้าด้วยกัน ทั้งกิจกรรมต้นทางและปลายทาง โดยดำเนินงานบริหารจัดการซัพพลายเชนเชิงบูรณาการ 7 กระบวนการ คือ 1) การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (customer relationship management) 2) การบริหารการให้บริการลูกค้า (customer service management) 3) การบริหารอุปสงค์ (demand management) 4) การบริหารคำสั่งซื้อ (order fulfillment) 5) การบริหารการไหลของการผลิต (manufacturing flow management) 6) การบริหารการจัดหา (procurement) และ 7) การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการพาณิชย์ (product development and commercialization)<sup>26</sup> ยูวา (Yuva) สรุปกิจกรรมการบริหารโซ่อุปทานดังนี้ 1) การพยากรณ์ความต้องการ (demand forecasting) 2) การจัดซื้อ (purchasing) 3) การวางแผนความต้องการพัสดุ (requirement planning) 4) การวางแผนการผลิต (production planning) 5) การจัดการวัสดุโรงงาน (manufacturing inventory) 6) การคลังสินค้า (warehousing) 7) การเคลื่อนย้ายพัสดุ (materials handling) 8) การบรรจุภัณฑ์ (packaging) 9) การจัดการสินค้าสำเร็จรูป (finished goods inventory) 10) การวางแผนการกระจายสินค้า (distribution planning) 11) กระบวนการสั่งซื้อ (order processing) 12) การขนส่ง (transportation) 13) การบริการลูกค้า (customer service)

---

<sup>25</sup>Michael E. Porter, **Competitive Strategy** (New York : The Free Press,1985), 22–32.

<sup>26</sup>Douglas M. Lambert , James R.Stock and Lisa M. Ellram , **Supply Chain and Logistics Management** (USA : McGraw – Hill,1998),317–322.

14) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) 5) เทคโนโลยีสารสนเทศ (information service) 16) การตลาด / การขาย (marketing sales) และ 17) การเงิน (finance)<sup>27</sup>

สำหรับการบริหารการศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและหลักการการบริหารการศึกษาและสถานศึกษา เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังต่อไปนี้ การบริหารการศึกษาในมิติของกระบวนการบริหารของกูลิค และเออร์วิค (Gulick and Urwick) คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) การจัดคนเข้างาน (Staffing) 4) การอำนวยการ (Directing) 5) การประสานงาน (Co-ordinating) 6) การรายงาน (Reporting) และ 7) งบประมาณ (Budgeting) หรือเรียกโดยย่อว่า “POSDCoRB” ซึ่งเป็นที่รู้จักกันเป็นอย่างดีในศาสตร์การบริหารการศึกษา<sup>28</sup> แคส และโรเซนไวท์ (Kast and Rosenzweig) ระบุภารกิจการบริหาร (The Managerial Task) ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) 2) การวางแผน (Planning) 3) การจัดทรัพยากร (Assembling Resources) 4) การจัดองค์การ (Organizing) 5) การปฏิบัติงาน (Implementing) และ 6) การควบคุม (Controlling)<sup>29</sup> ในลักษณะเดียวกัน คูนท์ และไวห์ริช (Koonts and Weihrich) ได้เสนอว่า กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) 4) การอำนวยการ (Directing) และ 5) การควบคุม (Controlling)<sup>30</sup> ฮอดเก็ตส์ (Hodgetts) กล่าวว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) และ 3) การควบคุม (Controlling)<sup>31</sup> ในขณะที่ ฮอลท์ (Holt) ได้อธิบายกระบวนการบริหาร

---

<sup>27</sup> John Yuva, “Collaborative Logistics : Building a United Network,” *Inside Supply Management* 13 (May 2002) : 51.

<sup>28</sup> Luther Gulick and L.Urwick, *Papers on the Science of Administration* (New Jersey : Clifton, 1973),13.

<sup>29</sup> Fremont E. Kast and Jame E. Rosenzweig, *Organization and Management : A systems and Contingency Approach*, 4<sup>th</sup> ed. (New York : McGraw – Hill Book Company, 1988),399-405.

<sup>30</sup> H. Koontz and H. Weihrich, *Essentials of Management*, 5<sup>th</sup> ed. (New York : McGraw – Hill,1990),22-24.

<sup>31</sup> Richard M. Hodgetts, *Management : Theory, Process and Practice*, 5<sup>th</sup> ed. (San Diego : Harcourt Brace Javanovice Publishers,1990),72.

ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การนำ (Leading) และ 4) การควบคุม (Controlling)<sup>32</sup> ร็อบบินส์และเมอริตี้ (Robbins and Mukerji) ระบุกระบวนการบริหาร ประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การนำ (Leading) และ 4) การควบคุม (Controlling)<sup>33</sup> ครีทเนอร์ (Kreitner) จำแนกกระบวนการบริหารเป็น 8 กระบวนการ คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) 3) การจัดองค์การ (Organizing) 4) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) 5) การสื่อสาร (Communicating) 6) การจูงใจ (Motivating) 7) การนำ (Leading) และ 8) การควบคุม (Controlling)<sup>34</sup> และนักวิชาการบริหารยุคใหม่คือ ดับบริน (Dubrin) ได้ประมวลและระบุว่า กระบวนการบริหาร คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การและการจัดบุคลากร (Organizing and Staffing) 3) การนำ (Leading) และ 4) การควบคุม (Controlling)<sup>35</sup> ในส่วนของ การบริหารการศึกษาในมิติภารกิจหรืองานบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ว่าด้วยการกระจาย อำนาจการบริหารภารกิจสถานศึกษาที่บริหารตามแนวคิดและหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐาน ได้แก่ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารทั่วไป ผู้วิจัยได้ประมวลสรุปแนวคิดการจัดการซัพพลายเชน ผสมกับแนวคิดและ หลักการการบริหารการศึกษาและสถานศึกษา แล้วนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (conceptual framework) เพื่อเป็นแนวทางการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ แสดงรายละเอียดตามแผนภูมิที่ 1 ดังนี้

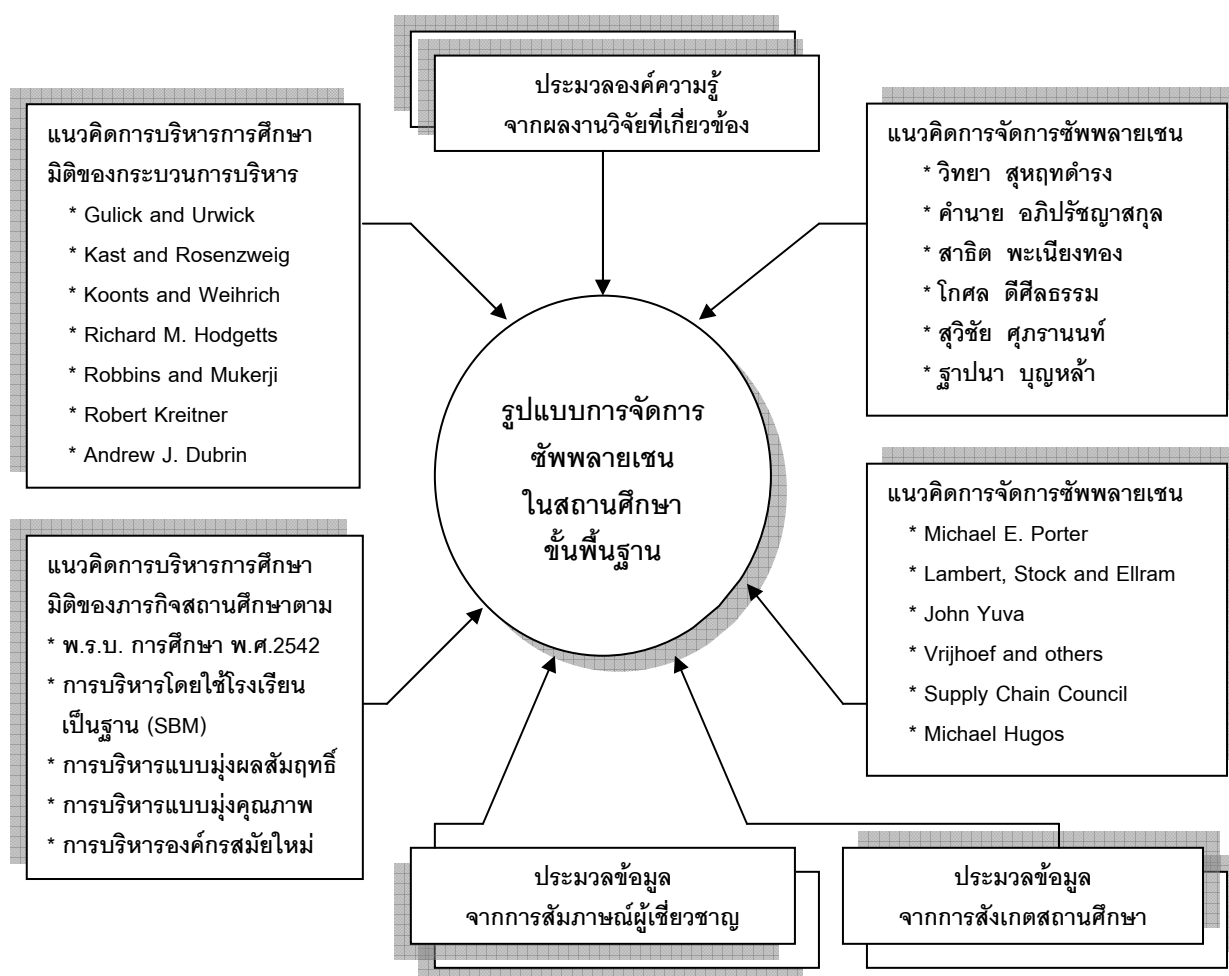
---

<sup>32</sup>David H. Holt, **Management : Principles and Practices**, 2<sup>nd</sup> ed. (New Jersey : Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1990),72.

<sup>33</sup>Stephen P.Robbin and Debu Mukerji, **Managing Organization : New Challenges and Perspectives**, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : Prentice Hall, 1994),7-8.

<sup>34</sup>Robert Kreitner, **Management**, 7<sup>th</sup> ed. (Houghton : Mifflin Company,1998),14-15.

<sup>35</sup>Andrew J. Dubrin, **Essentials of Management**, 5<sup>th</sup> ed. (New York : South – Western College Publishing, 2000),12-13.



### แผนภูมิที่ 1 : กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา : วิทยา สุहतต์ดำรง, โลจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน : อธิบายได้...ง่ายนิดเดียว (กรุงเทพ ฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2546), 16-47.

: คำนาย อภิปรัชญาสกุล, โลจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชน : กลยุทธ์ทำให้รวยช่วยให้ประหยัด (กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์นิวพร, 2546), 17, 56-40.

: สาธิต พะเนียงทอง, การจัดการโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพ ฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2548), 33-45.

: โกศล ดีศีลธรรม, การบริหารแบบโลจิสติกส์ : ปัจจัยกลยุทธ์การแข่งขันในยุคน้ำมันแพง (กรุงเทพ ฯ : ผู้จัดการ, 2548), 10-12.

: สุวิชัย ศุภรานนท์, ยุทธศาสตร์การแข่งขัน (กรุงเทพ ฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2549), 220-234.

: ฐานา บุญหล้า, คู่มือสัมมนาโลจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชน (กรุงเทพ ฯ : บริษัท มิสเตอร์ก๊อบบี้ (ประเทศไทย) จำกัด, 2551), 12-14.

### แผนภูมิที่ 1 : (ต่อ)

- : Michael E. Porter, **Competitive Strategy** (New York : The Free Press, 1985 ),22–32.
- : Douglas M. Lambert, James R. Stock and Lisa M. Ellram, **Supply Chain and Logistics Management** (USA : McGraw–Hill, 1998),317–322.
- : John Yuva, “Collaborative Logistics : Building a United Network,” **Inside Supply Management** 13 (May 2002) : 51.
- : R. Vrijhoef, L. Koskela and G. Howell, **Understanding Construction Supply Chain : an Alternative Interpretation** [Online], accessed 30 July 2002. Available from <http://cic.vtt.fi/lean/Singapore/Vrijhoef.pdf>.
- : Supply Chain Council, **Supply-Chain Operation Reference-model SCOR Version 5.0** (Pittsburgh, USA : Supply Chain Council Inc., 2003),252-260.
- : Michael Hugos, **Essentials of Supply Chain Management** 2<sup>nd</sup> ed. (New Jersey : John Willey & Sons Inc., 2006),5–17.
- : Luther Gulick and L. Urwick, **Papers on the Science of Administration** (New Jersey : Clifton, 1973),13.
- : Fremont E. Kast and Jame E. Rosenzweig, **Organization and Management : A systems and Contingency Approach**, 4<sup>th</sup> ed. (New York : McGraw – Hill Book Company, 1988),399-405.
- : H. Koontz and H. Weihrich, **Essentials of Management**, 5<sup>th</sup> ed. (New York : McGraw – Hill,1990),22-24.
- : Richard M. Hodgetts, **Management : Theory, Process and Practice**, 5<sup>th</sup> ed. (San Diego : Harcourt Brace Javanovice Publishers, 1990),72.
- : David H. Holt, **Management : Principles and Practices** 2<sup>nd</sup> ed. (New Jersey : Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1990), 72.
- : Stephen P. Robbin and Debu Mukerji, **Managing Organization : New Challenges and Perspectives**, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : Prentice Hall, 1994),7-8.
- : Robert Kreitner, **Management**, 7<sup>th</sup> ed. (Houghton : Mifflin Company, 1998),14-15.
- : Andrew J. Dubrin, **Essentials of Management**, 5<sup>th</sup> ed. (New York : South – Western College Publishing, 2000),12-13.

### ข้อตกลงเบื้องต้น

เพื่อความเข้าใจตรงกันทั้งในความหมายและชื่อภาษาไทย กำหนดข้อตกลงเบื้องต้น ดังนี้

1. นักวิชาการ ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญหรือครู ได้นิยามคำว่า Supply Chain Management ไว้หลากหลายความหมาย คล้ายกันบ้างต่างกันบ้างตามมิติการมองจากองค์ความรู้และประสบการณ์ในแต่ละภาคธุรกิจ คือ สามารถมองมุมของอุตสาหกรรมต้นน้ำ อุตสาหกรรมกลางน้ำ หรืออุตสาหกรรมปลายน้ำ ต่างก็มีมุมมอง จุดเน้นในประเด็นสาระที่แตกต่างกัน แต่โดยส่วนรวมนัยสำคัญแฝงที่คล้ายกัน คือ เป็นการจัดการด้านการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ การบูรณาการองค์รวม การเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย การเน้นการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมการจัดการด้วยอิเล็กทรอนิกส์ การทำงานร่วมกัน ความไว้วางใจกัน การทำงานเป็นกระบวนการ การจัดการที่มุ่งการบริการด้วยความเร็วและถูกต้องด้านการไหลของสินค้า ด้านการเงิน และด้านสารสนเทศ เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า และทำให้ได้เปรียบเชิงการแข่งขันแบบยั่งยืนอย่างแท้จริง

2. ชื่อเรียกในภาษาไทยที่พบคือ การจัดการโซ่อุปทาน การจัดการโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์ การจัดการซัพพลายเชน การจัดการเครือข่ายปัจจัยการผลิต การจัดการโลจิสติกส์ การจัดการการผลิตและการดำเนินการ การบริหารอุปสงค์/อุปทาน การจัดส่ง เป็นต้น

ฉะนั้นสำหรับการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยประมวลความหมายโดยรวมในการมองทุกมิติ คือ มองในมุมต้นน้ำ มุมกลางน้ำ และมุมปลายน้ำ = การจัดการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นในการศึกษาวิจัยนี้ ขอกำหนดคำภาษาไทยว่า การจัดการซัพพลายเชน (Supply Chain Management : SCM)

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัย ดังนี้

**รูปแบบ** หมายถึง โครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดขององค์ประกอบสำคัญที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล ซึ่งช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

**การจัดการซัพพลายเชน** หมายถึง การบริหารจัดการการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ด้วยการบูรณาการวิธีการจัดการหรือกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ตลอดทั้งสายการผลิตตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำอย่างลงตัว โดยประสานสามแนวคิดคือ แนวคิดเชิงระบบ แนวคิดต้นทุนรวม แนวคิดระหว่างได้กับเสีย กับสามหลักการคือ หลักประสิทธิภาพ หลักการได้ประโยชน์ร่วมกัน และหลักความพึงพอใจ

**การบริหารจัดการสถานศึกษา** หมายถึง การประยุกต์ศาสตร์การบริหารเพื่อจัดการกระบวนการดำเนินการกิจสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 39 ที่กำหนดภารกิจสถานศึกษาไว้สี่ภารกิจหลัก ดังนี้คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

**รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษา** หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ โดยประยุกต์ชุดแนวคิดหรือปรัชญาการจัดการเชิงบูรณาการกระบวนการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมตั้งแต่การนำปัจจัยในระบบการบริหารการศึกษาผ่านกระบวนการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาสู่ผลผลิตของการบริหารการศึกษา โดยมีการส่งผ่านข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในกระบวนการตลอดสายโซ่ที่เชื่อมโยงต่อกันและกัน เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า

**สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** หมายถึง สถานศึกษาประเภทสามัญ (มัธยมศึกษาปีที่ 1-6) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก (รอบสอง พ.ศ.2549-2550) จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ที่ได้มาตรฐานคุณภาพ สมศ.ระดับดีมาก

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ สรุปประเด็นและสาระสำคัญเพื่อนำสู่กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วย (1) การจัดการซัพพลายเชน (2) การบริหารการศึกษาและสถานศึกษา และ (3) การประยุกต์แนวคิดการจัดการซัพพลายเชนกับการบริหารสถานศึกษา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### การจัดการซัพพลายเชน

การจัดการซัพพลายเชน (Supply Chain Management) เป็นศาสตร์สาขาหนึ่งที่กำลังเป็นที่สนใจของหลายฝ่ายทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เนื่องจากความเข้าใจและประยุกต์ใช้หลักการของการจัดการซัพพลายเชนจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ สำหรับองค์กรที่หวังผลกำไรจะทำให้ความสามารถในการทำกำไรสูงสุด เพราะการจัดการซัพพลายเชนจะทำให้การเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Value Added : EVA) มีค่าสูงสุด ( $EVA = \text{กำไรหลังหักภาษี} - \text{ค่าใช้จ่ายการลงทุน (investment cost)}$ ) กล่าวคือ การเพิ่ม EVA ทำได้โดย 1) ลดค่าใช้จ่าย/ต้นทุนในทุกกระบวนการขององค์กร 2) ลดสินทรัพย์ ทั้งสินทรัพย์ที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ และ 3) การเพิ่มรายได้/เพิ่มระดับความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า ในลักษณะคล้ายกันสำหรับองค์กรที่ไม่แสวงกำไรก็จะได้ประโยชน์อย่างยิ่งในแง่ของการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเพิ่มคุณภาพสูงสุดให้กับผลผลิตขององค์กร กล่าวโดยสรุปคือ การจัดการซัพพลายเชนจะนำมาซึ่งประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร

### ความเป็นมาของการจัดการซัพพลายเชน

หลักการในทางปฏิบัติของการจัดการซัพพลายเชนนำทางด้วยแนวคิดพื้นฐานที่มีได้เปลี่ยนแปลงมาหลายศตวรรษ จากการตรัสวรรคทองของนโปเลียนเมื่อหลายร้อยปีที่ได้กล่าวว่า “กองทัพเดินด้วยท้อง (An army marches on its stomach)” แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าทรงเป็นนักกลยุทธ์ชั้นเอก และผู้นำทัพชั้นเยี่ยมที่มีความรู้และความเข้าใจอย่างแท้จริงกับความสำคัญและ

และความสัมพันธ์ของปัจจัยการบริหารที่ปัจจุบันเรียกว่า “ซัพพลายเชนที่มีประสิทธิภาพ (efficient supply chain)” กล่าวคือ ถ้าทหารไม่ได้กินอาหาร กองทัพก็ไม่สามารถเคลื่อนที่ได้ ทำนองเดียวกันกับคำกล่าวที่ว่า “มือสมัครเล่นมักพูดถึงกลยุทธ์ แต่มืออาชีพมักพูดถึงโลจิสติกส์ (Amateurs talk strategy and, Professionals talk logistics.)” หมายความว่าใครๆ ก็สามารถอธิบายถึงกลยุทธ์ชั้นสูงต่าง ๆ และกลอุบายในการรบได้ แต่สิ่งเหล่านั้นจะเป็นไม่ได้เลยหากมิได้มีการกำหนดตั้งแต่แรกเริ่มว่า จะต้องทำอะไร จึงจะสามารถจัดเตรียมยุทธปัจจัยต่างๆ คือ เชื้อเพลิง อะไหล่สำรอง เสบียง ที่หลบภัย และกระสุนให้ได้ตามความต้องการของกองทัพแบบวันต่อวัน ทั้งนี้ ดูเหมือนว่ากิจกรรมต่างๆ ของหน่วยพลธิการและทหารชั้นประทวนที่ทำหน้าที่ส่งเสบียงจะเป็นปัจจัยกำหนดความสำเร็จของกองทัพนั่นเอง ซึ่งเรื่องนี้ก็มีลักษณะคล้ายคลึงกันในการบริหารองค์กรในปัจจุบัน<sup>1</sup>

รูปธรรมของการจัดการซัพพลายเชนเริ่มต้นและเจริญเติบโตขึ้นจากอุตสาหกรรมการผลิต โดยเริ่มขึ้นมาจากระบบการจัดส่งแบบทันเวลาพอดี (Just in Time Delivery System : JIT) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการจัดการผลิตของบริษัทโตโยต้า<sup>2</sup> ในระบบนี้มีจุดประสงค์เพื่อควบคุมการจัดส่งวัสดุเข้าสู่โรงงานรถยนต์ของโตโยต้าในปริมาณที่ถูกต้องและตรงเวลา เป้าหมายหลักเพื่อลดปริมาณสินค้าที่มากเกินไป และเพื่อควบคุมผลกระทบของผู้ผลิตขึ้นส่วนจากการที่มีการผลิตมากเกินไปในสายการผลิต ระบบนี้ได้ปรากฏชัดเจนในอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารการผลิต ความก้าวหน้าหลักการจัดการซัพพลายเชนได้ถูกแสดงผลเชิงหลักการในทางทฤษฎีของการจัดการอุตสาหกรรม และมีการค้นคว้าทางด้านวิทยาศาสตร์ที่ชัดเจน รวมถึงการอธิบาย และตีพิมพ์ในหัวข้อการจัดการซัพพลายเชนอย่างกว้างขวาง<sup>3</sup> ทั้งนี้เพราะวิธีการจัดการซัพพลายเชนนั้นแสดงให้เห็นถึงความต่อเนื่องกันทางตรรกวิทยาและความก้าวหน้าในระบบการจัดการอื่นที่มีการใช้งานก่อนหน้านี้ ถึงแม้ว่าโดยรวมการจัดการซัพพลายเชนมีแนวคิดหลักเรื่องการบริหารวัสดุ แต่ความจริงการจัดการซัพพลายเชนมีความสำคัญมากกว่าการจัดการส่งวัสดุ กล่าวคือ ปรัชญาแห่งความจริงของการจัดการซัพพลายเชนได้รวบรวมลักษณะเด่นต่าง ๆ ของการบริหารคุณภาพ (Total Quality Management : TQM)

---

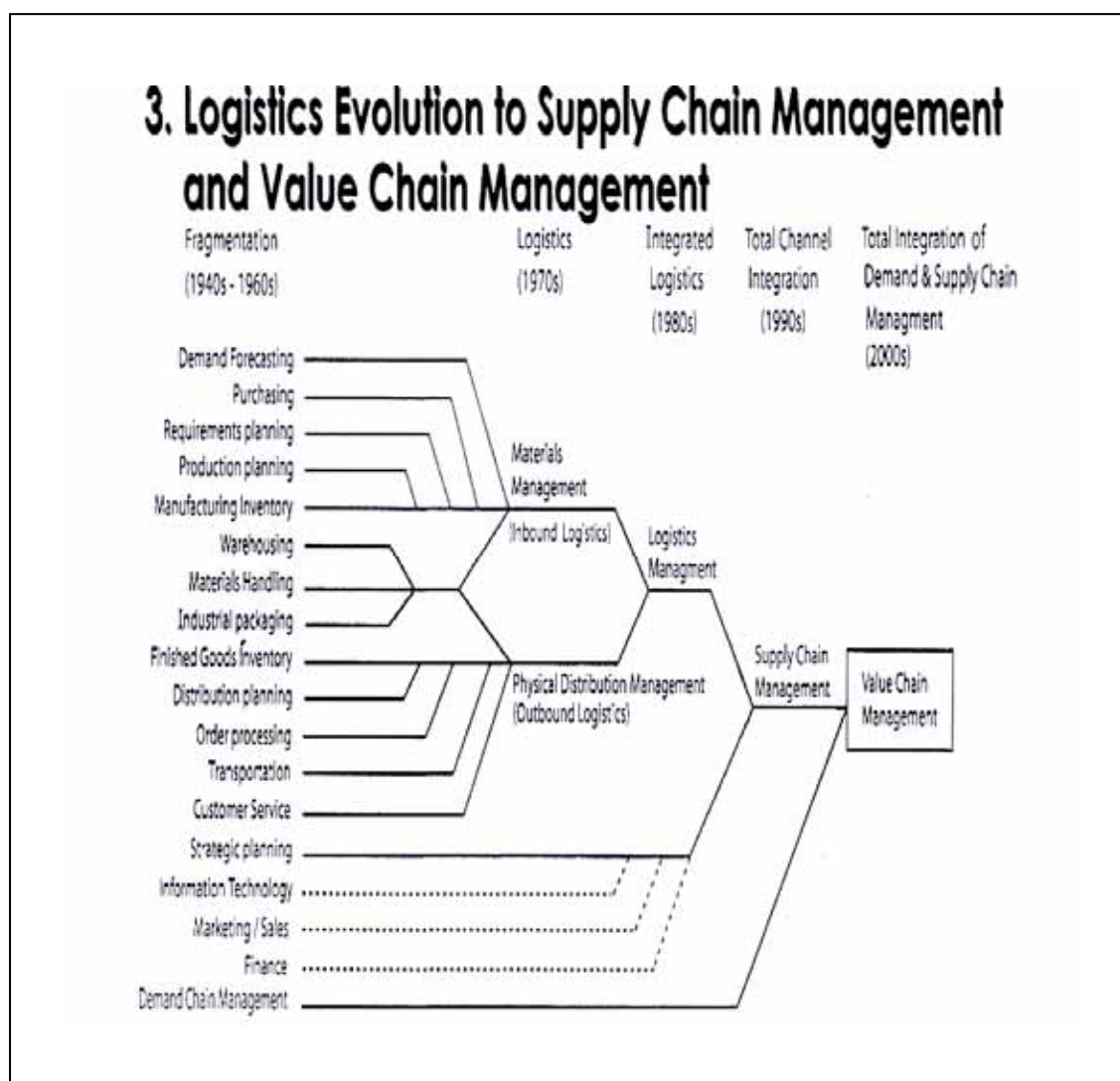
<sup>1</sup>Michael Hugos, *Essentials of Supply Chain Management*, 2<sup>nd</sup> ed. (New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2006),2.

<sup>2</sup>S. Shingo, *Non Stock Production* (Cambridge : Productivity Press,1988 ),133.

<sup>3</sup>C. Bechtel and J. Yayaram, “Supply Chain Management : a Strategic Perspective” *Journal of Logistics Management* 1(January 1997 ) : 15–34.

การปรับรื้อระบบกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Reengineering) และระบบจัดส่งแบบทันเวลา (Just in Time Delivery System : JIT) ไว้ด้วย<sup>4</sup>

วิวัฒนาการของการจัดการโซ่อุปทานในระยะ 4 ทศวรรษที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและเห็นได้ชัดเจน สรุปดังแผนภาพที่ 3 คือ



แผนภาพที่ 1 วิวัฒนาการโลจิสติกส์สู่การจัดการซัพพลายเชนและการจัดการคุณค่า

ที่มา : John J. Coyle, Edward J. Bardi, Robert A. **Transportation** (USA : South-Western College Publishing, 2000), 34.

<sup>4</sup> J. Van Der Veen and H. Robben , “ Supply Chain Management and Overviex, Nijenrode Management” **Review** 6 (1997) : 62 – 75.

**ช่วงคริสต์ศักราช 1970** การจัดการโซ่อุปทานเป็นเพียงระบบโลจิสติกส์ และการกระจายสินค้าซึ่งมุ่งเน้นที่การจัดการสินค้าคงคลังของผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปทางกายภาพ การจัดการคลังสินค้าและการจัดการขนส่งที่มองในมุมที่แคบเฉพาะภายในบริษัทเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ผู้บริหารมักให้ความสำคัญไปที่การสร้างเชื่อมั่นว่า ขนาดของคลังสินค้า จำนวนรถยนต์ที่ใช้ในการขนส่ง และทรัพยากรอื่นๆ จะมีเพียงพอที่จะรองรับอุปสงค์ที่พยากรณ์ไว้ล่วงหน้า รวมทั้งความพยายามอื่นๆ เช่น การลดระยะเวลาการผลิตของโรงงานและการส่งมอบวัตถุดิบ รวมถึงปริมาณสินค้าคงคลังที่เพียงพอในการให้บริการแก่ลูกค้า

**ช่วงคริสต์ศักราช 1980** ได้มีการนำเอาการปรับรื้อระบบ (Re-engineering) เข้ามาช่วยในการลดต้นทุนของโซ่อุปทาน โดยมุ่งไปที่การบูรณาการกระบวนการต่างๆ ของโซ่อุปทานของบริษัท เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงาน (operation cost) และสินทรัพย์ (assets) ของโซ่อุปทาน ความพยายามเหล่านี้ ก็ทำให้เกิดผลตอบแทนอย่างมหาศาล ยกตัวอย่างเช่น ต้นทุนโซ่อุปทานในอเมริกาเหนือ ซึ่งรวมทั้งต้นทุนที่ใช้ในการขนส่งสินค้าสำเร็จรูป การจัดการคลังสินค้า ระบบการรับคำสั่งซื้อของลูกค้า การให้บริการลูกค้า งานบริหารทั่วไป และสินค้าคงคลัง ลดลงเกือบหนึ่งในสามในช่วงระหว่างปี ค.ศ.1982–1990

**ช่วงคริสต์ศักราช 1990** ความสนใจเปลี่ยนไปเป็นการให้บริการลูกค้า แทนที่จะเน้นเฉพาะการลดต้นทุน เมื่อเป็นเช่นนี้บริษัทต่าง ๆ จึงพิจารณาที่จะใช้โซ่อุปทานเป็นเครื่องมือในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ประโยชน์ที่ได้รับในระยะนี้ ได้แก่ การเติบโตของรายได้และผลกำไรที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากส่วนแบ่งตลาดที่โตขึ้น และราคาที่ปรับสูงขึ้น เนื่องจากการให้บริการที่ดีกว่านั่นเอง ซึ่งจะเห็นได้ว่าต้นทุนโซ่อุปทานในอเมริกาเหนือที่รายงานช่วงปี ค.ศ.1990 แทบไม่มีการเปลี่ยนแปลงเลย ซึ่งอาจมีข้อโต้แย้งว่าต้นทุนของโซ่อุปทานที่ลดลง ถูกนำกลับไปใช้ในการลงทุนเพื่อยกระดับของการบริการ แต่เนื่องจากในช่วงเวลาดังกล่าวไม่มีข้อมูลที่รายงานเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้า ทำให้ยากในการที่จะหาหลักฐานเชิงปริมาณว่าการบริการลูกค้าเพิ่มขึ้นมากน้อยแค่ไหนในระยเวลานั้น ความสนใจที่จะพัฒนาปรับปรุงการบริการลูกค้าเพิ่มทวีมากขึ้นในช่วงต้นปี ค.ศ.1990 ขณะเดียวกันการรวมเป้าหมายอย่างบูรณาการของการเติบโตทางธุรกิจ กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การขายและการตลาดในองค์กรโซ่อุปทานเป็นหนึ่งเดียวกัน

**ช่วงคริสต์ศักราช 2000** ให้ความสนใจกับการสร้างความกระชับให้กับโซ่อุปทานด้วยการกำจัดสิ่งกีดขวางให้เกิดความไร้ประสิทธิภาพต่างๆ ภายในโซ่อุปทานโดยรวมออกไป ซึ่งยังผลให้ระยะเวลาของการซื้อขายที่เสมือนตั้งแต่ผู้ส่งมอบวัตถุดิบไปจนถึงลูกค้าปลายทางลดลงอย่างมาก ด้วยเหตุนี้ความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงคุณภาพของการให้บริการลูกค้าโดยใช้การบริหารโซ่อุปทานจึง

เน้นหนักไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานทั้งหมด อันประกอบด้วย ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ผู้ให้บริการส่งสินค้าระหว่างประเทศ (freight forwarders) ผู้ให้บริการขนส่งภายในประเทศ โรงงานผู้ผลิต ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ (third-party logistic service providers) และบริการหลังการขาย โดยเน้นการให้ความร่วมมือและการประสานงานกันระหว่างองค์กรที่อยู่ในโซ่อุปทานเดียวกัน ทั้งนี้ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการประสานงานขององค์กรต่างๆ ที่อยู่ในโซ่อุปทานเดียวกัน ดังนั้นโอกาสที่จะปรับปรุงโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพจึงขึ้นอยู่กับ การนำพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-commerce) มาใช้มากขึ้น เพื่อช่วยส่งผ่านข้อมูลระหว่างองค์กรในโซ่อุปทานให้เป็นไปด้วยความราบรื่น โดยเฉพาะผ่านทางอินเทอร์เน็ต (internet) ซึ่งจะเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ให้เห็นถึงยุคใหม่ของการจัดการโซ่อุปทาน ขณะที่ความจำเป็นในการลดค่าใช้จ่ายและสินทรัพย์ของโซ่อุปทานดำเนินต่อไป ความสำคัญการให้บริการลูกค้าที่เพิ่มขึ้นและความสนใจที่มุ่งอัตราการเติบโตของธุรกิจส่งผลให้บริษัทต่างมองหาช่องทางอื่นในการกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพกว่า ภายใต้แนวคิดนี้ บางบริษัทได้เพิ่มช่องทางการกระจายสินค้า แต่บางบริษัทก็ได้ นำวิวัฒนาการใหม่มาสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรที่อยู่ในช่องทางการกระจายสินค้าเดียวกัน โดยมีจุดประสงค์ที่จะขยายฐานลูกค้า ลดค่าใช้จ่าย และพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า ปัจจุบันมีวิวัฒนาการการจัดการโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงการจัดการโซ่อุปทานซึ่งเป็นทั้งตัวผลักดันและตัวประกอบที่ใช้ในการแข่งขันแทนที่จะเป็นเพียงการบริหารงานประจำวันทั่วไป วิธีการพัฒนากลยุทธ์ในการจัดการโซ่อุปทานนั้นจะต้องมีความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ของโซ่อุปทาน และกลยุทธ์ทางธุรกิจ ซึ่งหากขาดความสอดคล้องกันในลักษณะดังกล่าวนี้ กลยุทธ์ของโซ่อุปทานก็ จะถูกแยกออกจากวิสัยทัศน์โดยรวมของบริษัทซึ่งจะส่งผลให้เกิดความไร้ประสิทธิภาพ<sup>5</sup>

### ปรัชญาการจัดการซัพพลายเชน

ปรัชญาการจัดการซัพพลายเชน คือ

“การนำสินค้าไปสู่ผู้บริโภค แทนที่ผู้บริโภคจะต้องค้นหาสินค้าเอง เป็นการสร้างความประทับใจให้กับผู้บริโภค และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันแบบยั่งยืน โดยการนำสินค้าที่ถูกต้องไปยังสถานที่ที่ถูกต้อง ในเวลาที่ถูกต้อง และด้วยราคาที่ถูกต้อง<sup>6</sup>”

<sup>5</sup>สาธิต พะเนียงทอง, การจัดการโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพ ฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2548), 30-33.

<sup>6</sup>ฐาปนา บุญหล้า, คู่มือสัมมนาโลจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชน (กรุงเทพ ฯ : บริษัทมิสเตอร์ก็อบบี้ (ประเทศไทย) จำกัด, 2551), 2.

### ความหมายของการจัดการซัพพลายเชน

ก่อนที่จะเข้าใจความหมายของการจัดการซัพพลายเชน (Supply Chain Management) ควรจะทำความเข้าใจนิยามของซัพพลายเชนหรือโซ่อุปทาน (Supply Chain) ซึ่งวิทยา สุธฤฑดำรง ได้รวบรวมคำนิยามของซัพพลายเชน / โซ่อุปทานไว้ ดังนี้

ตารางที่ 1 คำนิยามของซัพพลายเชน/โซ่อุปทาน (Supply Chain : SC)

| ชื่อผู้ให้คำนิยาม              | คำนิยามของ Supply Chain                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Jones and Riley (1985)      | คือ การวางแผนและการควบคุมการไหลของวัตถุดิบทั้งหมดจากผู้จัดส่งวัตถุดิบ (supplier) ไปยังผู้ผลิตและผู้กระจายสินค้าไปยังผู้บริโภค                                                                                                                                                             |
| 2. Stevens (1989)              | คือ อนุกรมของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เชื่อมต่อกัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ การประสานการทำงานร่วมกันและการควบคุมวัตถุดิบและสินค้าจากผู้จัดส่งวัตถุดิบไปยังผู้บริโภค                                                                                                                      |
| 3. Scoott and Westbrook (1991) | คือ โซ่ของการเชื่อมต่อกันขององค์ประกอบของกระบวนการผลิตและกระบวนการไหลของอุปทาน (supply) ตั้งแต่วัตถุดิบจนถึงผู้บริโภคซึ่งปกติแล้วโซ่เหล่านี้จะเชื่อมต่อกันโดยข้ามผ่านขอบข่ายธุรกิจในหลาย ๆ องค์การ                                                                                        |
| 4. Ellram (1991)               | คือ โครงข่าย (network) ของปฏิสัมพันธ์ (interacting) ขององค์กรในการจัดส่งสินค้าและบริการไปยังผู้บริโภคซึ่งจะเชื่อมโยงการไหลตั้งแต่วัตถุดิบไปยังการจัดส่งถึงขั้นสุดท้าย                                                                                                                     |
| 5. Towill, et al. (1992)       | คือ ระบบ (system) ซึ่งประกอบไปด้วยผู้จัดส่งวัตถุดิบ, องค์ประกอบของการผลิต, การกระจายการบริการ (distribution service) และลูกค้าซึ่งทั้งหมดนี้จะถูกเชื่อมโยงเข้าด้วยกันด้วยการไหลของวัตถุดิบไปข้างหน้า (forward flow of material) และการไหลย้อนกลับของข้อมูล (feedback flow of information) |
| 6. Christopher (1992)          | คือโครงข่าย (network) ขององค์กรซึ่งเชื่อมโยงเกี่ยวพันกันตลอดตั้งแต่ต้นทาง (upstream) และปลายทาง (downstream) ด้วยความแตกต่างกันในขั้นตอนและกิจกรรมซึ่งก่อให้เกิดคุณค่า (value) ในรูปของตัวผลิตภัณฑ์และการบริการจนถึงมือของผู้บริโภค                                                       |
| 7. Davis (1993)                | คือ โครงข่าย (network) ของหน่วยประมวลผล (processing cells) ซึ่งเกิดขึ้นตามคุณลักษณะของอุปทาน (supply) และอุปสงค์ (demand) ที่เปลี่ยนแปลง                                                                                                                                                  |
| 8. Lee and Billington (1995)   | คือ โครงข่ายของสิ่งที่เอื้ออำนวยให้เกิดการผลิตตั้งแต่วัตถุดิบจนแปลงรูปไปเป็นผลิตภัณฑ์ในขั้นสุดท้าย และจัดส่งผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ไปยังลูกค้าโดยผ่านระบบการกระจายสินค้า ซึ่งก็คือช่วงของการจัดหา การผลิต และการกระจายสินค้า                                                                     |

ตารางที่ 1 (ต่อ)

| ชื่อผู้ให้คำนิยาม                | คำนิยามของ Supply Chain                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9. Thomas and Griffin (1996)     | คือ การไหลของทั้งวัตถุดิบและข้อมูลระหว่างผู้ค้า (venders), ผู้ผลิตและโรงงานประกอบ (assembly plants) และศูนย์กระจายสินค้าซึ่งมันเป็นขั้นตอนแบบดั้งเดิมที่เกี่ยวข้องกับโซ่อุปทาน กล่าวคือ การจัดหา การผลิต การกระจายสินค้า                            |
| 10. Cooper et al. (1997)         | คือ การรวมกันของกระบวนการทางธุรกิจ (business processes) จากผู้บริโภคนิเวศในขั้นสุดท้าย (end-user) กลับผ่านมายังผู้จัดส่งวัตถุดิบเพื่อจัดเตรียมและเพิ่มคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์, การบริหารและข้อมูลสำหรับลูกค้า                                          |
| 11. Christopher (1998)           | คือ โครงข่าย (network) ของการเชื่อมต่อกันขององค์กรที่ไม่ขึ้นต่อกันและร่วมมือทำงานร่วมกันในการควบคุม, จัดการและปรับปรุงการไหลวัตถุดิบ (Flow of Material) และการไหลของข้อมูล (flow of information) จากผู้จัดส่งวัตถุดิบไปยังผู้บริโภคนิเวศขั้นสุดท้าย |
| 12. Beers et al. (1998)          | คือ โครงข่าย (network) ของการเชื่อมต่อกันขององค์กรโดยมีจุดมุ่งหมายในการเติมเต็ม (fulfillment) ความต้องการของลูกค้าในการที่จะเชื่อมต่อกันกับการเติมเต็มความต้องการกับตัวกลางอื่น ๆ และกับสิ่งที่เข้ามาในระบบ (entities)                              |
| 13. Trienekens (1999)            | คือ โครงข่ายของกระบวนการของลำดับความสำคัญก่อนหน้า (precedence relationships) ซึ่งจะเชื่อมโยงกันด้วยการไหลของผลิตภัณฑ์, ข้อมูลและ/หรือเรื่องเกี่ยวกับการเงิน                                                                                         |
| 14. Handfield and Nichols (1999) | คือ การรวมกันของกิจกรรมทั้งหมดในการที่จะให้เกิดการไหลและเปลี่ยนแปลง (transformation) ของผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบไปยังผู้บริโภคนิเวศขั้นสุดท้าย โดยมีการไหลของวัตถุดิบและข้อมูลขึ้น (flow up) และลง (flow down) ตลอดโซ่อุปทาน                            |

ที่มา : วิทยา สุฤทธดำรง, **ลอจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชน (Logistics and Supply Chain Management)** (กรุงเทพ ฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2546), 21-24.

จากคำนิยามของซัพพลายเชน/โซ่อุปทานข้างต้น สรุปได้ว่าซัพพลายเชน/โซ่อุปทาน คือ เครือข่าย (Network) ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกันตั้งแต่ต้นสายการผลิตไปจนถึงปลายสายการผลิต หรือตั้งแต่การเป็นวัตถุดิบจนถึงกลายเป็นผลิตภัณฑ์ส่งไปถึงลูกค้า ซึ่งมีกระบวนการและการเชื่อมต่อกันของกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างคุณค่าให้เกิดในรูปของผลิตภัณฑ์ (product) และบริการ (service) แก่ผู้บริโภคนิเวศขั้นสุดท้าย ดังนั้น การจัดการซัพพลายเชน (Supply Chain Management : SCM) คือ การนำความหมายของซัพพลายเชน/โซ่อุปทานมาจัดการอย่างเหมาะสมนั่นเอง

นักวิชาการด้านโลจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชน ได้ให้ความหมายของการจัดการซัพพลายเชนไว้หลากหลาย ทั้งคล้ายและต่างกันตามมิติการมองจากองค์ความรู้ฐานกับประสบการณ์ในแต่ละภาคส่วน ทั้งมุมมองอุตสาหกรรมต้นน้ำ (upstream) อุตสาหกรรมกลางน้ำ (middlestream) หรืออุตสาหกรรมปลายน้ำ (downstream) แต่โดยรวมการจัดการซัพพลายเชน (Supply Chain Management) มีนัยสำคัญแฝงลักษณะคล้ายกัน คือ การจัดการซัพพลายเชนเป็นการจัดการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ เป็นการบูรณาการองค์รวม (holistic management) เป็นการเชื่อมโยงลักษณะเครือข่าย (networking relationship) ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมการทำงานร่วมกัน (sharing technology and innovation of working) เป็นความไว้วางใจกัน (trust) เป็นการทำงานอย่างเป็นกระบวนการ (systematic working process) มุ่งบริการด้วยความเร็วและความถูกต้อง (focus on service) ของการไหลของสินค้า เงิน และสารสนเทศ เพื่อสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า (customer) และทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันแบบยั่งยืน จากการรวบรวมความหมายการจัดการซัพพลายเชน (Supply Chain Management) สรุปเป็นสองกลุ่มดังนี้

#### 1. นักวิชาการต่างประเทศ ประกอบด้วย

โดโนแวน (Donovan) อธิบายความหมายการจัดการซัพพลายเชนว่า คือ การบริหารระบบที่มีปัจจัยเกี่ยวข้องเป็นจำนวนมากซึ่งส่งผลให้มีปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นได้ง่าย การบริหารที่จะก่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุดต้องมีการจัดการข้อมูลให้สัมพันธ์กันในแต่ละห่วงโซ่ขององค์กร<sup>7</sup> พอร์เตอร์ (Porter) กล่าวว่า คือ กระบวนการในการจัดความลงตัว (optimizing) ให้กับการบริหารจัดการภายในบริษัท เป็นการบริหารปฏิสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ และลูกค้าเพื่อนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดมีประสิทธิภาพมากขึ้น<sup>8</sup> ส่วน สตีเวน (Stevens) กล่าวไว้ว่า เป็นการบริหารจัดการระบบ ประกอบด้วยผู้จัดส่งวัตถุดิบ (suppliers) สิ่งเชื้ออำนาจให้เกิดการผลิต (production facilities) การกระจายสินค้า (distribution service) และลูกค้า (customers) โดยมีการเชื่อมโยงการไหลของวัตถุดิบ (feed forward flow of material) ไปข้างหน้าและมีการส่งผ่านข้อมูลย้อนกลับมา (feed backward flow of information)<sup>9</sup> อีกทั้งมาร์ติน (Martin) เสริมว่า เป็นการบริหาร

<sup>7</sup>Michael R. Donovan, *Planning and Controlling Manufacturing Resources* (New Jersey : Amacum,1989 ),39

<sup>8</sup>Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (U.S.A : The free Press,1980 ),48.

<sup>9</sup>G.C Steven, "integrating the Supply Chin." *International Journal of Physical Distribution & Management* 19(8),1989 : 3–8.

ความสัมพันธ์ตั้งแต่ต้นทาง (upstream) ไปยังปลายทาง (downstream) กล่าวคือ ตั้งแต่ผู้จัดส่งวัตถุดิบไปจนถึงลูกค้าโดยการส่งมอบคุณค่าที่เพิ่มขึ้นด้วยต้นทุนที่ต่ำตลอดสายโซ่อุปทาน<sup>10</sup> ขณะที่แฮมเมล และคอปซ์ปแซค (Hammel and Kopczak) นิยามว่า การจัดการซัพพลายเชนเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมการซื้อขายของผู้บริโภคในปัจจุบันที่ต่างพยายามหาสินค้าและบริการที่ดีมีคุณภาพในราคาที่ย่อมเยา เหตุนี้จึงเป็นหน้าที่ของผู้ผลิตที่ต้องหาวิธีจัดการกับต้นทุนที่ไม่จำเป็น เช่น ปัญหาที่เกิดจากระบบการประสานงานของหน่วยงานที่ไม่สอดคล้องกัน เพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการที่ดีกว่าเดิมและตรงตามความต้องการของผู้บริโภคได้มากขึ้น<sup>11</sup> วิลลิส และคณะ (Willis and others) ให้คำจำกัดความว่า Supply Chain Management คือ ความพยายามในการย่นระยะเวลา รวมถึงเพิ่มความเร็วในการเคลื่อนย้ายและขนส่งสินค้าที่ต้องมีประสิทธิภาพ และประหยัดต้นทุนให้มากที่สุด จะเห็นได้ว่าทุกสิ่งทุกอย่างเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันทั้งสิ้นในการจัดการระบบที่ซับซ้อน<sup>12</sup> ในลักษณะคล้ายกัน คอกซ์ (Cox) ให้นิยามของการจัดการซัพพลายเชนว่า คือ การวางแผนการรวบรวม และการควบคุมกิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทาน<sup>13</sup> รวมถึง สเตดท์เลอร์ (Stadtler) ให้นิยามไว้ว่า การจัดการซัพพลายเชน คือ ความพยายามในการรวมกันระหว่างองค์กรทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกันภายในโซ่อุปทาน และการร่วมมือกันในการบริหารให้การไหลของวัตถุดิบ ข้อมูล และการเงินไปสู่การตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันของทั้งห่วงโซ่<sup>14</sup> ประกอบกับคำนิยามของ ซิมชี-เลวี และคณะ (Simchi – Levi and others) กล่าวว่า การจัดการซัพพลายเชน หมายถึง วิถีบูรณาการ

---

<sup>10</sup>Christopher Martin, *Logistic and Supply Chain Management : Strategies For Reducing Cost and Improving Service*, 2<sup>nd</sup> ed. (London : Prentice Hall Press,1998 ),46.

<sup>11</sup>T.H. Hammer and L.R. Kopczak, “Tightening The supply chain.” *Production and Inventory Management Journal* (Second Quarter, 1993) : 63 – 70.

<sup>12</sup>T.H. Willis , C. R. Huston and F. Pohlkamp, “Evaluation Measures of Just – in – Time Supplier Performance.” *Production and Inventory Management Journal* 23 (Second Quarter, 1993 ) : 1–5.

<sup>13</sup>J.F. Cox and J.H. Blackstone, *APECS Dictionary* (Oxford : Oxford University Press, 1998 ),679.

<sup>14</sup>H. Stadtler and C. Kilger, *Supply Chain Management and Advanced Planning* (Germany : Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2000),17–19.

(integrate) หน่วยงานต่างๆ ตั้งแต่ผู้จัดส่งสินค้าหรือวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ ผู้ผลิต คลังสินค้า และร้านค้า เข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้การผลิตและการกระจายสินค้าดำเนินไปอย่างถูกต้องในแง่ของปริมาณ สถานที่ และเวลา โดยมีเป้าหมายเพื่อลดต้นทุนระบบให้ต่ำที่สุด และยังคงสามารถตอบสนองต่อระดับการบริการที่ลูกค้าต้องการ<sup>15</sup> ฟิลิป (Phillip) กล่าวว่า เป็นการจัดการร่วมกัน (integrate) ระหว่างผู้จัดส่งวัตถุดิบ (supplier) ผู้ผลิต (manufacturing) การจัดการเกี่ยวกับคลังสินค้า (warehouses) และการจัดเก็บ (stores) โดยใช้วิธีการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดการผลิตและการกระจายสินค้าอย่างถูกต้องในปริมาณถูกต้อง ในสถานที่ถูกต้อง และในเวลาที่ต้องการโดยใช้ต้นทุนรวมทั้งระบบให้ต่ำที่สุด ขณะที่ต้องมีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า<sup>16</sup> ส่วนจาโคบัสและคณะ (Jacobus and others) กล่าวว่า เป็นการวางแผน (planning) การดำเนินงาน (co-ordination) การควบคุม (control) กระบวนการทางธุรกิจของกิจกรรมโลจิสติกส์ ทั้งหมดร่วมกันโดยการส่งมอบคุณค่าที่เพิ่มขึ้น ด้วยต้นทุนที่ต่ำตลอดโซ่อุปทาน แต่ต้องสนองตอบความต้องการของตัวกลางอื่นๆ ในโซ่อุปทานอย่างน่าพึงพอใจ<sup>17</sup> สถาบันการจัดการซัพพลายเชน (Council of Supply Chain Management Professional) ได้ให้นิยามการจัดการซัพพลายเชน (Supply Chain Management) ไว้ดังนี้ การจัดการซัพพลายเชนเป็นการรวมกันของการวางแผน และจัดการในทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการจัดซื้อจัดหา กระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ การจัดการโลจิสติกส์ และรวมการประสานและร่วมมือกันระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทาน ซึ่งประกอบไปด้วยซัพพลายเออร์ ลูกค้า หรือผู้ให้บริการลำดับต่างๆ สำคัญ คือ การจัดการซัพพลายเชนเป็นการจัดการในเรื่องของการจัดหาและความต้องการภายใต้ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทต่าง ๆ<sup>18</sup>

<sup>15</sup>D. Simchi-Levi, P. Kaminsky and E. Simchi – Levi, *Designing and Managing the Supply Chain, Concepts, Strategies and Case Studies* (New York : McGraw-Hill, 2000), 21.

<sup>16</sup>David Phillip, *Designing and Managing the Supply Chain* (New York : McGraw - Hill Press, 2000),36.

<sup>17</sup>Gevardus Jacobus, Adrianus Johannes (Jack) and Van Der Vorst, *Effective Food Supply Chains Generation, Modeling and Evaluation Supply Chain Scenerios*. (Ph.D.Thesis, Wageningen University, 2000),10.

<sup>18</sup>Council of Supply Chain Management Professional, *Supply chain management / logistics management definitions* Retrieved December 31, 2006, from <http://www/cscmp.org/Website/About CSCPM/Definitions/Definitions.asp>.

## 2. นักวิชาการไทย ประกอบด้วย

อรุณ บริรักษ์ อธิบาย Supply Chain Management เป็นการบริหารการทำงานร่วมกันระหว่างกิจการที่อยู่ในสายการผลิตตลอดสายตั้งแต่ต้นกระบวนการผลิตไปจนจบกระบวนการที่ผู้บริโภค โดยการแบ่งปันข่าวสารข้อมูลที่จำเป็น และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการลดต้นทุนให้ต่ำที่สุดและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้สูงสุด ผลที่ได้รับจะทำให้ผู้ประกอบการตลอดสายสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้รับการตอบแทนจากการดำเนินงานดีขึ้น สามารถแข่งขันในตลาดได้ดีขึ้น น่าจะเป็นการมองที่ใกล้เคียงกับความหมายที่แท้จริงมากกว่า<sup>19</sup> ส่วน ดวงพรรณ กริชชาญชัย อธิบาย เกี่ยวกับการจัดการซัพพลายเชนว่า การจัดการซัพพลายเชนเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่ทุก ๆ ธุรกิจกำลังให้ความสนใจ เน้นถึงหลักความร่วมมือทั้งการวางแผนและการจัดการ โดยมีเป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกัน และทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน<sup>20</sup> ซึ่งมีความหมายในลักษณะเดียวกับสำนักงานพัฒนาอุตสาหกรรม ได้นิยามการจัดการซัพพลายเชน หมายถึง การออกแบบ การวางแผนปฏิบัติการ การควบคุมติดตามกิจกรรมในโซ่อุปทาน มีวัตถุประสงค์ในการสร้างคุณค่า การแข่งขันและยกระดับงานสากลในการปรับปรุงทานให้สอดคล้องกับอุปสงค์ และมีการวัดผลการปฏิบัติงาน<sup>21</sup> คำนาย อภิปรัชญาสกุล ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาควบคุม ติดตาม ประสานงาน รายงานความต่อเนื่องของการไหลของสินค้าคงคลัง ไปแต่ละกิจกรรมโลจิสติกส์ให้ต่อเนื่องไม่ขาดช่วง และทุกระดับของโซ่อุปทาน<sup>22</sup> สานิต พะเนียงทอง

<sup>19</sup>อรุณ บริรักษ์, “Logistics & Supply Chain Management ตอนที่ 1”

Supply Chain for Textile Industry แหล่งที่มา : <http://www.thaitextile.org/supply-chain/publication/boripol1.html>, 12 กรกฎาคม 2546.

<sup>20</sup>ดวงพรรณ กริชชาญชัย, “Critical issues in Supply chain management” จุฬาริวิกรกฎาคม : 2544 แหล่งที่มา : <http://www.thaitextile.org/supply-chain/publication/21th.html>, 19 กรกฎาคม 2546.

<sup>21</sup>สำนักงานพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุน, กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, การจัดการซัพพลายเชน [Online]. 30 December 2006. Available from <http://www.doi.eng.cmu.ac.th/scm-evaluation/chain.html>.

<sup>22</sup>คำนาย อภิปรัชญาสกุล, โลจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชน : กลยุทธ์ทำให้รายช่วยเหลือให้ประหยัด (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์นิวพร, 2546), 60.

ได้ให้นิยามว่า การจัดการซัพพลายเชนหนึ่ง ๆ ประกอบด้วยวิธีการจัดการต่างๆ ที่มุ่งหวังให้องค์กรต่างๆ ของโซ่อุปทานทำงานด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรเหล่านี้คือ ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย ผู้บริหารคลังสินค้า ผู้ให้บริการขนส่งสินค้าและผู้ค้าปลีก เพื่อที่จะผลิตและกระจายสินค้าได้ถูกต้องทั้งปริมาณ สถานที่ และเวลา มีเป้าหมายที่จะสร้างความพึงพอใจต่อความต้องการของลูกค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำสุด<sup>23</sup> วิทยา สุหฤตดำรง นิยามการจัดการซัพพลายเชน คือ การประสานกันของการผลิตสินค้าคงคลัง สถานที่และการขนส่ง ระหว่างผู้มีส่วนร่วมในโซ่อุปทาน เพื่อได้ส่วนผลที่ดีที่สุดในระหว่างความเร็วและประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของตลาด<sup>24</sup> สุริชัย ศุภวานนท์ อธิบายว่าหมายถึง การบูรณาการกระบวนการธุรกิจที่สำคัญจากผู้ขายรายสุดท้ายไปถึงผู้จัดส่งวัตถุดิบรายแรก ซึ่งก่อให้เกิดสินค้า บริการ และสารสนเทศที่เพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้าและผู้เกี่ยวข้อง<sup>25</sup> วันเพ็ญ เนาสราญ กล่าวว่าการจัดการซัพพลายเชนเป็นการบริหารการทำงานร่วมกันระหว่างกิจการที่อยู่ในสายการผลิตตลอดสายตั้งแต่ต้นกระบวนการผลิตไปจนจบกระบวนการที่ผู้บริโภค โดยแบ่งปันข่าวสารข้อมูลที่เป็นและใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการลดต้นทุนต่ำสุดและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคสูงสุด ผลคือประสิทธิภาพสูงขึ้น ผลตอบแทนการดำเนินงานดีขึ้น สามารถแข่งขันในตลาดได้ดีขึ้น<sup>26</sup>

จากนิยามข้างต้น สามารถสรุปสาระสำคัญของความหมายการจัดการซัพพลายเชน คือ การบริหารจัดการทั้งสายธารการผลิตตั้งแต่ต้นสาย (upstream) จนถึงปลายสาย (downstream) ซึ่งแตกต่างจากการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมที่ให้ความสำคัญเฉพาะภายในองค์กรตนเองเท่านั้น ไม่รวมมือกันอย่างแท้จริง แต่ละองค์กรพยายามลดต้นทุนของตนเอง โดยผลักระบายให้กับผู้จัดส่ง (supplier) หรือลูกค้า (customer) ซึ่งถือว่าไม่ได้เป็นการลดค่าใช้จ่ายของทั้งโซ่อุปทานทำให้ผล

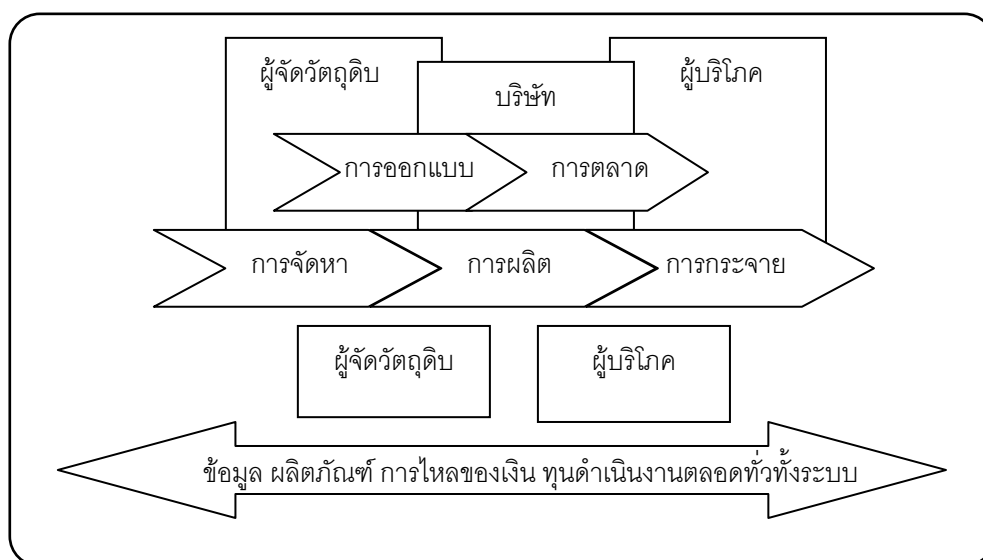
<sup>23</sup> สาริต พะเนียงทอง, **การจัดการซัพพลายเชนเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพ ฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2548 ),19.

<sup>24</sup> วิทยา สุหฤตดำรง, **Essentials of Supply Chain Management : เจาะ “แก่น” โซ่อุปทาน** (กรุงเทพ ฯ : อี ไอ สแควร์, สำนักพิมพ์, 2548 ),10.

<sup>25</sup> สุริชัย ศุภวานนท์, **ยุทธศาสตร์การแข่งขัน....เพื่อสร้างความได้เปรียบที่ชนะคู่แข่งตลอดกาล** (กรุงเทพ ฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2549 ), 220.

<sup>26</sup> วันเพ็ญ เนาว์สถาน, **Supply Chain Management (1)** [Online], accessed 30 December 2006. Available from <http://www.thaitextile.org/supply-chain/publication/oneopen.html>.

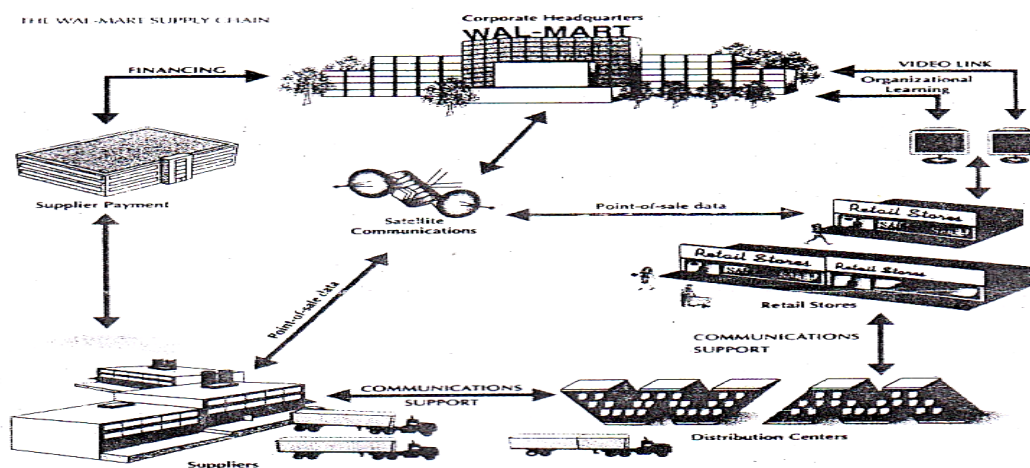
กระทบไปตกอยู่ที่ผู้บริโภคชั้นสุดท้าย จึงไม่ทำให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน แม้ว่าค่าใช้จ่ายภายในองค์กรของตนจะลดลงก็ตาม การจัดการซัพพลายเชนมีมุมมองเหมือนกับว่าทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งซัพพลายกลายเป็นองค์เดียวกัน โดยองค์กรเดิมกลายเป็นหน่วยหรือแผนกหนึ่งในองค์กรใหญ่ที่เกิดจากการรวมกัน เน้นความแข็งแกร่งหลัก (core strength) คือ องค์กรแต่ละองค์กรให้ความสนใจเฉพาะแก่นหรือจุดเด่นของตัวเอง หรือสิ่งที่ตัวเองสามารถทำได้ดีที่สุด ทำแล้วมีความได้เปรียบทางการแข่งขันสูงสุด เพราะไม่มีธุรกิจใดที่จะมีความเชี่ยวชาญได้เป็นอย่างดีในทุกเรื่องและหากทำได้ก็คงต้องลงทุนสูงมาก ดังนั้นจึงต้องเกิดการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (alliance) หรือการจ้างงานภายนอก (outsourcing) เพื่อความร่วมมือกันในการเพิ่มคุณค่าทั้งในส่วนของตัวเองผลิตภัณฑ์และส่วนประกอบรอบด้าน สามารถสนองความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า ซึ่งการจัดการซัพพลายเชนที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบไปด้วยกิจกรรมสำคัญ คือ การสื่อสาร (communication) และการร่วมมือกัน (coordination) ขอสรุปความหมายการจัดการซัพพลายเชนที่ใช้ในการวิจัยนี้ว่า “การจัดการซัพพลายเชน คือ การบริหารจัดการแบบบูรณาการ เป็นการประสานกระบวนการดำเนินงานทุกส่วนที่รวมกันอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมตั้งแต่ผู้จัดส่งวัตถุดิบผ่านระบบย่อยต่างๆ ในองค์กร โดยมีการส่งผ่านผลิตภัณฑ์ การบริการและข้อมูลสารสนเทศ อันเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นเพื่อสนองตอบความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า โดยการบริหารต้นทุนที่เหมาะสมตลอดโซ่อุปทาน”



แผนภาพที่ 2 องค์ประกอบโดยรวมของการบริหารโซ่อุปทาน

ที่มา : วิทยา สุหฤทธดำรง, **ลอจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชน : อธิบายได้ง่ายนิดเดียว** (กรุงเทพ ฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2546 ), 24.

จากแผนภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่าขอบข่ายการพิจารณาของการจัดการซัพพลายเชนขยายขอบเขตออกไปจนครอบคลุมทั่วถึงตลอดระบบอุตสาหกรรม ซึ่งกว้างกว่าการพิจารณาเพียงเฉพาะภายในองค์กร กล่าวคือ การจัดการซัพพลายเชน เป็นการประสานงานกันของกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างผู้ขาย (supplier) กับผู้ผลิต และผู้ผลิตกับลูกค้า เพื่อที่จะนำสินค้าและบริการไปตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันเวลาและเชื่อถือได้ โดยเสียค่าใช้จ่ายรวมตลอดสายห่วงโซ่ต่ำที่สุด การจัดการซัพพลายเชนที่มีประสิทธิภาพจะนำมาซึ่งจุดเด่นให้องค์กรธุรกิจ ทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (competitive advantage) ซึ่งจะก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าและต้นทุนที่ต่ำสุดได้ ดังนั้น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการเกิดความสมดุลจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดการซัพพลายเชนอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องประสานการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว องค์กรในโซ่อุปทานต้องปฏิรูประบบงานและโครงสร้างของตนให้สอดคล้องกับกระบวนการดำเนินงานตลอดสาย โดยกำจัดการขอบเขตที่ขวางกั้นระหว่างหน้าที่และองค์กรออก เพื่อสามารถบรรลุถึงการสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีที่สุด จึงต้องเข้าใจธรรมชาติธุรกิจผลิตภัณฑ์ วัฒนธรรมตลาด และองค์กรของลูกค้าอย่างลึกซึ้ง ขณะเดียวกันต้องเข้าใจในทิศทางเดียวกันกับผู้ป้อนวัตถุดิบเพื่อการผลิตด้วย เพื่อการพึ่งพากันและได้ประโยชน์ร่วมกันในระยะยาว<sup>27</sup>



แผนภาพที่ 3 การบริหารโซ่อุปทานของห้างสรรพสินค้า Wal-Mart

ที่มา : กตัญญู หิรัญญสมบุญ, การบริหารห่วงโซ่ของสินค้า : การบริหารอุตสาหกรรม พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพ ฯ : บริษัท เท็กซ์ แอนด์เจอร์นัล พับลิเคชั่น จำกัด, 2545),320.

<sup>27</sup> กตัญญู หิรัญญสมบุญ, การบริหารห่วงโซ่ของสินค้า : การบริหารอุตสาหกรรม พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพ ฯ : บริษัท เท็กซ์ แอนด์เจอร์นัล พับลิเคชั่น จำกัด, 2545),316.

### องค์ประกอบหลักของการจัดการซัพพลายเชน

โดยทั่วไปขอบเขตของซัพพลายเชนหรือโซ่อุปทานหนึ่งๆ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. **เครือข่ายของผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier Network)** ประกอบด้วยกลุ่มผู้จัดหาวัตถุดิบทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรซึ่งเสนอวัตถุดิบและชิ้นส่วนตลอดจนการบริการให้แก่องค์กรธุรกิจ กิจกรรมหลักของเครือข่ายของผู้จัดหาวัตถุดิบคือการส่งวัตถุดิบและชิ้นส่วนเข้าสู่กระบวนการผลิต ซึ่งเรียกว่า Physical Supply หรือ Inbound Logistics ความรับผิดชอบของเครือข่ายผู้จัดหาวัตถุดิบนี้ จะครอบคลุมเรื่องการสั่งซื้อ และการเก็บรักษาวัตถุดิบหรือชิ้นส่วน โดยใช้ทรัพยากรขององค์กรธุรกิจที่มีอยู่ให้คุ้มค่าที่สุด

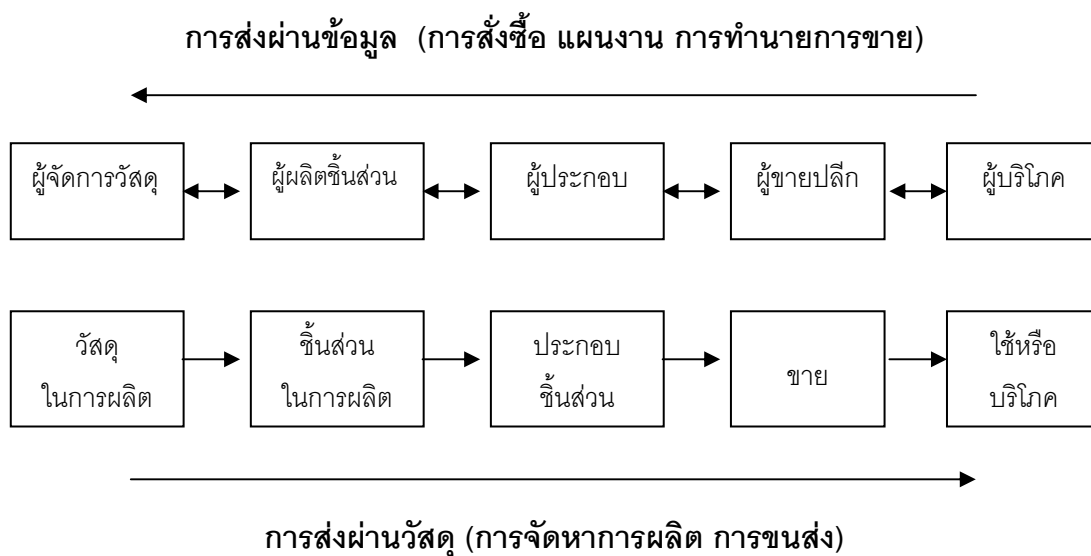
2. **หน่วยการผลิต (Manufacturing Unit)** เป็นกระบวนการในการผลิตที่จะเปลี่ยนวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนให้เป็นสินค้าสำเร็จรูปได้ กระบวนการนี้เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายผลิตภายในองค์กรที่จะทำการวางแผน จัดตารางการผลิตและปฏิบัติการสนับสนุนการดำเนินการผลิต ตั้งแต่เวลาที่นำวัตถุดิบเข้ามาในกระบวนการผลิตจนผลิตเสร็จเป็นสินค้าสำเร็จรูป โดยช่วยเหลือแต่ละส่วนงานการผลิตในด้านการวางแผนและควบคุมกระบวนการ การจัดการระบบสินค้าคงคลัง การวางแผน การผลิตรวม การวางแผนกำลังการผลิตและการบริหารการผลิตแบบทันเวลาพอดี

3. **เครือข่ายของลูกค้า (Customer Network)** เป็นกลุ่มของผู้ที่อยู่ในช่องทางการจำหน่ายสินค้า นับตั้งแต่หน้าร้าน ตัวแทนจำหน่าย ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก ที่รับสินค้าจากผู้ผลิตไปขายต่อ ตลอดจนถึงผู้ให้รายสุดท้ายซึ่งเป็นผู้ซื้อสินค้าไปใช้ เครือข่ายของลูกค้านี้เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายกระจายสินค้า (Outbound Logistics) ที่จะจัดการให้สินค้าถึงมือลูกค้าตามที่ลูกค้าคาดหวังเอาไว้ด้วยกิจกรรมการพยากรณ์การผลิต การเก็บรักษาสินค้าสำเร็จรูปไว้ในคลังสินค้า การบรรจุหีบห่อ การขนส่ง การให้ข้อมูลข่าวสาร การรับประทานและการบริการลูกค้า โดยรักษาระดับต้นทุนการจัดการกิจกรรมเหล่านี้ไว้ให้อยู่ในระดับที่ต่ำที่สุด

การประสานงานขององค์ประกอบหลักทั้งสามประการนี้ยังไม่สมบูรณ์เท่าใดนัก หากไม่มีส่วนงานใดที่จะทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของการจัดการซัพพลายเชน ฝ่ายการตลาดมักจะรับผิดชอบเครือข่ายลูกค้า ฝ่ายผลิตมักจะรับผิดชอบหน่วยของการผลิต และฝ่ายจัดซื้อจะดูแลเครือข่ายของผู้ขายแยกออกจากกัน แม้แต่ฝ่ายรับผิดชอบงานในภาระของตนเองอย่างเข้มข้น แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าผลรวมของงานทั้งหมดตลอดโซ่อุปทานจะมีประสิทธิภาพ ทางตรงกันข้าม การรวมกิจกรรมของการส่งกำลังบำรุงไว้ภายใต้ความรับผิดชอบของหน่วยงานเดียว จะทำงานได้ดี และประสานงานได้สอดคล้องตามกันเพื่อประโยชน์รวมสูงสุดได้ดีกว่า<sup>28</sup>

<sup>28</sup> เรืองเดียวกัน, 325.

การจัดการซัพพลายเชนสามารถแสดงได้ดังแผนภาพที่ 4 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบลำดับต่อไปหรือความสัมพันธ์ในแนวนอน และมีจุดประสงค์เพื่อเพิ่มความง่ายในการแสดงแนวทางของการประสานงานและโครงร่างของซัพพลายเชนโดยจะไม่คำนึงถึงหน้าที่หรือขอบเขตผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงจากวิธีการดั้งเดิมในการจัดการความสัมพันธ์ไปยังวิธีการจัดการซัพพลายเชนนั้น จะมีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบหลายอย่างด้วยกัน (รายละเอียดตามตารางที่ 2)



แผนภาพที่ 4 องค์ประกอบโดยทั่วไปของซัพพลายเชนในการผลิต

ที่มา : M.C. Cooper and L.M. Ellram, "Characteristic of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy." *Journal of Logistics Management* 4(February, 1993) :13–24.

ตารางที่ 2 ลักษณะความแตกต่างระหว่างวิธีการแบบเดิมในการจัดการความสัมพันธ์

กับการจัดการซัพพลายเชนในกระบวนการผลิตสินค้า

| องค์ประกอบ                  | การจัดการแบบดั้งเดิม                           | การจัดการซัพพลายเชน                                                                                |
|-----------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วิธีการบริหารสินค้าคงคลัง   | ทุกองค์กรไม่พยายามจัดเก็บสินค้าคงคลังด้วยตนเอง | ทุกองค์กรพยายามที่จะช่วยกันลดปริมาณสินค้าคงคลังและกำหนดแนวทางการบริหารสินค้าคงคลังอย่างสัมพันธ์กัน |
| แนวทางในการใช้จ่ายต้นทุนรวม | องค์กรเสียค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด                  | ทุกองค์กรใช้ต้นทุนต่ำและเหมาะสมที่สุดโดยวิเคราะห์ต้นทุนรวมของทุกองค์กร                             |

ตารางที่ 2 (ต่อ)

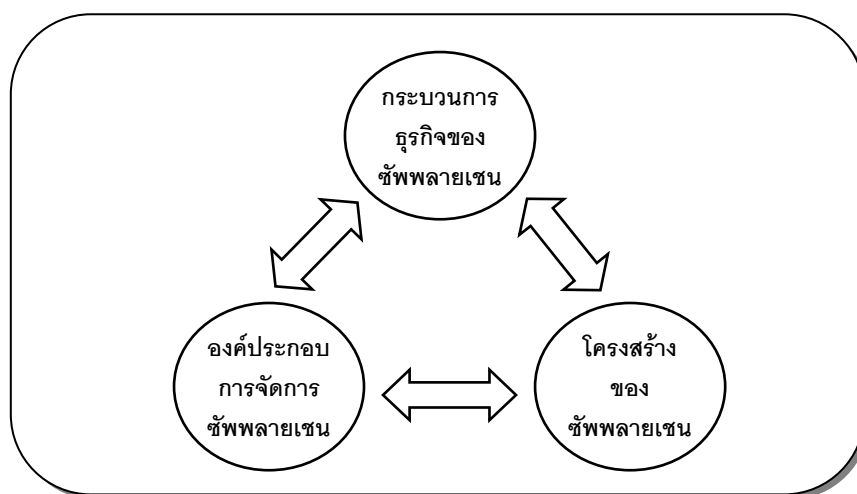
| องค์ประกอบ                                                                        | การจัดการแบบดั้งเดิม                                                                                                                                                                     | การจัดการซัพพลายเชน                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระยะเวลาที่องค์กรมี<br>ความสัมพันธ์กัน                                            | ระยะเวลานั้น                                                                                                                                                                             | ระยะเวลายาวนาน                                                                                                                                                 |
| ปริมาณการแบ่งปันข้อมูล<br>และการติดตามผล                                          | จำกัดการให้ข้อมูลเฉพาะข้อมูลใน<br>การดำเนินการ ณ เวลาปัจจุบัน                                                                                                                            | มีการแบ่งปันและแจ้งความ<br>ต้องการข้อมูลทั้งในกระบวนการ<br>วางแผนและการติดตามผล                                                                                |
| ระดับการประสานงาน<br>ในการทำงาน                                                   | ติดต่อทางเดียวระหว่างองค์กรที่มี<br>ความสัมพันธ์ต่อกัน                                                                                                                                   | มีการติดต่อกันหลายทางระหว่าง<br>ระดับที่เกี่ยวข้องในองค์กรและ<br>ระดับของแนวทางที่สัมพันธ์กัน                                                                  |
| การวางแผนที่สัมพันธ์กัน                                                           | ขึ้นอยู่กับ การติดต่อของบุคลากรใน<br>องค์กร                                                                                                                                              | องค์กรมีการติดต่อกันตลอดไม่มี<br>การหยุด                                                                                                                       |
| ปรัชญาในการให้ร่วมมือกัน                                                          | ไม่มีความเกี่ยวข้องและ<br>แนวความคิดหรือปรัชญาในการให้<br>ความร่วมมือกัน                                                                                                                 | มีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับ<br>ความสัมพันธ์ขององค์กรซึ่งเป็น<br>หัวใจหลัก                                                                                      |
| ปริมาณผู้จัดหาวัตถุดิบ<br>ที่จะนำมาใช้                                            | มีหลายรายเพื่อเพิ่มการแข่งขันและ<br>การกระจายความเสี่ยงในกรณีขาด<br>แคลนวัตถุดิบ                                                                                                         | มีผู้จัดหาวัตถุดิบน้อยรายเพื่อเพิ่ม<br>ประสิทธิภาพการประสานงาน                                                                                                 |
| แนวทางหลักที่เป็นแกนนำสำหรับ<br>ทุกองค์กร                                         | ไม่มีความต้องการแนวทาง                                                                                                                                                                   | ต้องการแนวทางหลักโดยมุ่งไปใน<br>ด้านการประสานงาน                                                                                                               |
| การกระจายความเสี่ยง<br>และผลตอบแทน                                                | ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กร                                                                                                                                                                   | มีการกระจายความเสี่ยงและ<br>แบ่งปันผลตอบแทนกันในระยะยาว                                                                                                        |
| ความรวดเร็วในการจัดการ การให้<br>ข้อมูลข่าวสารและปรับเปลี่ยน<br>ระดับสินค้าคงคลัง | องค์กรที่ทำหน้าที่จัดเก็บสินค้าเป็น<br>ผู้กำหนดทิศทางการเกี่ยวกับการ<br>จัดเก็บและความปลอดภัยของ<br>สินค้า อาจมีอุปสรรคในการไหล<br>ของข้อมูลซึ่งจำกัดวงอยู่ระหว่าง<br>องค์กรที่ติดต่อกัน | มีศูนย์กลางการกระจายข้อมูลและ<br>การจัดการที่จะกำหนดทิศทางที่จะ<br>ติดต่อกันให้เกิดการไหลของข้อมูล<br>และสินค้าคงคลังและมีการตอบรับ<br>ที่รวดเร็วระหว่างองค์กร |

ที่มา : M.C. Cooper and L.M. Ellram, “Characteristic of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy.” *Journal of Logistics Management* 4(February, 1993) : 13 – 24.

จากตารางที่ 2 จะเห็นได้ว่า วิธีการบริหารแบบเดิม ความสัมพันธ์ถูกกำหนดขึ้นจากพื้นฐานหรือจุดประสงค์การดำเนินงานไปที่การเปลี่ยนแปลงหรือการแปรรูปของผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นการบริหารที่เสนอแนะให้แต่ละขั้นตอนการผลิตถูกควบคุมอย่างอิสระไม่ขึ้นต่อกัน แต่การจัดการซัพพลายเชนจะกำหนดพื้นฐานหรือจุดประสงค์การดำเนินงานไปที่การไหลของผลิตภัณฑ์จึงให้ความสนใจที่การควบคุมการไหลโดยรวมของผลิตภัณฑ์ซึ่งแต่ละขั้นตอนต้องมีความสัมพันธ์กัน<sup>29</sup>

### เครือข่ายการจัดการซัพพลายเชน

เพื่อให้มองเห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการซัพพลายเชนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด แลมเบิร์ต คูเปอร์ และเพจ (Lambert, Cooper and Pagh) ได้นำเสนอเครือข่ายการจัดการซัพพลายเชนที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ประกอบด้วย (1) โครงสร้างของซัพพลายเชน (2) กระบวนการของซัพพลายเชน และ (3) องค์ประกอบการจัดการซัพพลายเชน แสดงดังแผนภาพที่ 5 ดังนี้



แผนภาพที่ 5 เครือข่ายการจัดการซัพพลายเชน

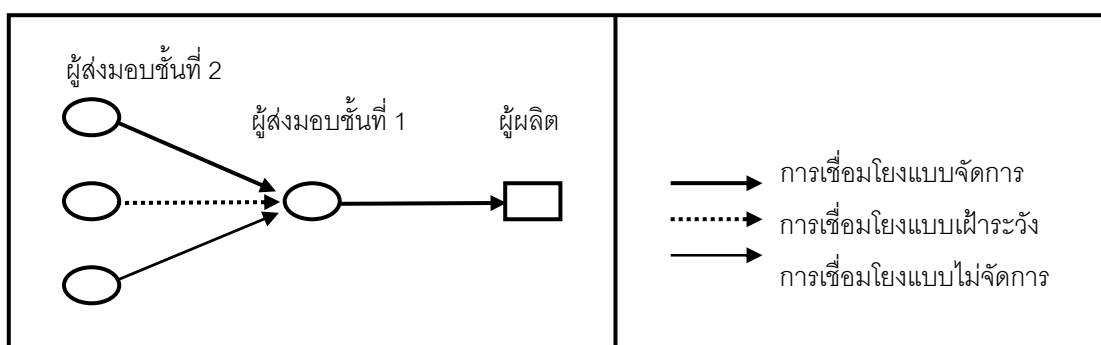
ที่มา : Douglas M. Lambert, Martha C. Cooper and Janus D. Pagh, "Supply Chain Management : Implementation Issues and Research Opportunities." **The International Journal of Logistic Management** (Vol. 9,1998),1–18.

<sup>29</sup>L. Koskela, Application of the New Production Philosophy to Construction, Technical Report 72, Center for Integrated Facility Engineering (California : Stanford University, 1992),75-79.

1. **โครงสร้างซัพพลายเชน** คือ การกำหนดสมาชิกและการเชื่อมโยงระหว่างสมาชิกในซัพพลายเชนซึ่งปัจจัยที่สำคัญเพื่อใช้ในการกำหนดโครงสร้างซัพพลายเชนได้อย่างมีประสิทธิภาพประกอบไปด้วยสมาชิกซัพพลายเชน ขนาดโครงสร้างเครือข่าย และรูปแบบความเชื่อมโยงกระบวนการทางธุรกิจภายในซัพพลายเชน สำหรับสมาชิกซัพพลายเชน โดยหลักการแล้วให้รวมถึงธุรกิจและหน่วยงานทั้งหมดที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรทั้งทางตรงหรือทางอ้อม ตั้งแต่ต้นทางไปถึงปลายทางซัพพลายเชน โดยเลือกเฉพาะสมาชิกที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจและซัพพลายเชนซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องจัดสรรทรัพยากรเพื่อบริหารจัดการ อย่างไรก็ตามบทบาทที่แตกต่างกันขององค์ประกอบในซัพพลายเชนก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การจัดการมีความซับซ้อนและยุ่งยาก จึงได้มีแนวคิดแบ่งกลุ่มสมาชิกซัพพลายเชนเป็น 2 กลุ่ม เพื่อให้ง่ายต่อการจัดการยิ่งขึ้นซึ่งคล้ายกับแนวคิดของพอร์ตเทอร์ (Porter) ที่ได้นำเสนอแบบจำลองโซ่คุณค่า (value chain) ประกอบด้วยกลุ่มกิจกรรมการบริหารงานองค์กรที่มีความสัมพันธ์กัน และมีส่วนสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับวัตถุดิบแนวคิดโซ่คุณค่าแยกกิจกรรมเป็น 2 กลุ่ม คือ กิจกรรมหลัก ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้วัตถุดิบและสินค้าโดยตรง ประกอบด้วย 1) การจัดการรับวัตถุดิบ (inbound logistics) 2) การผลิต (operations) 3) การจัดเก็บและกระจายสินค้า (outbound logistics) 4) การขายและการตลาด (sale and marketing) และ 5) การบริการ (service) อีกกลุ่มคือกิจกรรมสนับสนุนกิจกรรมหลัก แต่ไม่มีส่วนโดยตรงในการเพิ่มมูลค่า คือ การจัดการทั่วไป การจัดการบุคคล เทคโนโลยี และการจัดหา ซึ่งการแบ่งกลุ่มสมาชิกนี้จะช่วยให้สามารถระบุจุดเริ่มต้นและจุดสุดท้ายของซัพพลายเชนได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

แลมเบิร์ต คูเปอร์ และ เพจ (Lambert, Cooper และ Pagh) ได้แบ่งขนาดโครงสร้างของเครือข่ายออกเป็น 3 มิติ คือ X, Y และ Z โดยมิติ X แทนสมาชิกตลอดซัพพลายเชนที่มีกระบวนการเชื่อมโยงกัน มิติ Y แทนจำนวนสมาชิก ในแต่ละชั้นของผู้ส่งมอบหรือลูกค้า และมิติ Z คือ ตำแหน่งขององค์กรในซัพพลายเชน นอกจากนั้นยังแบ่งรูปแบบความเชื่อมโยงของกระบวนการทางธุรกิจออกเป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ต้องจัดการ กลุ่มที่ต้องเฝ้าระวัง กลุ่มที่ไม่ต้องจัดการ และกลุ่มที่ไม่ใช่สมาชิกในซัพพลายเชน ซึ่งสองกลุ่มแรกองค์กรจะต้องจัดสรรทรัพยากรเพื่อดำเนินการจัดการ ส่วนสองกลุ่มหลังองค์กรไม่ต้องจัดสรรทรัพยากรใดๆ เพื่อดำเนินการจัดการ ทั้งนี้การแบ่งกลุ่มขึ้นอยู่กับความสำคัญของกระบวนการนั้นๆ ที่มีต่อองค์กรและขีดจำกัดของทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่และสามารถจัดสรรได้ ยกตัวอย่างในแผนภาพที่ 5 จะเห็นได้ว่าความเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตและผู้ส่งมอบชั้นที่ 1 โดยทั่วไปผู้ผลิตจะต้องจัดสรรทรัพยากรการดำเนินการจัดการ เพื่อให้ซัพพลายเชนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่เมื่อพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างผู้ส่งมอบชั้นที่ 1 และชั้นที่ 2 ผู้ผลิตมีทางเลือกที่จะดำเนินการกับความเชื่อมโยงนั้นได้หลายทาง ไม่ว่าจะเป็นการจัดสรร

ทรัพยากรให้โดยตรง การจัดการแบบเผื่อระวังซึ่งใช้ทรัพยากรในระดับที่น้อยกว่า หรือเลือกที่จะไม่จัดการความเชื่อมโยงนั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมของผู้ผลิต ไม่ว่าจะเป็นขีดจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่ หรือศักยภาพของผู้ส่งมอบขั้นที่ 1 ในการจัดการกับผู้ส่งมอบขั้นที่ 2 เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ คูจา (Khouja) ที่ชี้ว่าการบริหารกลไกระหว่างผู้ส่งมอบและผู้ผลิตอย่างเหมาะสมเพียงบางคู่ในซัพพลายเชนกลับมีผลทำให้ต้นทุนรวมลดลงอย่างมีนัยสำคัญ มากกว่าความพยายามในการจัดการความเชื่อมโยงทุกคู่ความสัมพันธ์ตลอดทั้งซัพพลายเชน<sup>30</sup>



แผนภาพที่ 6 ทางเลือกสำหรับรูปแบบการเชื่อมโยงภายในซัพพลายเชน

ที่มา : ประยุกต์จาก Douglas M. Lambert, Martha C.Cooper and Janus D. Pagh, “Supply Chain Management : Implementation Issues and Research Opportunities.” *The International Journal of Logistic Management* (Vol. 9,1998 ),1–18.

2. **กระบวนการทางธุรกิจของซัพพลายเชน** ผู้บริหารต้องมองภาพให้ออกว่า กระบวนการทางธุรกิจตลอดทั้งซัพพลายเชนที่องค์กรเป็นสมาชิกอยู่นั้นเชื่อมโยงกันอย่างไร กระบวนการใดเชื่อมโยงกับกระบวนการใด โดยที่ความยากลำบากของการจัดการองค์ประกอบนี้ คือ แต่ละธุรกิจแบ่งกระบวนการภายในองค์กรแตกต่างกัน ทั้งชื่อและหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น งานการ ดูแลคุณภาพของชิ้นส่วนใหม่ ในบางองค์กรจะเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานจัดซื้อ ในขณะที่อีกองค์กรหนึ่งจะเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานประกันคุณภาพ ซึ่งงานวิจัยของ Lambert, Cooper และ Pagh ชี้ความแตกต่างของโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจแต่ละองค์กร เป็นแรงเสียดทานและสาเหตุของความไร้ประสิทธิภาพที่มีนัยสำคัญของการจัดการซัพพลายเชน

<sup>30</sup>M.Khouja, “Optimizing inventory decisions in a multi-stage multi-customer supply chain.” *Transportation Research Part E : Logistics and Transportation Review* Vol. 39 (2002) : 193 – 208.

3. องค์ประกอบการจัดการซัพพลายเชน เพื่อตอบคำถามว่า เราจะบูรณาการและจัดการความเชื่อมโยงของแต่ละกระบวนการอย่างไร การศึกษาวิจัยของคูเปอร์ มาร์ธา แลมบอร์ท และเพจ (Cooper, Martha, Lampert and Pagh) ได้แบ่งส่วนประกอบของการจัดการเพื่อความสำเร็จของการจัดการซัพพลายเชนออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มเน้นทางกายภาพ เช่น การวางแผนและการควบคุม การไหลของสินค้า และจัดการโครงสร้างต่างๆ และ 2) กลุ่มเน้นการจัดการและองค์ประกอบด้านพฤติกรรมบุคคล เช่น การบริหารความสัมพันธ์ การบริหารความเสี่ยง การให้รางวัล การสร้างทัศนคติ และวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น แม้ว่าการจัดการในกลุ่มที่ 2 ยากต่อความเข้าใจและลำบากต่อการสนับสนุนให้เกิดขึ้น แต่ถ้าองค์กรมุ่งเน้นการจัดการเฉพาะในกลุ่มทางกายภาพ การจัดการซัพพลายเชนมีแนวโน้มจะพบกับความล้มเหลวแน่นอน<sup>31</sup> เทเจน (Teigen) ได้เสนอแนวคิดองค์ประกอบการจัดการซัพพลายเชนเป็นสามระดับ คือ 1) ปฏิบัติการ 2) เทคนิค และ 3) กลยุทธ์ โดยในแต่ละระดับจะมีรายละเอียดการบริหารจัดการที่ต่างกัน เริ่มจากระดับปฏิบัติการจะมุ่งเน้นในเรื่องการตัดสินใจรายสัปดาห์ด้านพยากรณ์ความต้องการ การวางแผนการกระจายสินค้า การวางแผนการผลิต และการวางแผนความต้องการวัตถุดิบ เป็นต้น ส่วนการบริหารระดับกลยุทธ์ถือได้ว่าเป็นงานที่ละเอียดอ่อนและมีความสำคัญมากที่สุดเนื่องจากเป็นการวางแผนและการตัดสินใจระยะยาว โดยเฉพาะเรื่องที่มีความเชื่อมโยงต่อกิจกรรมในระบบโดยรวม เช่น การตัดสินใจเลือกรูปแบบการจัดส่งที่ได้รับอิทธิพลจากรูปแบบคัดเลือก การบริหารผู้ส่งมอบ และการกำหนดที่ตั้งของแหล่งผลิต เป็นต้น<sup>32</sup>

### แนวคิดและหลักการการจัดการซัพพลายเชน

แนวคิดพื้นฐานของการจัดการซัพพลายเชน (Supply Chain Management : SCM) ประกอบด้วย 3 แนวคิด คือ

1. แนวคิดเชิงระบบ (system concept) เป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการซัพพลายเชน วิธีการเชิงระบบทำให้มีความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมและปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกัน แนวคิดเชิงระบบเป็นวิธีการจัดการที่พิจารณาแต่ละหน้าที่หรือกิจกรรมว่าเกี่ยวข้องกับกันอย่างไร ความ

<sup>31</sup>Douglas M. Lambert, Martha C. Cooper and Janus D. Pagh, "Supply Chain Management : Implementation Issues and Research Opportunities" *The International Journal of Logistic Management* (Vol. 9 ,1998 ),1-18.

<sup>32</sup>Rune Teigen, "Information flow in a Supply Chain Management System" (Diploma thesis, [www. Eil.Utoronto.Ca/profiles/rune/dep-thesis.html](http://www.Eil.Utoronto.Ca/profiles/rune/dep-thesis.html),1997)

เกี่ยวข้อนั้นส่งผลกระทบทางบวกทางลบอย่างไร การตัดสินใจของกิจกรรมหนึ่งมีผลกระทบต่อกิจกรรมอื่น หรือการตัดสินใจของกิจกรรมหนึ่งมีผลกระทบต่องานของตนอย่างไร ผู้ปฏิบัติงานที่มองผลกระทบงานของตนต่องานอื่นๆ และงานในความรับผิดชอบของผู้อื่นต่องานของตน เป็นการมองภาพรวมทั้งระบบ การมองทั้งระบบและมุ่งผลงานโดยรวมจะทำให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าที่แต่ละหน้าที่หรือกิจกรรมมุ่งประโยชน์สูงสุดของตน ทั้งนี้เพราะการบรรลุเป้าหมายของกิจกรรมหนึ่งอาจเกิดผลทางลบกับกิจกรรมอื่น ได้ทำให้ผลงานโดยรวมไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นการจัดการซัพพลายเชนจะมีประสิทธิภาพจะต้องใช้แนวคิดเชิงระบบในการขับเคลื่อน

**2. แนวคิดเชิงต้นทุนรวม (total cost concept)** แนวคิดเชิงระบบจะนำไปสู่แนวคิดเชิงต้นทุนรวม แนวคิดเชิงต้นทุนรวมจะประเมินกิจกรรมต่างๆ โดยใช้ต้นทุนเป็นตัววัด การวัดต้นทุนจะไม่ใช้ต้นทุนต่ำสุดของแต่ละกิจกรรม เพราะมีความขัดแย้งกัน เช่น ฝ่ายการเงินต้องการให้ต้นทุนสินค้าคงคลังน้อยที่สุด ซึ่งจะบรรลุเป้าหมายด้วยการสั่งซื้อปริมาณน้อยในแต่ละครั้ง การสั่งซื้อปริมาณน้อยจะมีผลต่อต้นทุนการขนส่ง การขนส่งปริมาณน้อยอัตราค่าระวางจะสูง ซึ่งงานรับผิดชอบงานขนส่งจะไม่เห็นด้วยเพราะทำให้ต้นทุนการขนส่งสูงขึ้น ขณะที่ฝ่ายการขนส่งก็ต้องการแสดงผลงานด้วยการยืนยันที่จะมีการขนส่งเต็มยานพาหนะ (full truck load : TL) ซึ่งค่าระวางต่อหน่วยต่ำแต่ก็จะทำให้ต้นทุนสินค้าคงคลังสูง หรือฝ่ายการตลาดต้องการตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยความรวดเร็ว ซึ่งจะบรรลุผลได้ก็ด้วยการมีคลังสินค้าจำนวนมาก และการผลิตแบบแต่ละครั้งจำนวนน้อย (lean production) การมีคลังสินค้าหลายแห่งทำให้ต้นทุนสินค้าคงคลังสูงซึ่งฝ่ายการเงินก็จะไม่เห็น ขณะที่การผลิตแบบลีน (Lean) ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยจะสูงขึ้นซึ่งฝ่ายผลิตจะไม่เห็นด้วย ดังนั้นองค์การจะต้องใช้ต้นทุนของการจัดการซัพพลายเชนโดยรวมเป็นตัววัด นั่นคือ ต้นทุนแต่ละกิจกรรมรวมกันแล้วให้น้อยหรือต่ำที่สุด

**3. แนวคิดการพิจารณาระหว่างได้กับเสีย (trade-offs concept)** ตามแนวคิดนี้มองกิจกรรมการจัดการซัพพลายเชนที่มีปฏิสัมพันธ์กัน นโยบายของฝ่ายหนึ่งจะมีผลกระทบกับอีกฝ่ายหนึ่งหรือหลายฝ่าย เมื่อฝ่ายหนึ่งมีนโยบายลดต้นทุนจะมีผลให้ต้นทุนกิจกรรมซัพพลายเชนของอีกฝ่ายหรือหลายฝ่ายสูงขึ้น นั่นคือ ได้อย่างเสียอย่าง แนวคิดนี้แนะนำให้พิจารณาจุดแลกเปลี่ยนได้กับเสีย (trade-offs) ที่ต้นทุนรวมของการจัดการซัพพลายเชนต่ำสุด<sup>33</sup>

<sup>33</sup>ไชยยศ ไชยมั่นคง และ มยุขพันธ์ ไชยมั่นคง, Logistics and Supply Chain Strategy Completing in the Global Market (กรุงเทพ ฯ : ซี.วาย.ซี.ซี.เท็ม พรินติ้ง จำกัด, 2550), 29-32.

ความสำเร็จและประสิทธิภาพการจัดการซัพพลายเชน (Supply Chain Management : SCM) ขึ้นอยู่กับสามหลักการ คือ

1. **หลักการประสิทธิภาพ (efficiency)** โดยที่ทรัพยากรมีจำกัด การใช้ทรัพยากรมีค่าใช้จ่ายหรือเป็นต้นทุน การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดในการดำเนินงานจึงกล่าวถึงว่ามีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพจึงมีนัยการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด การจัดการซัพพลายเชนมีความซับซ้อนและยุ่งยากเพราะเกี่ยวข้องกับกับฝ่ายต่างๆภายในองค์กรและองค์กรภายนอก ประสิทธิภาพการจัดการซัพพลายเชนมิได้ขึ้นอยู่กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับทุกชั้นของซัพพลายเชน ซัพพลายเชนจะต้องขจัดความสูญเสีย (waste) และไม่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อให้ต้นทุนซัพพลายเชนต่ำสุด

2. **หลักการได้ประโยชน์ร่วมกัน (mutual benefit)** ประสิทธิภาพการจัดการซัพพลายเชนจะต้องมีตลอดเส้นทางเดินของผลิตภัณฑ์ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดบริโภค ซึ่งเกิดจากผลการทำงานของแต่ละชั้นซัพพลายเชน สมาชิกแต่ละชั้นต้องใช้ความพยายามในการจัดการซัพพลายเชนอย่างมีประสิทธิภาพ การเพิ่มคุณค่าและกำไรรวมซัพพลายเชนสูงสุด กำไรซัพพลายเชนล้วนเป็นผลงานของสมาชิกซัพพลายเชนทั้งหมด สมาชิกทุกคนจึงควรได้ประโยชน์อย่างเป็นธรรม

3. **หลักการผู้บริโภคพึงพอใจ (customer satisfaction)** การจัดการซัพพลายเชนจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ มีประสิทธิภาพ (efficiency) และมีประสิทธิผล (effectiveness) หรือลูกค้าพึงพอใจ ความพึงพอใจของลูกค้าประกอบด้วย ความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ ความพึงพอใจในที่สามารถหาซื้อได้ในเวลาและสถานที่ที่ต้องการ ความพึงพอใจจากการส่งมอบสินค้าที่รวดเร็ว สม่ำเสมอ ครบตามจำนวน อยู่ในสภาพสมบูรณ์และราคาสมเหตุสมผล<sup>34</sup>

จากการสังเคราะห์หนังสือ Supply Chain Logistic; Theory and Practice โดย Prof. Tsutomu Araki แปลโดย รศ.กฤษดา วิสวธีรานนท์ และ ดร.กุลพงศ์ ญานิพันธ์ ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดและหลักการการจัดการซัพพลายเชนให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพนั้น มีหลักการจัดการ ดังนี้

1. **การถ่ายทอดความต้องการของผู้บริโภค (communication demand)** เป็นการติดต่อสื่อสาร (communication) ให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้าได้ทันทั่วทั้งที่เป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่งโดยอาศัยการแบ่งปันและการนำข้อมูล (sharing information) ไปใช้ได้อย่างรวดเร็วทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กรเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว

<sup>34</sup> เรื่องเดียวกัน, 32-34.

2. **การรวมตัวกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ (supplier integration)** การรวมตัวกันระหว่างผู้ผลิตกับผู้จัดส่งวัตถุดิบโดยการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด เปรียบเสมือนเป็นองค์กรเดียวกัน มีการร่วมมือกันทุกด้าน เช่น การร่วมมือกันในการพัฒนาสินค้า (joint product development) มีความร่วมมือทางด้านเทคโนโลยีและข้อมูล เพื่อใช้พัฒนาวัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์ร่วมกัน ระหว่างผู้จัดส่งวัตถุดิบและผู้ผลิต เพื่อเพิ่มคุณภาพวัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์ รวมไปถึงการลดต้นทุนในซัพพลายเชน

3. **การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ร่วมกัน (joint management information system use)** เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ร่วมกัน เช่น แลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ภายในองค์กร และอินเทอร์เน็ตมาใช้เพื่อช่วยในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร นอกจากนี้ยังรวมถึงความสามารถที่ใช้ในการตรวจติดตามสถานะของวัตถุดิบ ผลิตภัณฑ์ และข้อมูลตลอดซัพพลายเชน โดยอาศัยการนำระบบสารสนเทศมาใช้ซึ่งต้องสามารถรองรับกับระบบของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในซัพพลายเชน โดยอยู่บนรากฐาน 3 ประการ ดังนี้

3.1 ต้องสร้างความยืดหยุ่น (flexibility) ให้กับทุก ๆ องค์กรที่อยู่ในซัพพลายเชนในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่หลากหลาย

3.2 ต้องสร้างความรวดเร็วคล่องตัว (agility) ในทุกการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่างๆ ในการดำเนินงานให้สามารถตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อซัพพลายเชนขององค์กร

3.3 สามารถมองเห็น และแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศได้ทะลุตลอดซัพพลายเชนเพื่อนำเอาข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการเชื่อมประสานระหว่างองค์กรต่างๆ ในซัพพลายเชนให้เกิดประโยชน์ร่วมกันอย่างสูงสุด

4. **การพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการงาน (operation improvement)** เป็นการมุ่งเน้นการประสานงาน และ ร่วมมือกันระหว่างองค์กรต่าง ๆ ภายในซัพพลายเชน ด้วยการลดความซ้ำซ้อน และกำจัดงานที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ออกไป

5. **การแบ่งกลุ่มผู้บริโภค (customer categories)** เป็นกระบวนการที่เป้าหมายหลัก คือ การแบ่งกลุ่มผู้บริโภคตามความต้องการด้านบริการที่แตกต่างกันและปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานในซัพพลายเชนให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้บริโภคแต่ละกลุ่มนั้นๆ

6. **การพัฒนาปรับปรุงวิธีการวัดประสิทธิภาพ (performance measurement)** เป็นการวัดความสำเร็จของซัพพลายเชนในการเข้าถึงผู้บริโภค<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup>Tsutomu Araki, Supply Chain Logistic; Theory and Practice แปลโดย รศ.กฤษดา วิสวธีรานนท์ และ ดร.กุลพงศ์ ญินพันธ์ (กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2548), 12-87.

## กระบวนการ/ขั้นตอนการจัดการซัพพลายเชน

คริสโตเฟอร์ (Christopher) ได้กล่าวว่า การจัดการซัพพลายเชน (Supply Chain Management) มีกระบวนการหรือขั้นตอนสี่ขั้น ดังนี้ 1) การทำข้อตกลง 2) กลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน 3) การวัดประสิทธิผล และ 4) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1. การทำข้อตกลง (contact review) เนื่องจากการจัดการซัพพลายเชน หมายถึง การบริหารจัดการกิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้นในซัพพลายเชนตั้งแต่ต้นสายการผลิตไปถึงปลายสาย ดังนั้นการเริ่มต้นของการจัดการซัพพลายเชนจึงต้องมาจากการที่ผู้บริหารของทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องในสายการผลิตไม่ว่าจะเป็น ผู้จัดส่ง โรงงานผู้ผลิต คลังสินค้า ตัวแทนจำหน่ายและร้านขายปลีก ให้ความสนใจในการเป็นพันธมิตรกันเพื่อร่วมกันพัฒนาประสิทธิภาพของซัพพลายเชนในการที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคขั้นสุดท้าย ข้อตกลงที่ทำร่วมกันอาจจะประกอบด้วย

1.1 การมีเป้าหมายเดียวกัน คือ พัฒนาประสิทธิภาพซัพพลายเชนให้มีความสามารถในการตอบสนองความพึงพอใจในระดับที่ลูกค้าต้องการหรือเกินกว่า เพื่อนำมาสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันของทั้งห่วงโซ่

1.2 แนวทางการปฏิบัติงานและการติดต่อสื่อสาร และการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้โดยใช้กลยุทธ์ ความรู้ วิธีการ และเทคนิคต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน เช่น การใช้อินเทอร์เน็ตในการติดต่อสื่อสาร การร่วมมือกันบริหารวัสดุคลังทั้งห่วงโซ่ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

1.3 ตัววัดผลหรือดัชนีวัดประสิทธิภาพ ที่จะนำมาใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน

2. กลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน (strategy in operation) เมื่อทำข้อตกลงแล้ว จึงกำหนดกลยุทธ์ วิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ช่วยในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ กลยุทธ์ และวิธีการต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้บริหารจัดการกับการปฏิบัติงานในซัพพลายเชน ดังนี้

2.1 การใช้ฐานข้อมูลเดียวกันเพื่อใช้ในการตัดสินใจ เช่น การวางแผน การผลิต การจัดซื้อ การกำหนดระดับวัสดุคงคลัง เป็นต้น โดยข้อมูลที่ใช้ในที่นี้คือข้อมูลความต้องการของลูกค้าที่แท้จริงที่ได้มาจากผู้ขายปลีก เพื่อให้ต้นสายของสายธารการผลิตลดความเสี่ยงในการผลิตสินค้าที่มากเกินไปเกินความต้องการจำนวนมาก และทำให้สายการผลิตมีความยืดหยุ่นในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาดได้เป็นอย่างดี

2.2 การติดต่อสื่อสารโดยใช้เครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น อินเทอร์เน็ต EDI โทรศัพท์ เทคโนโลยีทางการสื่อสารเหล่านี้จะช่วยทำให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว สะดวกมากขึ้น ช่วยลดงานเอกสารหรือการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนที่ไม่จำเป็นออกไป นอกจากนี้ยังถือเป็นส่วนหนึ่ง

ช่วยลดเวลานำในการสั่งซื้อ ทำให้เวลานำรวมในการผลิตลดลง ส่งผลให้สามารถนำเสนอสินค้าเข้าสู่ตลาดหรือส่งสินค้าให้ลูกค้าได้รวดเร็วทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ การติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วยังช่วยให้ซัพพลายเชนมีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อการตอบสนองของความต้องการเปลี่ยนแปลง เช่น เมื่อลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป การสื่อสารที่รวดเร็วช่วยให้องค์กรผลิตจนถึงผู้จัดส่งสามารถปรับเปลี่ยนแผนการผลิตได้ทันเวลา

2.3 การบริหารคงคลังและเวลานำในการผลิตทั้งซัพพลายเชน ระดับของคงคลังและเวลานำการผลิตนั้น จึงกล่าวได้ว่า มีความสัมพันธ์กันโดยตรงหากเวลานำการผลิตมีค่าสูง องค์กรจำเป็นต้องมีระดับของคงคลังสูงเพื่อเป็นการเผื่อไว้ป้องกันในกรณีฉุกเฉิน เช่น วัตถุดิบมาส่งช้ากว่ากำหนด หรือเกิดข้อเสียในการผลิตและไม่สามารถแก้ไขได้ จำเป็นต้องผลิตเพิ่ม กรณีกลับกัน หากองค์กรมีระดับของคงคลังสูง ก็ส่งผลให้เวลานำในการผลิตสูงตาม ซัพพลายเชนควรลดระดับของเวลานำรวมทั้งหมด เพราะสิ่งเหล่านี้นำมาซึ่งค่าใช้จ่ายและความสูญเปล่า และการนำเสนอปรับปรุงระบบการผลิต เช่น ใช้แนวคิดระบบ JIT (just in time) ใช้กลยุทธ์การดึง (pull system) ใช้แนวคิดลีน (lean concept) เป็นต้น

2.4 การให้ความสำคัญด้านคุณภาพ คุณภาพเป็นสิ่งสำคัญที่ลูกค้ามักจะคำนึงถึงในการซื้อหรือเลือกใช้เป็นอันดับแรก ดังนั้น การจัดการซัพพลายเชนควรให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพอย่างมาก นับตั้งแต่การเป็นวัตถุดิบจนกลายเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมคุณภาพ อาทิเช่น ซิกส์ซิกม่า (Six Sigma) TQM (Total Quality Management) เครื่องมือคุณภาพ 7 ประการ (7QC Tools) เครื่องมือบ้านคุณภาพ (QFD) หรือระบบ ISO ต่าง ๆ เป็นต้น

2.5 การให้ความสำคัญในการเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า ซึ่งสามารถนำแนวคิดการผลิตแบบลีนมาใช้ได้โดยตรง เพราะแนวคิดการผลิตแบบลีน คือ การมุ่งเน้นกิจกรรมที่ถือเป็นการเพิ่มคุณค่าในมุมมองของตัวลูกค้า กิจกรรมหรือการกระทำใดที่ไม่เป็นการเพิ่มคุณค่าจะถือว่าเป็นความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในระบบซึ่งควรจะถูกกำจัดทิ้งไป หรือถ้าหากไม่สามารถกำจัดทิ้งได้เพราะแม้ว่าจะไม่เป็นการเพิ่มคุณค่าแต่ถือเป็นกิจกรรมที่จำเป็นในการผลิตก็ควรหาวิธีลดความสูญเปล่าเหล่านั้นลงให้เหลือน้อยที่สุด เหตุผลที่ควรลดหรือกำจัดความสูญเปล่าออกไปนั้นเพราะจากการศึกษาพบว่า ในการผลิตซึ่งเวลานำรวมทั้งหมด 100 เปอร์เซ็นต์ จะมีกิจกรรมที่ถือว่าเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์เพียง 5 เปอร์เซ็นต์ อีก 95 เปอร์เซ็นต์ ถือเป็นกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ ดังนั้นหากเราสามารถกำจัดหรือลดกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ออกไปครึ่งหนึ่ง ก็ถือว่าเราสามารถปรับปรุงเวลานำให้ดีขึ้นถึง 47.5 เปอร์เซ็นต์

2.6 กลยุทธ์พันธมิตร (alliances strategy) คือการเป็นพันธมิตรกันทางธุรกิจ ซึ่งเกิดจากหลักการที่เน้นความสามารถหลักเฉพาะขององค์กร (core strength) คือ การที่แต่ละองค์กรนั้นจะให้ความสนใจเฉพาะแก่นหรือจุดเด่นของตัวเอง ดังนั้น กิจกรรมอื่นที่ไม่ถือเป็นความสามารถหลักจะถูกว่าจ้างให้องค์กรอื่นทำ เช่น การทำการขนส่งสินค้า การจ้างทำบรรจุภัณฑ์ ทำให้เกิดคำว่า outsourcing และ third party logistics : 3PL ขึ้นมา หรืออาจเกิดการบริหารความสัมพันธ์รูปแบบใหม่ ซึ่งต่างจากอดีตที่ทำหน้าที่ของแต่ละองค์กรแยกกันมาสู่การร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน เช่น การบริหารคงคลังโดยผู้จัดส่ง (vendor managed inventory : VMI) การรวมคลังกระจายสินค้า (distributor integration : DI) เป็นต้น

### 3. การวัดประสิทธิภาพ (Performance Measure)

ขั้นตอนนี้เป็นการนำดัชนีวัดประสิทธิภาพที่ทำการตกลงไว้ร่วมกันในขั้นตอนแรกมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานการบริหารซัพพลายเชนว่ามีประสิทธิภาพเป็นอย่างไรหลังนำแนวคิดการบริหารซัพพลายเชน โดยนำเทคนิคและกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้ โดยปกติแล้วควรต้องมีประสิทธิภาพดีขึ้น หากไม่เป็นเช่นนั้นควรพิจารณาหาสาเหตุและปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานเพื่อหาทางแก้ไขและป้องกันต่อไป

4. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การบริหารจัดการที่ดีควรจะต้องมีการพัฒนาอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพราะการที่การบริหารจัดการดีขึ้นในระดับหนึ่งนั้นไม่ได้ถือว่าเป็นการบริหารจัดการที่ดีที่สุดแล้ว โดยปกติจะถือว่าเป็นการจัดการที่เหมาะสมที่สุดในช่วงเวลาหรือในสถานการณ์ขณะนั้น แต่เมื่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมรอบข้างเปลี่ยนแปลงไปก็จำเป็นต้องมีการปรับปรุงการจัดการให้เหมาะสมต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้การที่ไม่มีการพัฒนาจะทำให้คู่แข่งสามารถพัฒนาความสามารถให้ เท่าเทียมขึ้นมาและอาจจะแซงหน้าได้ในที่สุด เพราะฉะนั้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้คงความสามารถในการได้เปรียบคู่แข่งต่อไป<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup>M. Christopher, Logistic and Supply Chain Management : Strategies for Reducing Cost and Improve Service (U.S.A : Financial Times Professional Limited , 1998 ), 92–112.

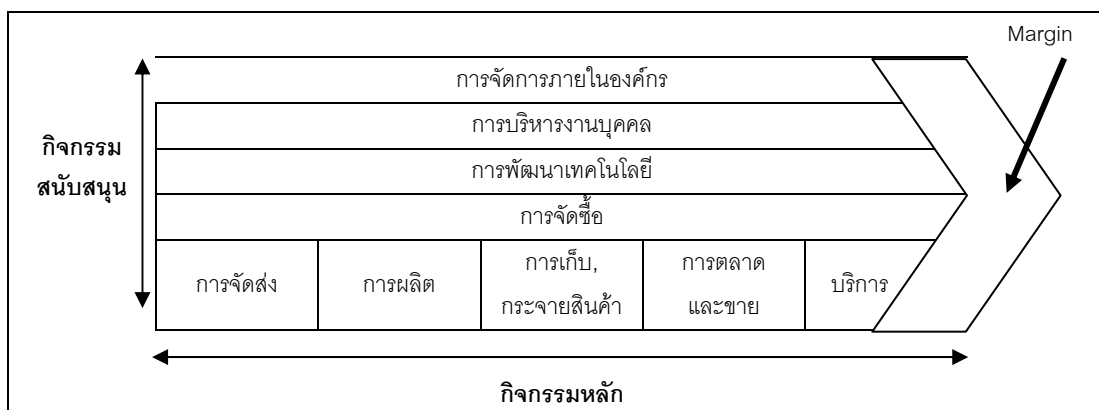
### กิจกรรมการจัดการซัพพลายเชน

งานวิจัยของฮิววิต (Hewitt) ได้ศึกษาการจัดการซัพพลายเชนที่ประสบความสำเร็จกว่า 30 ธุรกิจ พบว่าธุรกิจจะแบ่งกิจกรรมภายในซัพพลายเชนอยู่ระหว่าง 9 ถึง 24 กิจกรรม และสองกิจกรรมที่ต้องมีเหมือนกันสำหรับธุรกิจทุกประเภท คือ การเติมเต็มความต้องการ (Order Fulfillment) และการพัฒนาสินค้า (Product Development)<sup>37</sup> ส่วนงานของแลมเบิร์ต คูเปอร์ และเพจ (Lambert, Cooper และ Pagh) พบว่าผู้บริหารในแต่ละธุรกิจที่ศึกษาจะกำหนดกระบวนการหรือกิจกรรมภายในธุรกิจอยู่ระหว่าง 1 ถึง 7 กิจกรรม<sup>38</sup> สอดคล้องกับพอร์ทเทอร์ (Porter) ที่ได้เสนอแบบจำลองโซ่คุณค่า (value chain model) ตามแผนภาพที่ 6 ว่าการจัดการซัพพลายเชนเป็นรูปแบบหนึ่งที่ใช้เพื่ออธิบายกิจกรรมภายในซัพพลายเชน ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มกิจกรรมการบริหารงานขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กัน และมีความเกี่ยวข้องเนื่องกับการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับวัตถุดิบ เริ่มตั้งแต่การรับวัตถุดิบเข้าระบบ วัตถุดิบผ่านเข้าสู่กระบวนการแปลงสภาพจนกลายเป็นสินค้าสำเร็จรูป โดยขั้นตอนตั้งแต่การรับวัตถุดิบจนกระทั่งแปลงวัตถุดิบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูปจะสัมพันธ์กับการใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นเงิน แรงงาน วัตถุดิบ อุปกรณ์ สิ่งปลูกสร้าง ที่ดิน ตลอดจนการบริหารจัดการ แคปลินสกี และ มอริส (Kaplinsky and Morris) ได้เพิ่มเติมว่าโซ่คุณค่า เป็นคำที่อธิบายถึงกลุ่มกิจกรรมที่นำสินค้าหรือบริการจากแนวคิดผ่านขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการผลิตจนกลายเป็นสินค้าสำเร็จรูปพร้อมจัดส่งถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย รวมถึงกระบวนการการจัดสินค้าหลังจากใช้งานด้วย โดยโซ่คุณค่าขององค์กรจะถูกเชื่อมต่อกับโซ่คุณค่าของผู้ส่งมอบและโซ่คุณค่าของลูกค้า เป็นระบบความสัมพันธ์ที่มีขนาดใหญ่ หรือ ระบบคุณค่า (Value System) ดังนั้นผลตอบแทนหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในโซ่คุณค่าขององค์กรเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในระบบคุณค่าที่องค์กรมีส่วนร่วม<sup>39</sup> กิจกรรมในโซ่คุณค่าแบ่งเป็นสองส่วน คือ กิจกรรมพื้นฐาน และกิจกรรมสนับสนุน กิจกรรมพื้นฐาน คือ กิจกรรมที่มีส่วนสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับวัตถุดิบและสินค้าโดยตรง ส่วนกิจกรรมสนับสนุน คือ กิจกรรมอื่นที่สนับสนุนกิจกรรมหลัก แต่ไม่มีส่วนโดยตรงในการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า ดังนี้

<sup>37</sup>S. Hewitt, "Measurement on an integrated supply chain." (Thesis of Department of Engineering Logistics , Lund , 1997 ), Abstract.

<sup>38</sup>Douglas M. Lambert , Martha C. Cooper and Janus D. Pagh, *Ibid.*, 10.

<sup>39</sup>Raphael Kaplinsky and Mike Morris, "Handbook for value chain research." *Journal of Operations Management* Vol. 21 (March , 2000) : 1–18.



แผนภาพที่ 7 ใช้คุณค่าของ Michael E. Porter

ที่มา : Michael E. Porter, **Competitive Strategy**, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : The Free Press, 1985 ), 67.

**Inbound Logistics** กิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ เช่น การรับ การจัดเก็บ การควบคุมระดับของวัตถุดิบ การจัดการกระทำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบ โดยเทคโนโลยีที่ใช้ในกิจกรรมประกอบไปด้วย การขนส่ง การส่งวัสดุ การจัดเก็บวัสดุ การสื่อสาร การทดสอบ และระบบข้อมูล

**Operations** คือ กิจกรรมที่ก่อให้เกิดคุณค่าโดยการแปลงสภาพวัตถุดิบจนกลายเป็นสินค้าหรือบริการ โดยเทคโนโลยีที่ใช้ในกิจกรรมนี้จะประกอบไปด้วย กระบวนการผลิต วัตถุดิบ เครื่องจักร และเครื่องมือ การขนถ่ายวัสดุ การบรรจุหีบห่อ การรักษาคุณภาพ การออกแบบและจัดการสิ่งปลูกสร้างและระบบข้อมูล

**Outbound Logistics** คือกิจกรรมที่ดำเนินการส่งมอบสินค้าไปยังลูกค้า รวมถึงการจัดเก็บสินค้า การเติมเต็มความต้องการของลูกค้า โดยเทคโนโลยีที่ใช้ในกิจกรรมนี้จะประกอบไปด้วย การขนส่ง การขนถ่ายวัสดุ การสื่อสาร ระบบข้อมูล และการบรรจุหีบห่อ

**Sales and Marketing** คือกิจกรรมใดๆ ที่ทำให้ผู้ซื้อดำเนินการจัดหาสินค้า รวมไปถึงการเลือกช่องทางในการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และการกำหนดราคาสินค้า

**Service** คือ กิจกรรมในการรักษาคุณภาพของสินค้าหลังการขาย รวมถึงการซ่อมและให้บริการกับลูกค้าโดยเทคโนโลยีที่ใช้ในกิจกรรมนี้จะประกอบด้วย การบริการ การทดสอบ การสื่อสาร และระบบข้อมูล<sup>40</sup>

<sup>40</sup>Steven Ten Have, Wouter Ten Have, Frans Stevens and Marcel Van Der Elst with Fiona Pol-Coyne, **Key Management Models : The Management Tools and Practices will Improve Your Business** (New York : Pearson Education Limited, 2003),319–323.

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบกิจกรรมภายในซัพพลายเชนกับกิจกรรมในโซ่คุณค่า

| รูปแบบกิจกรรม              | กิจกรรมในการจัดการซัพพลายเชน                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | โซ่คุณค่าของ Porter                                                                                                                                                                            | งานวิจัยด้านการจัดการซัพพลายเชน                                                                                                                                                    |
| กิจกรรมหลัก<br>กิจกรรมหลัก | Inbound Logistics                                                                                                                                                                              | การจัดเก็บและการบริหารระดับวัตถุดิบคงคลัง (Verwijmeren, Van Der Vlist และ Van Donselaar, 1996 ; Bhanskaran, 1996)                                                                  |
|                            | Operations                                                                                                                                                                                     | การวางแผนผลิต การผลิต การควบคุมคุณภาพ (Copacino และ Rosenfield, 1992; Fisher and Raman, 1996; Cam และคณะ, 1997; Garg และ Tang, 1997; Graves, Kletter และ Hetzel, 1998; Levy, 1997) |
|                            | Outbound Logistics                                                                                                                                                                             | การจัดเก็บและการบริหารระดับสินค้าคงคลัง, การจัดส่งสินค้า (Anupindi และ Bassok, 1996; Satterfield Robinson 1996; Baganha Cohen, 1998)                                               |
|                            | Sales and Marketing                                                                                                                                                                            | การขาย, การตลาด, การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Mourits และ Evers, 1995; Lederer และ Li, 1997)                                                                                     |
|                            | Service                                                                                                                                                                                        | การบริการหลังการขาย (Gopal, 1992)                                                                                                                                                  |
| กิจกรรมสนับสนุน            | งานซ่อมบำรุง ธุรการ งานกฎหมาย การบริหารงานบุคคล งานวิจัยและพัฒนา การจัดซื้อ (Leedenders, Nollet และ Ellram, 1994; Choi และ Hartley, 1996; Gentry, 1996; Holmlund, 1996; Tagaras และ Lee, 1996) |                                                                                                                                                                                    |

กาเนชชานและคณะ (Ganeshan and others) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการบริหารจัดการกิจกรรมภายในซัพพลายเชน และได้เสนอการแบ่งกิจกรรมภายในซัพพลายเชนออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้คือ

1. **การจัดการและควบคุมระดับสินค้าคงคลัง** เป็นการศึกษาถึงกลยุทธ์ และวิธีการจัดการและควบคุมระดับสินค้าคงคลังหลายรูปแบบ เช่น กลยุทธ์การผลิตแบบ Postponement เป็นกลยุทธ์ 4 ลักษณะ คือ 1) แบบการติดตามสินค้า โดยสินค้าในคลังจะถูกระบุและติดตามหลังได้รับคำสั่งเท่านั้น 2) แบบการบรรจุหีบห่อโดยสินค้าในคลังจะถูกบรรจุหีบห่อหลังได้รับคำสั่งซื้อเท่านั้น ซึ่งกลยุทธ์สองแบบแรกเหมาะสำหรับสินค้าต้นทุนสูง โดยติดตามสินค้าและหีบห่อมีผลต่อราคาในสัดส่วนที่สูง 3) แบบการประกอบ โดยสินค้าในคลังจะถูกประกอบเฉพาะที่ใช้ขึ้นส่วนเหมือนกันในแต่ละรุ่น ชิ้นส่วนที่ต่างกันจะถูกประกอบหลังได้รับคำสั่งซื้อเท่านั้น กลยุทธ์เหมาะสำหรับสินค้าที่แยกเป็นรุ่น ๆ และ 4) แบบการผลิต โดยสินค้าจะถูกผลิตหลังได้รับคำสั่งซื้อแล้วเท่านั้น Postponement เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสินค้าที่มีวงจรอายุสั้น และมูลค่าของสินค้าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของการพิจารณาเพื่อประยุกต์ใช้กลยุทธ์ โบเวอร์ซอกซ์ (Bowersox)

พบว่าภายใต้ข้อจำกัดเฉพาะกลยุทธ์ Postponement ให้โอกาสผู้บริหารปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการกระจายสินค้า และสามารถลดต้นทุนที่มีความสัมพันธ์กับการกระจายสินค้าได้อย่างมีนัยสำคัญ<sup>41</sup> ในส่วนของการจัดซื้อ ยังเป็นที่ขัดแย้งกันระหว่างแนวคิดการจัดซื้อจากผู้ส่งมอบแหล่งเดียว และการจัดซื้อจากผู้ส่งมอบสองแหล่ง อเคลลา (Akella) ได้ศึกษากลยุทธ์การจัดซื้อจากผู้ส่งมอบสองแหล่ง พบว่า สามารถป้องกันปัญหาความไม่แน่นอนของการจัดส่งและคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญ ตรงข้ามกับการศึกษาของชินและคณะ (Shin and others) พบว่า การจัดซื้อจากผู้ส่งมอบแหล่งเดียวกลับส่งผลให้สมรรถนะขององค์กรและซัพพลายเชนดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ<sup>42</sup>

2. **กิจกรรมการผลิต การวางแผนและกำหนดลำดับการผลิต** เกี่ยวข้องกับการกำหนดและวัดประสิทธิภาพของการผลิต ตลอดจนการวางแผนและการกำหนดลำดับการผลิตที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการซัพพลายเชน พบว่ากิจกรรมการวางแผนมีการศึกษาวิจัยมากที่สุด โดยส่วนใหญ่เน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยยกระดับการจัดการซัพพลายเชน ดังเช่น ครูเกอร์ (Kruger) ได้ศึกษาการจัดการซัพพลายเชนด้านการวางแผนและการจัดซื้อ พบว่า ประสิทธิภาพที่แท้จริงขององค์กรจะขึ้นอยู่กับสมรรถนะของซัพพลายเชนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลในแบบจำลองทางสถิติ รีดเดอร์เวอร์ และ ลี (Lederer and Li) ศึกษาการแข่งขันระหว่างองค์กรที่ผลิตสินค้าสำหรับลูกค้าที่มีความอ่อนไหวต่อการรอคอย (Lead time) พบว่าองค์กรสามารถบริหารความต้องการของลูกค้าโดยตั้งราคาสินค้าและอัตราการผลิตสำหรับลูกค้าแต่ละประเภท โดยเลือกนโยบายลำดับการผลิตที่เหมาะสมได้ ลูกค้าที่ต้องการสินค้าที่รวดเร็วกว่าก็จะต้องซื้อสินค้าในราคาที่สูงกว่า เลวี (Levy) พบว่าการผลิตแบบ Lean ที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบไปด้วยความถี่และการไหลของข้อมูลและสินค้าที่รวดเร็วตลอดโซ่คุณค่า โดยปัจจัยสำคัญของการผลิตแบบ Lean คือ การออกแบบผลิตภัณฑ์ และของเสียปริมาณต่ำภายในซัพพลายเชน เกรฟ และคณะ (Graves and others) นำเสนอแบบจำลองพลวัต เพื่อวางแผนระบบสินค้าคงคลังที่มีรูปแบบการผลิตแบบ Echelon โดยสามารถพิสูจน์ได้ถึงประโยชน์ในภาพรวมขององค์กรที่ได้รับจากการมองความสัมพันธ์ตลอดทั้งสายซัพพลายเชนมากกว่าการมองภาพในแต่ละจุด

<sup>41</sup>D.J.Bowersox, **Logistics Management** (New York : McGraw-Hill,1988),48–60.

<sup>42</sup>Hojung Shin, David A. Collier and Darryl D. Wilson , “Supply management orientation and supplier / buyer performance” **Journal of Operations Management** Vol. 18 ( 2000 ) : 317–333.

**3. การแบ่งปันข้อมูล การประสานงาน และการเฝ้าระวัง** กล่าวถึงแบบแผนสำหรับความร่วมมือและการควบคุมการแบ่งปันข้อมูลที่ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารซัพพลายเชน ถ้าพิจารณาจากคำจำกัดความของซัพพลายเชน พบว่านอกจากวัตถุดิบและสินค้าแล้วทรัพยากรที่สำคัญอีกประการที่มีบทบาทในการกำหนดประสิทธิภาพของการบริหารซัพพลายเชนคือ ข้อมูล และเนื่องจากภายในซัพพลายเชนประกอบไปด้วยกิจกรรมหรือสมาชิกจำนวนมาก ความด้อยประสิทธิภาพของการบริหารข้อมูลเป็นปัญหาที่พบได้บ่อยครั้ง เช่น Bullwhip Effect ที่มีสาเหตุมาจากการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าที่ขาดความแม่นยำ ไม่ว่าจะเป็นความต้องการของลูกค้าภายในหรือลูกค้าภายนอกซึ่งเชื่อมโยงกันในซัพพลายเชน นอกจากนั้นยังมีสาเหตุมาจากการบริหารคำสั่งซื้อที่มีลักษณะเป็นล็อต หรือความผันผวนของราคาวัตถุดิบและสินค้า ตลอดจนกิจกรรม ส่งเสริมการขายต่างๆ เรด และ แซนเดอร์ (Reid และ Sander) ได้แนะนำวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดจาก Bullwhip Effect ไว้หลายแนวทาง เช่น การพิจารณาข้อมูลที่ได้จากการพยากรณ์ความต้องการในทุกระดับของซัพพลายเชน การแบ่งปันข้อมูลความต้องการที่แท้จริงซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในซัพพลายเชน การบริหารคำสั่งซื้อบนพื้นฐานความต้องการที่แท้จริง แทนการบริหารคำสั่งซื้อแบบล็อต หรือการควบคุมเสถียรภาพราคาสินค้า อาทิเช่น กลยุทธ์ “ราคาถูกทุก ๆ วัน” ของ Wal-Mart นอกจากนั้น ลี และคณะ (Lee and others) ได้ศึกษาการบิดเบือนของข้อมูลในซัพพลายเชนในรูปของ Bullwhip Effect โดยวิเคราะห์แหล่งที่มาของ Bullwhip Effect ตลอดจนกลยุทธ์ที่ประยุกต์ใช้เพื่อลดผลกระทบทางลบจากปัญหาดังกล่าว พบว่าการร่วมมือและการประสานงานของสมาชิกในซัพพลายเชนมีนัยสำคัญในการตอบโต้ปัญหาการบิดเบือนข้อมูลความต้องการในซัพพลายเชน นอกจากนั้นปัญหาด้านการบริหารระบบสินค้าคงคลังและการผลิตแบบ Echelon หรือ Multi-Echelon ที่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหา พบว่ามีการศึกษามากขึ้น มอนแซด และ แอ็คคาวัล (Moinzadeh and Aggarwal) ได้ศึกษาการจัดการระบบสินค้าคงคลังแบบ Multi-Echelon โดยการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานเพื่อจัดการกับคำสั่งซื้อแบบเร่งด่วน พบว่าข้อมูลที่มีอยู่ในระบบสามารถนำมาใช้เพื่อช่วยสร้างทางเลือกในการตัดสินใจตอบสนองต่อคำสั่งซื้อของลูกค้าโดยทางเลือกที่เหมาะสมจะทำให้ต้นทุนการจัดกาต่ำลง และยังพบว่าการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศอื่นเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารซัพพลายเชน เช่น เทคโนโลยี EDI ซึ่งมีผลต่อการจัดส่งแบบทันเวลา ส่งผลให้ประสิทธิภาพการจัดส่งวัตถุดิบและสินค้าในซัพพลายเชนดีขึ้น คล้ายกับงานวิจัยของ โอเบรียน และ เฮด (O'Brien and Head) ได้ศึกษาการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ พบว่าเทคโนโลยี EDI มีความสำคัญในการสนับสนุนธุรกิจในระบบ JIT โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านโลจิสติกส์ (logistics)

4. **เครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน** ศึกษาถึงการพัฒนาเครื่องมือเพื่อช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในซัพพลายเชน โดยส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาเพื่อนำเสนอแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ เช่น สลัดส์ และคณะ (Slats and others) ได้ศึกษาแบบจำลองของสายโซ่โลจิสติกส์ (logistics chain) โดยการวิเคราะห์และประเมินบทบาทของเทคนิคการวิจัยดำเนินงาน (OR) พบว่า เทคนิคการวิจัยดำเนินงานเหมาะสมอย่างมากในการวิเคราะห์สมรรถนะของกระบวนการและกลุ่มย่อยของโลจิสติกส์ (logistics) และ บากาฮานา และ โคเฮน (Bagahana and Cohen) ศึกษาเสถียรภาพของผลกระทบและสินค้าคงคลังในซัพพลายเชน โดยนำเสนอแบบจำลองเพื่ออธิบาย Bullwhip Effect ที่มีผลต่อการบริหารระดับสินค้าคงคลัง และเพื่อระบุกลไกที่สามารถยกระดับเสถียรภาพในจุดต่างๆ ของซัพพลายเชนได้ โดยพบว่าผู้ขายส่งสามารถสร้างเสถียรภาพ ให้กับซัพพลายเชนได้โดยการส่งคำสั่งซื้อให้กับผู้ผลิตด้วยความแปรปรวนในระดับต่ำกว่าความแปรปรวนที่เกิดขึ้นภายในกระบวนการสั่งซื้อของร้านค้าย่อย<sup>43</sup>

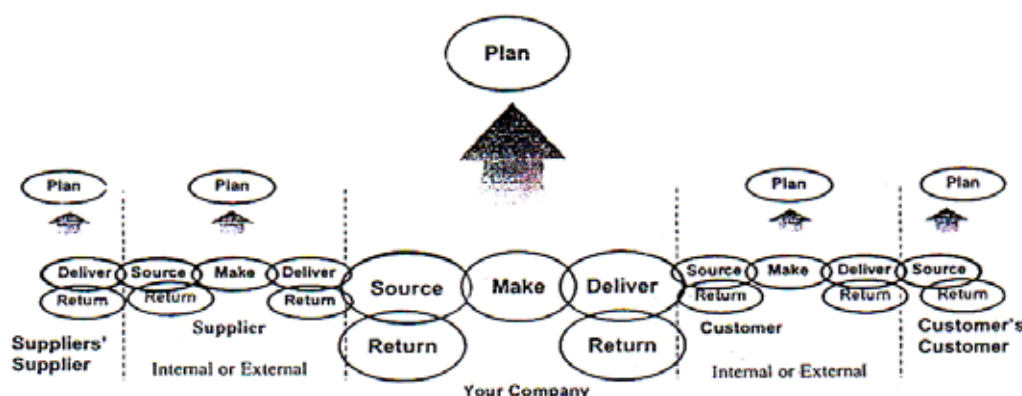
#### ตัวแบบอ้างอิงการปฏิบัติการซัพพลายเชน

แนวคิดการพัฒนากิจการจัดการซัพพลายเชนขององค์กร เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงความสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรธุรกิจ การจัดการซัพพลายเชนต้องพิจารณาในภาพรวมของกระบวนการต่างๆ ในการนำมาใช้กับองค์กร ต้องมีขั้นตอนการจัดการสำหรับการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบในส่วนต่างๆ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการจัดการซัพพลายเชน ตัวแบบอ้างอิงการปฏิบัติการซัพพลายเชน (Supply Chain Operations Reference Model : SCOR) พัฒนาโดยสมาคมซัพพลายเชน (Supply Chain Council : SCC) ซึ่งเป็นองค์กรอิสระที่ไม่หวังผลกำไร ตั้งขึ้นมาในปี ค.ศ.1996 เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนองค์กรที่สนใจการจัดการซัพพลายเชนและนำไปปฏิบัติ ผู้ก่อตั้ง คือ The Institute Advanced Manufacturing Research (AMR) Pittiglio Robin Todd & McGrath (PRTM) SCOR-Model ใช้อธิบายลักษณะและแสดงให้เห็นกิจกรรมทางธุรกิจทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ช่วยแก้ปัญหาการขาดมาตรฐานและกรอบการทำงาน (framework) ส่วนประกอบของตัวแบบอ้างอิงปฏิบัติการซัพพลายเชน ช่วยแก้ปัญหาโดยมีการกำหนดกระบวนการต่าง ๆ เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีคำอธิบายกระบวนการซึ่งจะ

---

<sup>43</sup>Ram Ganeshan, Jack Eric, M. J. Magazine and Paul Stephens, "A Taxonomic Review of Supply Chain Management Research" *The International Journal of Logistics Management* Vol.17( 1988 ) : 11-54.

ช่วยให้เข้าใจตรงกัน มีโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการ มีมาตรวัด (metric) หรือดัชนีวัดประสิทธิภาพ (KPI) มาตรฐานเดียวกันสำหรับวัดประสิทธิภาพในแต่ละกระบวนการ และมีวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice) ที่เสนอไว้แต่ละกระบวนการเพื่อให้องค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป ตัวแบบอ้างอิงปฏิบัติการซัพพลายเชน ครอบคลุมกระบวนการบริหารพื้นฐาน 5 กระบวนการ คือ 1) การวางแผน (Plan) 2) ทรัพยากร (Source) 3) การผลิต (Make) 4) การขนส่ง (Deliver) และ 5) การส่งคืน (Return) แสดงในแผนภาพที่ 8



แผนภาพที่ 8 กระบวนการบริหารพื้นฐานของ SCOR Model

ที่มา : Supply Chain Operations Reference Model, Supply Chain Council Inc., Version 5.0, 2003

**SCOR ระดับที่ 1 ระดับบนสุด :** เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ถึงการแข่งขันในธุรกิจที่ดำเนินอยู่ ต้องวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่สำคัญภายในและภายนอกองค์กร เป็นปัจจัยที่กำหนดความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขันที่ควรมีสำหรับองค์กร เช่น ความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ความรวดเร็วในการจัดส่ง การบริหารลูกค้า ต้นทุนที่ต่ำ อันเป็นผลจากการดำเนินงานในส่วนของการวางแผน การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ การผลิตและการจัดส่งที่เหมาะสมกับองค์กรและอุตสาหกรรมนั้น ผลจากการวิเคราะห์จะนำมาเป็นแนวทางการกำหนดขอบข่าย และองค์ประกอบสำคัญที่จะต้องบริหารจัดการสำหรับองค์กร โดยต้องกำหนดสิ่งที่ควรรู้กัน คือ ปัจจัยวัดผลและระดับของผลการปฏิบัติงานเป็นเป้าหมายของแต่ละปัจจัยของผลความสามารถในการปฏิบัติงานของซัพพลายเชนที่สำคัญ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ ประกอบด้วยสองปัจจัย คือ 1) ปัจจัยภายนอกองค์กร พิจารณาจาก (1) สัดส่วนการจัดส่งสินค้าได้ตรงตามกำหนด (2) สัดส่วนปริมาณคำสั่งซื้อที่จัดส่งได้อย่างถูกต้อง (3) ระยะเวลาในการดำเนินการต่อคำสั่งซื้อ และ (4) ระยะเวลาเตรียมการผลิตจนกระทั่งสามารถจัดส่งให้ลูกค้า

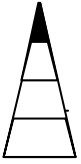
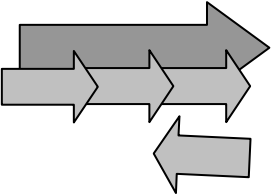
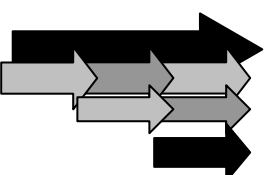
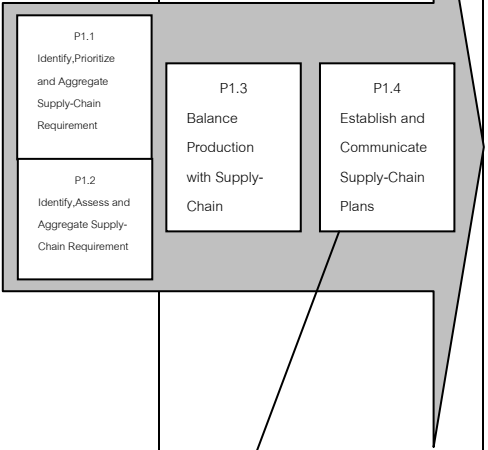
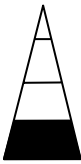
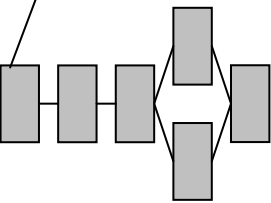
2) ปัจจัยภายในองค์กร พิจารณาจาก (1) ต้นทุนการจัดการโลจิสติกส์รวมเปรียบเทียบกับต้นทุนรวม (2) ค่าเฉลี่ยรายได้ขององค์กรที่เกิดขึ้นต่อจำนวนพนักงาน (3) อัตราการหมุนเวียนสินค้าคงคลัง (inventory turnover) (4) อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์โดยรวม (net assets turnover) และ (5) เวลารอบหมุนเวียนวัฏจักรเงินสด (cash-to-cash cycle time)

**SCOR ระดับที่ 2 การกำหนดกระบวนการหลักขององค์กร :** เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ กำหนดเป็นโครงร่างของซัพพลายเชนขององค์กร การกำหนดโครงร่างของซัพพลายเชนนี้นี้ ครอบคลุมการพิจารณาการกำหนดโครงร่างของกระบวนการปฏิบัติงานการวางแผน การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ การผลิตและการจัดส่ง ที่มีขอบข่ายการปฏิบัติงานทั้งภายในและระหว่างองค์กร โดยโครงร่างซัพพลายเชนที่กำหนดควรมีความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้า และสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ระดับนี้มีปัจจัยวัดผลการปฏิบัติงานที่สามารถประยุกต์ใช้เป็นสิ่งชี้ให้เห็นถึงการพัฒนาประสิทธิภาพของซัพพลายเชนขององค์กร ประกอบด้วยปัจจัยวัดผล คือ 1) สัดส่วนการจัดส่งวัตถุดิบที่ตรงเวลา 2) ระยะเวลาในการส่งมอบวัตถุดิบ 3) ต้นทุนรวมในการจัดหาวัตถุดิบ 4) วัฏจักรในการจัดการคำสั่งซื้อ 5) สัดส่วนปริมาณการจัดทำเอกสารจัดส่งมอบ 6) ต้นทุนในการจัดการคำสั่งซื้อ และ 7) ปริมาณสินค้าคงคลัง

**SCOR ระดับที่ 3 การกำหนดรายละเอียดของกระบวนการ :** เป็นการกำหนดรายละเอียดแต่ละส่วนของกระบวนการภายในและระหว่างองค์กรที่ได้กำหนดไว้ในระดับที่ 2 โดยต้องอาศัยข้อสรุปแนวทางจากการวิเคราะห์ในระดับที่ 1 และระดับที่ 2 สิ่งที่จะต้องดำเนินการประกอบด้วย 1) การกำหนดองค์ประกอบของกระบวนการ 2) การกำหนดปัจจัยนำเข้าและส่งออกด้านข้อมูลสารสนเทศของแต่ละกระบวนการ 3) การกำหนดกลุ่มปัจจัยประเมินผลการปฏิบัติงานของกระบวนการ 4) การกำหนดแบบแผนการปฏิบัติงานอ้างอิงที่ดีที่สุด 5) การกำหนดสมรรถนะของระบบที่จำเป็นสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุตามแผน และ 6) การกำหนดระบบดำเนินงานและเครื่องมือให้เหมาะสมต่อผู้จัดส่งแต่ละราย

**SCOR ระดับที่ 4 การนำไปปฏิบัติ :** เป็นการนำสิ่งที่ได้กำหนดไว้ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามที่กำหนดไว้โดยมีการกำหนดแบบแผนการปฏิบัติงาน ในรูปแบบที่เหมาะสมกับกระบวนการที่ได้กำหนดไว้ในโครงร่างซัพพลายเชนขององค์กร<sup>44</sup>

<sup>44</sup>Supply-Chain Council , Supply Chain Operations Reference Model : SCOR Version 5.0 ( Pittsburgh : Supply Chain Council, Inc., 2003),34-37.

| Level                                   |                                                                                     |                                                     |                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         | #                                                                                   | Description                                         | Schematic                                                                            | Comments                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Supply-Chain Operations Reference-model |    | Top Level<br>(Process types)                        |     | Level 1 จะระบุถึง Scope และเนื้อหาสำหรับการดำเนินงานของ Supply Chain ซึ่งเป็น Reference-Model ของการแข่งขันเพื่อให้ได้ผลตามการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                         |    | Configuration Level (Process Categories)            |     | Supply Chain ของบริษัทสามารถที่จะก่อตัวที่ Level 2 จาก 26 หลักของ Process categories บริษัทสามารถใช้กลยุทธ์ของการดำเนินงานผ่าน Configuration นี้                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                         |   | Process Element Level<br>(Decompose Processes)      |  | Level 3 นี้จะเป็นตัวกำหนดถึงความสามารถในการแข่งขันเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเข้าถึงการตลาดซึ่งประกอบด้วยคำจำกัดความของกระบวนการย่อย ข้อมูลเข้าและออกของกระบวนการย่อย หน่วยงานที่ใช้วัดผลการทำงาน แนวทางในการเลือกทำที่เหมาะสมที่จะประยุกต์ใช้ความสามารถของระบบที่ต้องการเพื่อตอบสนองแนวทางในขั้นต้น ระบบที่ใช้วัดหรือเครื่องมือวัด บริษัทปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ Level 3 นี้ |
| Not in Scope                            |  | Implementation Level<br>(Decompose Process Element) |   | บริษัทจะใช้ทรัพยากรหลายเซกเตอร์ที่มีการจัดการที่ถูกระบุใน Level นี้ ซึ่ง Level 4 จะเป็นตัวกำหนดการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้เข้าถึงข้อได้เปรียบในการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ (Competitive advantage) และเพื่อที่จะปรับเปลี่ยนเงื่อนไขของการดำเนินธุรกิจ                                                                                                                                  |

แผนภาพที่ 9 แสดงระดับปฏิบัติ SCOR-model

ที่มา : วิทยา สุฤทธดำรง, ลอจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน : อธิบายได้...ง่ายนิดเดียว

(กรุงเทพฯ : ซีไอเอ็มเคชั่น, 2546), 198.

## ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการซัพพลายเชน

### 1. ปัจจัยนำสู่ความพร้อมในการพัฒนาการเชื่อมโยงของการจัดการซัพพลายเชน

การจัดการซัพพลายเชน คือ ยุทธศาสตร์แห่งการรวมเป็นหนึ่งเดียวของทุกหน่วยธุรกิจตลอดสายการผลิต เพื่อผลิตสินค้าให้ทันและตรงกับความต้องการของผู้บริโภคด้วยระบบการจัดการกระบวนการทำงานที่สอดคล้องสัมพันธ์กัน และมีการสื่อสารด้านข้อมูลที่รวดเร็วและถูกต้อง เพื่อให้เกิดการป้อนงานและการผลิตของแต่ละหน่วยอย่างต่อเนื่อง โดยมองความต้องการของลูกค้าเป็นหลักแล้วย้อนกลับมาถึงการผลิต และการจัดหาวัตถุดิบในที่สุด ระบบการจัดการด้วยข้อมูลลักษณะนี้ ทำให้แต่ละหน่วยธุรกิจในสายการผลิตสามารถทราบศักยภาพที่แท้จริงของพันธมิตร นำสู่ความร่วมมือกันในการวางแผนงานเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเมื่อเกิดปัญหาในสายการผลิต ทุกหน่วยจะเข้าใจและเข้ามาช่วยแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล สรุปปัจจัยหลักที่สามารถนำระบบการจัดการซัพพลายเชนมาประยุกต์ใช้เชิงธุรกิจได้อย่างประสบความสำเร็จ คือ แต่ละหน่วยธุรกิจตลอดสายการผลิตต้องมีความเข้าใจในธุรกิจของกันและกัน ด้วยการแลกเปลี่ยนข่าวสารที่รวดเร็ว มีความเชื่อใจกัน โดยอยู่บนพื้นฐานของการมีผลประโยชน์ร่วมกัน ดังนั้น การนำระบบการจัดการซัพพลายเชนมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงในการทำงานภายในองค์กรนั้น องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาและปรับเปลี่ยน อย่างน้อยสามด้านพร้อม ๆ กัน ดังต่อไปนี้

**1.1 ทรัพยากรมนุษย์ (people)** การนำการจัดการซัพพลายเชนมาประยุกต์เป็นการปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจในระดับโครงสร้าง และอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตประจำวันของบุคลากร ทั้งนี้บุคลากรบางส่วนอาจเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่บุคลากรบางส่วนอาจจะไม่เห็นด้วยและถึงกับมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารหรือประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของการดำเนินโครงการอย่างถูกต้องและทั่วถึง เพื่อสร้างความเข้าใจผิดที่อาจมีขึ้นในกลุ่มบุคลากรได้ การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ควรให้เกิดผลในการปรับทัศนคติของบุคลากรให้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ได้จากการสร้างความเชื่อมโยงและการจัดการซัพพลายเชน (Supply Chain Management : SCM) ที่มีต่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตขององค์กร เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมของการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ การดำเนินโครงการจำเป็นต้องทำการยกระดับองค์ความรู้ของผู้บริหารและบุคลากรองค์กรทุกระดับ เกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการที่ควรนำมาใช้ในการจัดการองค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งของซัพพลายเชนและระบบโลจิสติกส์ อาทิเช่น การจัดการสินค้าคงคลัง (inventory management) การวางแผนผลิต (production planning and scheduling) เป็นต้น เพื่อให้เกิดองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญในการจัดการซัพพลายเชนอย่างแท้จริง

**1.2 กระบวนการ/ระบบงาน (process)** การปรับปรุงกระบวนการ/ระบบงานเป็นการสร้างกลไกขับเคลื่อนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนเกื้อหนุนให้เกิดความร่วมมือกันอย่างราบรื่น ซึ่งกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญประกอบด้วย

1.2.1 โครงสร้างองค์กร (organizational structure) ซึ่งได้กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานร่วมกันภายในองค์กร ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรจะมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนบทบาทและความรับผิดชอบ (roles and responsibilities) และลดการกระจายกระจายของงานที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อลดการส่งทอดงานให้เหลือน้อยที่สุด

1.2.2 ระบบประเมินผลงาน (performance measures) ที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรร่วมมือกัน โดยตระหนักว่ามนุษย์เราปฏิบัติงานตามที่ถูกประเมิน หากต้องการให้เกิดการเชื่อมโยง (linkage) และประสานงาน (co-ordination) กันอย่างจริงจัง จำเป็นต้องทำการทบทวน (redesign) ปรับเปลี่ยนระบบประเมินผลที่มีอยู่ให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันที่เป็นจริง ในอดีตนิยมแนวความคิดการบริหารจัดการในลักษณะ “ตีให้แตกแล้วแยกปกครอง” ซึ่งมักสร้างความขัดแย้งกันเอง (conflict) แต่ระบบประเมินผลงานแบบใหม่จะมุ่งให้ความสำคัญกับผลสำเร็จที่เกิดขึ้นกับทั้งองค์กรสูงกว่าผลงานเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง และที่สำคัญที่สุด คือ ตัวชี้วัดผลงาน (key performance indicators) ในแต่ละแผนต้องสะท้อนยุทธศาสตร์ขององค์กร และเป็นเอกภาพ (aligned performances) ไม่ขัดแย้งกันเอง

1.2.3 การปรับเปลี่ยนกระบวนการธุรกิจ (business process) เป็นการทบทวนกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อขจัดกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่าออกจากกระบวนการ/ระบบงาน รวมถึงการจัดระเบียบพิธีในการประสานงานภายในระหว่างแผนก/ฝ่าย

**1.3 เทคโนโลยี (technology)** เป็นการนำเทคโนโลยีในด้านต่างๆ เข้ามาใช้เพื่อสนับสนุนให้ความพยายามปรับเปลี่ยนด้านทรัพยากรบุคคล และด้านกระบวนการสัมฤทธิ์ผล โดยเทคโนโลยีจะทำหน้าที่สองประการ คือ 1) อำนวยความสะดวกต่อการเชื่อมโยงทั้งภายในบริษัท และระหว่างคู่ค้า และ 2) ช่วยลดเวลาในการดำเนินงานลงได้ ทั้งนี้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักและแนวความคิดการจัดการซัพพลายเชนมาใช้ในองค์กร อย่างน้อยควรประกอบด้วย

1.3.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) เป็นเทคโนโลยีที่ถูกนำมาเชื่อมโยงกับการจัดการซัพพลายเชนมากที่สุด เทคโนโลยีสารสนเทศทำหน้าที่จัดการการส่งผ่านข้อมูลระหว่างองค์กรกับองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน มองเห็นความเป็นไปของกันและกัน และช่วยให้สามารถนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการซัพพลายเชนและการตัดสินใจดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.2 เทคโนโลยีในการผลิต โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนสมรรถนะของเครื่องจักร เครื่องมือที่ใช้ในการผลิต เพื่อให้สามารถเปลี่ยนการทำงานจากงานลักษณะหนึ่งไปทำงานในลักษณะอื่นได้อย่างรวดเร็วและไม่เกิดการสิ้นเปลือง ทำให้แทนที่จะผลิตคราวละมากๆ สามารถผลิต Order ที่มีขนาดเล็กโดยไม่เกิดต้นทุนที่สูงเกินไป อันเป็นการสร้างความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการผลิต (flexible manufacturing operation) เป็นผลให้สามารถปรับการผลิตให้สอดคล้องกับสถานการณ์การขายได้ตลอดเวลา

1.3.3 เทคโนโลยี Computer-Aided Design (CAD) นับเป็นเทคโนโลยีที่ใช้เพื่อย่นระยะเวลาของกระบวนการพัฒนาและผลิตสินค้ารุ่นใหม่เข้าสู่ตลาด

1.3.4 ระบบมาตรฐาน เช่น การนำระบบบาร์โค้ด (barcodes) มาตรฐานสากลมาใช้เพื่อความสะดวกในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างธุรกิจ<sup>45</sup>

## 2. ปัจจัยสนับสนุนการจัดการซัพพลายเชน

การจัดการซัพพลายเชน และการนำหลักการสนับสนุนซัพพลายเชนมาประยุกต์ใช้นั้น องค์กรจำเป็นต้องมีทักษะและความสามารถในการ 3 ส่วนด้วยกัน ดังนี้คือ

2.1 ทักษะด้านโลจิสติกส์ (logistics skills) จะว่าด้วยการจัดการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งการจัดการทางโลจิสติกส์นั้นจะมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงานและประสิทธิผลที่เกิดขึ้น หรือแม้แต่การทำงานที่ดีที่สุดของกิจกรรมนั้นๆ การจัดการด้านโลจิสติกส์สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

2.1.1 โลจิสติกส์ขาเข้า (inbound logistics) ซึ่งจะหมายรวมถึงการจัดการการดำเนินการผลิต การพยากรณ์ การวางแผนการผลิต การวางแผนกำลังการผลิต การจัดลำดับการผลิต การบริหารวัสดุคงคลัง การบริหารคลังสินค้า และอื่น ๆ

2.1.2 โลจิสติกส์ขาออก (outbound Logistics) เป็นเรื่องที่คนส่วนมากจะนึกถึงหากกล่าวถึงโลจิสติกส์ เพราะเป็นเรื่องที่รวมถึงการประสานงานระหว่างองค์กร การจัดส่ง การขนส่ง การบริหารขนส่งและเส้นทางการขนส่ง

นอกจากนี้ยังมีส่วนอื่นที่สนับสนุนโลจิสติกส์ เช่น ส่วนการทำงานด้านการขาย การตลาด การซ่อมบำรุง และการบริการหลังการขาย เป็นต้น

---

<sup>45</sup> วราพร วิริยะไชยกุล, “การศึกษาความพร้อมในการใช้การจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป” (วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547), 33–35.

**2.2 ทักษะด้านการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (strategic alliance skills)** หมายถึง กระบวนการที่สองบริษัทขึ้นไปตกลงที่จะแบ่งสรรข้อมูลลงทุนและปรับปรุงการทำงานต่าง ๆ ร่วมกัน ข้อมูลที่คู่พันธมิตรใช้ร่วมกันนั้น ควรมีการเปิดเผยและปราศจากความลับระหว่างกัน ข้อมูลดังกล่าวได้แก่ แผนทางธุรกิจ การพยากรณ์ ข้อมูลการขาย ข้อมูลคงคลังและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการไหลของผลิตภัณฑ์ จากนั้นในการที่จะพัฒนาไปสู่พันธมิตรทางยุทธศาสตร์มีสาม ขั้นตอนที่ต้องคำนึงถึง คือ การก่อให้เกิดความเข้าใจหลักการการเชื่อมโยงเข้าด้วยกันและการ ยืนยันการเป็นพันธมิตร

**2.3 ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology skills)** การ ประสานส่วนต่างๆ ของซัพพลายเชนเข้าด้วยกันต้องอาศัยการไหลเวียนของข้อมูลและวัสดุให้เป็น หนึ่งเดียวกัน สิ่งหนึ่งที่จะสามารถเชื่อมโยงทุกส่วนเข้าด้วยกันได้ดีและมีประสิทธิภาพในปัจจุบัน คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าเทคโนโลยีสารสนเทศนี้มีส่วนสนับสนุน ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรมาก การพัฒนาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ การเชื่อมโยงข้อมูลภายในหรือ ระหว่างองค์กรเข้าด้วยกันโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ จะทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่าง กิจกรรมในซัพพลายเชนได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตามการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาสนับสนุนการจัดการซัพพลายเชนนั้น ต้องคำนึงถึงธรรมชาติหรือบริบทขององค์กร กระบวนการทางธุรกิจ และที่สำคัญที่สุด คือ เงินลงทุน<sup>46</sup>

### 3. การปรับกลยุทธ์ซัพพลายเชนและการปฏิบัติการ

ในสภาพการปฏิบัติการจริง การดำเนินกลยุทธ์ซัพพลายเชนในหลายๆ กลยุทธ์นั้น ค่อนข้างซับซ้อนด้วยจำนวนขององค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในหนึ่งซัพพลายเชน โดยเฉพาะซัพพลายเชนที่ขยายผลครอบคลุมไปมากกว่าหนึ่ง แผนกหรือฝ่ายของบริษัท และ บ่อยครั้งที่ข้ามไปยังบริษัทอื่นๆ ในการปรับกลยุทธ์ซัพพลายเชนและการปฏิบัติการที่ได้ผลจึงต้อง ปรับให้เข้ากันระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ก่อนไม่ว่าภายในองค์กรเดียวกันหรือข้ามองค์กร องค์ประกอบ เหล่านี้ควรต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

**3.1 มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน (focus on the same goal)** สมาชิกในซัพพลายเชน ต้องมีการปรับเข้าหากันระหว่างแต่ละกลยุทธ์ซัพพลายเชนแต่ละองค์กร และกลยุทธ์ซัพพลายเชน ของสมาชิกทั้งภายในและภายนอก วิธีที่ดีที่สุดที่จะกำหนดเป้าหมายร่วมกันหรือการมุ่งสู่เป้าหมาย เดียวกัน คือ การให้สมาชิกของซัพพลายเชนทุกคนมีส่วนร่วมในการที่จะสร้างกลยุทธ์ซัพพลายเชน

<sup>46</sup> เรื่องเดียวกัน, 36.

ให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการบริการลูกค้าและผลการปฏิบัติงานด้านการเงินของซัพพลายเชนจะต้องได้รับการเอาใจใส่และถูกปรับปรุงมากยิ่งขึ้น เพื่อที่จะพัฒนามุมมองรอบด้านร่วมกัน โดยมุ่งไปที่การใช้ความพยายามในการที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสมาชิกทุกภาคส่วนในการจัดการซัพพลายเชน

**3.2 ปฏิบัติการด้วยความเร็วที่เหมาะสม (aligned performances)** ความเร็วของการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งที่หน่วยธุรกิจจะต้องคำนึงถึงในการมุ่งสู่กลยุทธ์ซัพพลายเชนที่มีการบูรณาการซัพพลายเชนเข้ามาเกี่ยวข้องกัน การเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในซัพพลายเชนเป็นเรื่องหลักที่ควรพิจารณา ความคิดสร้างสรรค์ในเกณฑ์การบูรณาการด้านการเงินเป็นเรื่องสำคัญมาก ความรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลงควรจะเป็นเท่าใดที่หน่วยธุรกิจจะมีอัตราการเปลี่ยนแปลงได้เท่ากับหรือมากกว่าอัตราการเปลี่ยนแปลงของคู่แข่งกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่ามีความได้เปรียบหรือเสียเปรียบคู่แข่งมากน้อยเพียงใด จะเป็นสิ่งที่ท้าทายมากสำหรับการปฏิบัติของสมาชิกในซัพพลายเชนขององค์กร<sup>47</sup>

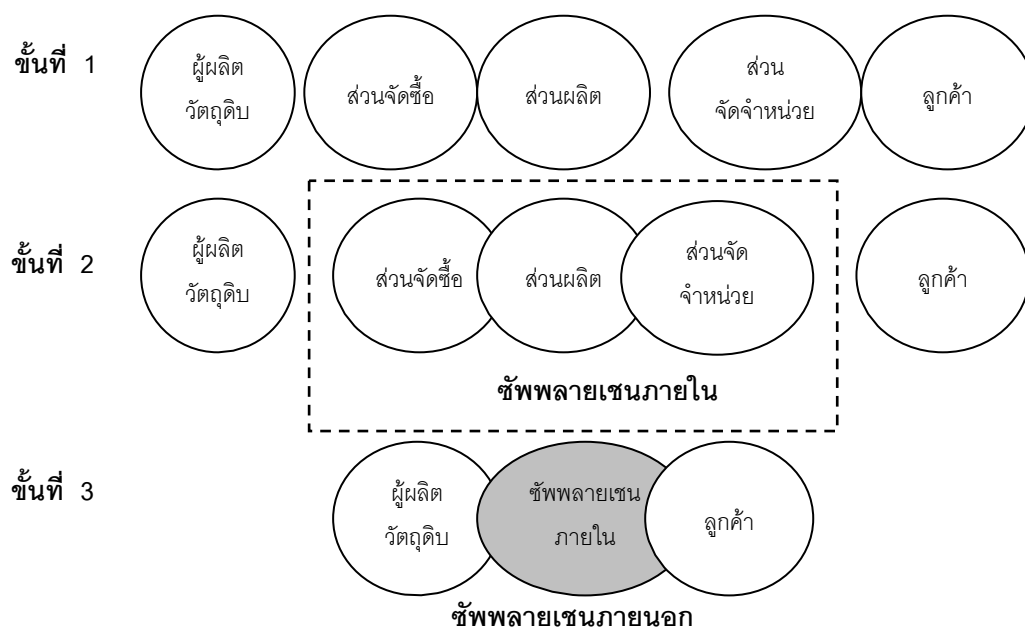
**4. การพัฒนาการเชื่อมโยงของซัพพลายเชน (developing integrated supply chain)** การเชื่อมโยงกันเป็นการจัดการซัพพลายเชนจะต้องอาศัยการรวมกิจกรรมและแผนก/ฝ่ายต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน โดยปกติแล้วองค์กรจะมีการแบ่งการจัดการการไหลของวัสดุหรือวัตถุดิบออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนจัดซื้อ ส่วนผลิต และส่วนจัดจำหน่าย

**4.1 ส่วนจัดซื้อ (purchasing)** รับผิดชอบในการตัดสินใจคัดเลือกผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนอุปกรณ์ สำหรับใช้ในการผลิตสินค้า เจรจาต่อรองกับบริษัทผู้ขายสินค้า และดำเนินกิจกรรมเพื่อประกันได้ว่าจะมีสินค้า / วัตถุดิบเพียงพอทั้งในระยะสั้นหรือยาว

**4.2 ส่วนผลิต (production)** มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารการผลิตสินค้า มีการพิจารณาวางแผนการผลิต จัดการด้านการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม เช่น จัดตารางการใช้ บุคลากร และเครื่องจักร ให้เป็นไปตามปริมาณที่ลูกค้าต้องการในเวลาที่กำหนด

**4.3 ส่วนจัดจำหน่าย (distribution)** มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดส่งสินค้าจากบริษัทผู้ผลิตไปยังคลังสินค้าของตัวแทนจำหน่ายหรือไปให้กับลูกค้า ซึ่งความรับผิดชอบอาจจะรวมถึงการจัดเก็บสินค้าสำเร็จรูปและการพิจารณารูปแบบการขนส่งที่เหมาะสมและดำเนินการขนส่งไปให้ลูกค้า ตามปกติองค์กรต่างๆ มีการพัฒนาการเชื่อมโยงซัพพลายเชนเป็นสามขั้นตอน แสดงดังแผนภาพที่ 10

<sup>47</sup> เรืองเดียวกัน , 37.



แผนภาพที่ 10 การพัฒนาการเชื่อมโยงกันของซัพพลายเชน

ที่มา : Larry P. Ritzman and Lee J. Krajewski, *Foundation of Operations Management* :

**หลักการจัดการการผลิตเบื้องต้น** แปลโดย จิรติมา ไชยะกุล (กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2548), 158-160.

**ชั้นที่ 1 :** ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของซัพพลายเชน ผู้ผลิตวัตถุดิบและลูกค้าภายนอกจะยังไม่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการเชื่อมโยงซัพพลายเชน การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางการเท่านั้น สำหรับการติดต่อสื่อสารกันภายในระหว่างส่วนจัดซื้อ ส่วนผลิต และส่วนจัดจำหน่ายยังไม่ได้มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด การดำเนินงานการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันจะมีไม่มากโดยจะเป็นลักษณะต่างคนต่างทำตามเป้าหมายของตัวเอง ในแต่ละส่วนของซัพพลายเชนทั้งภายในและภายนอก มีการบริหารของคงคลังที่แยกออกจากกัน มีการวางแผนการผลิตและดำเนินงานที่ไม่ประสานกันระหว่างผู้ผลิตวัตถุดิบ บริษัทผู้ผลิตสินค้า และลูกค้าซึ่งจะเห็นได้ว่าการดำเนินงานในขั้นนี้จะมีค่าใช้จ่ายที่สูงและการดำเนินงานที่ขาดประสิทธิภาพ

**ชั้นที่สอง :** หน่วยงานภายในบริษัทมีการดำเนินงานที่ประสานกัน ซึ่งการดำเนินงานเริ่มจากการคาดการณ์ความต้องการหรือรับใบสั่งของจากลูกค้า พิจารณาปริมาณการผลิต จำนวนบุคลากร ตารางการผลิต มีการสั่งซื้อวัตถุดิบจากบริษัทผู้ผลิตภายนอก วัตถุดิบถูกจัดเก็บและนำมาผลิตเป็นสินค้า มีการจัดเก็บของคงคลังระหว่างกระบวนการผลิตและของคงคลังที่เป็นสินค้าสำเร็จรูป มีการดำเนินการขนส่งให้ลูกค้าที่เป็นตัวแทนจำหน่ายต่างๆ ซึ่งบริษัทอาจจะมีศูนย์

กระจายสินค้า (distribution centers) ของตัวเอง อย่างไรก็ตามการเชื่อมโยงกันในขั้นนี้จะเน้นที่การเชื่อมโยงที่อยู่ภายใต้การควบคุมของบริษัทเท่านั้น โดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดซัพพลายเชนภายใน (internal supply chain) ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลกันจากส่วนจัดจำหน่ายไปจนถึงส่วนจัดซื้อวัตถุดิบซึ่งการดำเนินงานจริงของบริษัทจะแยกเป็นแผนกต่าง ๆ เช่น การตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต และการดำเนินงานอื่น ๆ ภายในบริษัทที่เกี่ยวข้อง การเชื่อมโยงกันของระบบข้อมูลของแผนกต่าง ๆ ก่อให้เกิดการดำเนินงานมีการประสานงานกันที่ดี และสามารถดำเนินการติดต่อกับลูกค้าและผู้ผลิตตามแผนงานที่กำหนด อย่างไรก็ตามในขั้นนี้บริษัทยังไม่ได้มีการเชื่อมโยงข้อมูลเข้ากับลูกค้าและผู้ผลิตวัตถุดิบโดยยังไม่ได้เน้นประโยชน์ร่วมกันของแต่ละฝ่าย

**ขั้นที่สาม :** การเชื่อมโยงซัพพลายเชนภายในถูกต้องขยายออกมาเพื่อการเชื่อมโยงกับซัพพลายเชนภายนอก (external supply chain) บริษัทมีการเชื่อมโยงเข้าดับเครือข่ายของลูกค้าและผู้ผลิตวัตถุดิบอย่างทั่วถึงซึ่งส่วนนี้จะอยู่นอกเหนือการควบคุมของบริษัทโดยตรง โดยบริษัทต้องเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้า (customer orientation) ของซัพพลายเชน โดยบริษัทจะต้องค้นคว้าหาจุดแข่งขันในแต่ละตลาดของผลิตภัณฑ์ของบริษัท โดยทำความเข้าใจในตัวสินค้าที่ลูกค้าต้องการ พิจารณาวัฒนธรรมการใช้สินค้าของลูกค้า พิจารณาตลาดและโครงสร้างต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีความพยายามที่จะดำเนินการร่วมกับลูกค้าแทนการรอแต่การตอบสนองปริมาณความต้องการของลูกค้าเพียงอย่างเดียว ขณะเดียวกันบริษัทต้องทำความเข้าใจกับบริษัทผู้ผลิตที่มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นในการออกแบบสินค้า (product design process) เพื่อตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าและเป้าหมาย ขั้นนี้เน้นการบริหารจัดการเครือข่ายซัพพลายเชนที่สมบูรณ์ และนำไปสู่การบริหารที่เชื่อมโยงสู่การวางแผนและควบคุมการผลิต ตั้งแต่การพยากรณ์ความต้องการของวัสดุ (Materials Requirement Planning : MRP) และแผนกำลังการผลิต (Capacity Requirement Planning : CRP) และแผนระยะสั้นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องภายในซัพพลายเชนนั่นเอง<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup>Larry P. Ritzman and Lee J. Krajewski, *Foundation of Operations Management : หลักการจัดการการผลิตเบื้องต้น* แปลโดย จูติมา ไชยะกุล (กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2548), 158-160.

## 5. ประโยชน์จากการบริหารจัดการซัพพลายเชนอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการซัพพลายเชนมุ่งพัฒนาการดำเนินงานอราบรื่นและเกิดประโยชน์สูงสุด ดังนี้

**5.1 ด้านการผลิต** การจัดการซัพพลายเชนช่วยลดต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง และต้นทุนอันเกิดจากการขาดแคลนสินค้าที่จะจัดส่งให้กับลูกค้า

**5.2 ด้านการตลาด** เนื่องจากบริษัทที่อยู่ในอุปทาน หรือ chain เดียวกันสามารถรับทราบถึงปริมาณความต้องการ (demand) สินค้าที่แท้จริงของผู้บริโภคตลอดเวลา การจัดการซัพพลายเชนจึงช่วยให้การวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

**5.3 ด้านการจัดการ** การจัดการซัพพลายเชนเข้ามาช่วยในการจัดการตั้งแต่การสั่งซื้อวัตถุดิบ การผลิต การเก็บรักษาสินค้า การกระจายสินค้า ตลอดจนการบริการหลังการขายให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วทันกับความต้องการของผู้บริโภค

**5.4 ด้านการเงิน** การจัดการซัพพลายเชนช่วยให้เกิดสภาพคล่องในระบบหมุนเวียนเงินของบริษัทที่อยู่ในซัพพลายเชน เนื่องจากบริษัทคู่ค้ามีความเชื่อมั่นในสถานะทางการเงินซึ่งกันและกัน เพราะระบบบัญชีไม่ก่อให้เกิดอุปสรรคการเงินในการดำเนินธุรกิจ<sup>49</sup>

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการซัพพลายเชน ประมวลได้ดังนี้

มุนินทร์ ลพบุรี ได้ศึกษาปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการจัดการโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมค้าปลีก พบว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอันดับที่ 1 ต่อจากนั้นคือ การจัดการระบบโลจิสติก การจัดการด้านความสัมพันธ์ การจัดการสินค้าคงคลัง การวัดผลและการจัดการการผลิต ตามลำดับ จากผลการศึกษาที่ได้รับทำให้ องค์กรสามารถนำมาใช้ประโยชน์ประกอบในการวางแผนกลยุทธ์องค์กรที่ตรงกับเป้าหมายของการจัดการโซ่อุปทาน และรวดเร็วซึ่งส่งผลให้การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรและการใช้ทรัพยากรในการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรได้เป็นอย่างดี<sup>50</sup>

<sup>49</sup>วราพร วิริยะไชยกุล, “การศึกษาความพร้อมในการใช้การจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป” (วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547), 40.

<sup>50</sup>มุนินทร์ ลพบุรี, “การศึกษาปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการจัดการโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมค้าปลีก” (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550), บทคัดย่อ.

วราพร วิริยะไยกุล. ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความพร้อมในการจัดการโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป พบว่า ผู้ผลิตมีความพร้อมโดยรวมต่อการจัดการโซ่อุปทานอยู่ในระดับปานกลางและระดับความพร้อมเฉลี่ยแต่ละด้านมีค่าใกล้เคียงกัน ซึ่งพบว่าระดับความพร้อมเฉลี่ยด้านกระบวนการ/ระบบงานมีมากที่สุด รองลงมาคือ ความพร้อมด้านเทคโนโลยีและความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ ซึ่งขนาดขององค์กรมีผลต่อค่าเฉลี่ยระดับความพร้อมในองค์กรต่อการจัดการโซ่อุปทาน โดยองค์กรขนาดใหญ่มีความพร้อมในการจัดการโซ่อุปทานในด้านต่าง ๆ สูงขึ้นด้วย ยกเว้นเพียงความพร้อมเฉลี่ยด้านทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ที่ไม่มีความแตกต่างกันตามขนาดองค์กร สำหรับความเชื่อมโยงไปข้างหน้าและการเชื่อมโยงไปข้างหลังหน้าภายในสายโซ่อุปทานเดียวกันของผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปนั้น มีลักษณะการเชื่อมโยงคล้ายคลึงกัน โดยองค์กรส่วนใหญ่มักจะให้ความสำคัญต่อการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจัยนำไปสู่ลูกค้าในลำดับถัดไปของโซ่อุปทาน แต่ละองค์กรคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักและผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการโซ่อุปทาน แสดงว่าอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีแนวโน้มเป็นไปได้สูงในการนำกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานมาใช้ในองค์กร<sup>51</sup>

ดวงพรรณ กริชชาญชัย ได้ศึกษาถึงลักษณะของ SMEs ไทยในการจัดการโซ่อุปทาน พบว่า ปัจจัยสนับสนุนการจัดการโซ่อุปทาน คือ ทักษะทางด้านโลจิสติกส์ (logistics skills) ทักษะด้านการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (strategic alliance skills) และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology skills) ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้หลักการต่างๆ ที่จะนำมาซึ่งการประสบความสำเร็จในการจัดการโซ่อุปทาน การที่จะพัฒนาทักษะทั้งสามส่วน เพื่อจะนำหลักการทางโซ่อุปทานมาใช้นั้น มิใช่ว่าจะมีแบบแผนการเริ่มต้นสำเร็จรูป หรือทุกองค์กรสามารถทำได้ ต้องขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรรวมไปถึงความพร้อมที่จะพัฒนาสู่โซ่อุปทาน<sup>52</sup>

<sup>51</sup>วราพร วิริยะไยกุล, “การศึกษาความพร้อมในการจัดการโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป” (วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตรธุรกิจ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547), บทคัดย่อ.

<sup>52</sup>ดวงพรรณ กริชชาญชัย, “การศึกษาการนำ ERP (Enterprise Resource Planning) ไปใช้ในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย” ใน การจัดการโซ่อุปทาน : กรณีศึกษา ปฏิบัติการจากภาคธุรกิจ, อรุณ บริรักษ์ บรรณาธิการ (กรุงเทพฯ : โอทีแอล เทรด มีเดีย, 2550), 60-71.

ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ ได้ทำการศึกษาการจัดการโลจิสติกส์และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสำหรับผลิตภัณฑ์ OTOP ในจังหวัดชลบุรี พบว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการจัดการวัตถุดิบและการกระจายสินค้าของผู้ประกอบการโดยรวมทุกประเภทมี 8 ปัจจัย คือ ระบบคลังสินค้าที่มีประสิทธิภาพ ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคและการจัดการโลจิสติกส์ การจัดการการสั่งซื้อที่ดี การจัดการวัตถุดิบและการกระจายสินค้า การสนับสนุนจากภาครัฐ แหล่งจำหน่ายหลักของสินค้า ช่องทางจัดจำหน่าย และแหล่งที่มาของวัตถุดิบ และ (2) ตัวแปรด้านความรู้-เข้าใจการจัดการวัตถุดิบและการกระจายสินค้าต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพ มี 7 ปัจจัย คือ ระดับความรู้และเทคนิคการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ระดับความรู้และเทคนิคการตลาด การกระจายสินค้า การขนส่งวัตถุดิบ/สินค้า การขนส่งวัตถุดิบและสินค้าโดยเรือ รูปแบบและวิธีการเคลื่อนย้ายสินค้า และการขนส่งวัตถุดิบสี โดยรถยนต์/รถบรรทุก<sup>53</sup>

อิรวาณณ์ ชมระกา ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การจัดการเครือข่ายสำหรับชุมชนพึ่งตนเองของกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอในเขตภาคเหนือตอนบนของไทย ซึ่งพบองค์ความรู้ใหม่สำหรับการจัดการเครือข่าย ในสองประเด็น คือ 1) ปัจจัยความสำเร็จของรูปแบบการจัดการเครือข่ายคือ ต้องมีองค์ความรู้การจัดการ การทำงานเป็นทีม และการมีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม การเรียนรู้และเปิดรับเทคโนโลยี และการเชื่อมโยงกับองค์กรที่เกี่ยวข้อง และ 2) รูปแบบการจัดการเครือข่ายชื่อว่า “เครือข่ายบูรณาการ (INTEGRATED NETWORK)” ซึ่งเป็นรูปแบบการบูรณาการแผนกลยุทธ์ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ประกอบด้วย I = Information, N = Norming, T = Team Work, E = Enthusiasm, G = Goals, R = Responsibility, A = Altruism, T = Technology, E = Experiential Learning, D = Decision Making, N = New Marketing Concept, E = Ethics, T = Training, W = Work Simplification, O = Ombudsmanship, R = Resources และ K = Know-how<sup>54</sup>

<sup>53</sup>ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์, โครงการจัดการโลจิสติกส์และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสำหรับผลิตภัณฑ์ OTOP ในจังหวัดชลบุรี” รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ (ชลบุรี : วิทยาลัยการขนส่งและโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545), 35-37.

<sup>54</sup>อิรวาณณ์ ชมระกา, “การจัดการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนพึ่งตนเองของกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอในเขตภาคเหนือของไทย” (การจัดการชุมชนภูมิปัญญาการจัดการธุรกิจบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2551), บทคัดย่อ.

สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร และคณะ ได้ศึกษาเรื่องการจัดการวิสาหกิจชุมชนในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในภาคใต้ กล่าวว่า การจัดการเป็นกระบวนการทำงานกับบุคคลและทรัพยากร เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการในโลกธุรกิจ ผู้บริหารต้องมีความสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมทั้งกำหนดแนวปฏิบัติให้น่าสนใจเข้มแข็ง สม่าเสมอและมีหลักการ ดังนั้น หลักการการจัดการคือ ต้องมีความเข้าใจและปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้น แต่ความสำเร็จของการจัดการคือ ความรู้และการปฏิบัติหลักการที่ผ่านการทดสอบแล้ว หน้าที่พื้นฐานของการจัดการประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การเป็นผู้นำ และการควบคุม<sup>55</sup>

ดวงพรรณ กริชชาญชัย ได้สรุปการนำกลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (quick response strategy) มาช่วยในการปรับปรุงกระบวนการและการจัดการโดยรวมของโซ่อุปทาน โดยนิยามและอธิบายถึงหลักการของกลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว คือ ความสามารถในการตอบสนองและยืดหยุ่นต่อการผลิตสินค้า บริการที่หลากหลายอีกทั้งประกอบด้วยจำนวน คุณภาพ ราคา ในเวลาและสถานที่อันเหมาะสม ทันต่อความต้องการลูกค้าและผู้บริโภค โดยมุ่งเน้นความเร็วของสินค้าและการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และแข่งขันสูงมากยิ่งขึ้น การตอบสนองอย่างรวดเร็วประกอบด้วยกลยุทธ์ โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กรและขั้นตอนการดำเนินการ โดยมีวัตถุประสงค์ ที่จะบูรณาการองค์กรในโซ่อุปทานทั้งหมดให้เป็นโครงข่าย ซึ่งเชื่อมโยงต่อกันผ่านการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมที่ยังประโยชน์ให้ทุกๆ ฝ่ายไว้ ซึ่งความสามารถที่จะตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าสูงสุด แต่ในทางตรงกันข้ามกลับมีค่าใช้จ่าย ต้นทุนและเวลาทำให้น้อยที่สุด มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) การแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน 2) การเตรียมความสามารถของคน บุคลากรและการแก้ปัญหา 3) ความสามารถของระบบ 4) ความเร็วในการไหลของข้อมูล 5) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร 6) การแบ่งปันข้อมูลอย่างเปิดเผย 7) การไม่มีความลับระหว่างกันโดยมุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน และ 8) การมีความเชื่อใจระหว่างกันและพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาว<sup>56</sup>

<sup>55</sup>สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกรและคณะ, “การจัดการวิสาหกิจชุมชนในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในภาคใต้” (ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2549), บทคัดย่อ.

<sup>56</sup>ดวงพรรณ กริชชาญชัย. “การตอบสนองอย่างรวดเร็วในอุตสาหกรรม.” เอกสารในการสัมมนาเรื่อง Business Process Analysis 16-17 ธันวาคม 2549. (อัดสำเนา)

เท็ง และจารามิลโล (Tang and Jaramilo) ได้กล่าวถึง การวัดประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทาน ในอุตสาหกรรมสิ่งทอซึ่งแบ่งออกได้หลายองค์ประกอบคือ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และระดับของการบริหารจัดการ การวัดคุณภาพของกระบวนการในห่วงโซ่อุปทานต้องคำนึงถึงคุณสมบัติทางกายภาพ ความสม่ำเสมอ และต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่ยอมรับได้ที่กำหนดร่วมกันกับลูกค้า เช่น สี การตัดเย็บ การถักเส้นใย การหดตัวและอื่นๆ ตลอดจนสามารถแปลงคุณภาพที่ต้องการเหล่านั้นให้อยู่ในรูปของดัชนีหรือเกณฑ์ในการวัดประสิทธิภาพการดำเนินการของกระบวนการภายในให้ได้ อีกทั้งผู้ประกอบการต้องประมาณการความหลากหลายของสี และคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ (Product's specification) ให้ได้ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการขั้นตอนของ การปรับปรุงกระบวนการผลิตโดยเขาได้แบ่งเวลาที่ใช้ในวงจรของห่วงโซ่อุปทานทั้งหมด (Total supply Chain Cycle) เป็น 4 กิจกรรมหลัก คือ 1) การวางแผน (Plan) 2) การจัดหาวัตถุดิบ (Source) 3) การผลิตและประกอบ (Make/Assembly) และ 4) การจัดส่ง (Delivery)<sup>57</sup>

โรบินสัน และมอลโฮทรา (Robinson and Malhotra) ได้ศึกษาถึงความท้าทายของความสำเร็จของห่วงโซ่อุปทานคือ การพัฒนาความไว้วางใจและความร่วมมือภายในห่วงโซ่อุปทาน มีการระบุถึงการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่ช่วยในการรวมและการจัดระบบห่วงโซ่อุปทาน มีการประยุกต์ใช้ระบบข้อมูลร่วมกันมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตในการเพิ่มประสิทธิภาพ ความสามารถและคุณภาพตลอดห่วงโซ่อุปทาน และได้นิยามความหมายของ SCQM (Supply Chain Quality Management) ว่าเป็นความร่วมมือและการรวมกันของกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรในห่วงโซ่อุปทานเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการสร้างคุณค่าเพิ่ม และรวมถึงการได้รับความพึงพอใจจากลูกค้า โดยมีปัจจัยที่รวมคุณภาพและห่วงโซ่อุปทาน คือ 1) การสื่อสารและกิจกรรมร่วมกับองค์กรที่มีส่วนร่วม 2) การรวมกันของกระบวนการและการจัดการ 3) การจัดการและความเป็นผู้นำ 4) กลยุทธ์ และ 5) การปฏิบัติที่ดีที่สุด<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup>S. Gary Teng and Hector Jaromillo. "Quality Management Issues in current U.S. Textile and Apparel Supply Chains." **Proceedings of the 8<sup>th</sup> Annual International Conference on Industrial Engineering-Theory, Applications, and Practice**, (Las Vegas, Nevada, USA, November 10-12 2003.

<sup>58</sup>Robinson, J. Carol, and Maholtra K. Manoj, "Defining the concept of supply chain quality management and its relevance to academic and industrial practice", **Science Direct** 96 (2005) : 315-337

ลี เราและนาธาน (Li, Rao and Nathan) ได้พัฒนาสมการทางสถิติเพื่อประเมินประสิทธิภาพของการจัดการโซ่อุปทาน มีกิจกรรมที่สำคัญ 6 ประการคือ 1) ยุทธศาสตร์การเป็นพันธมิตรกับผู้จัดหา 2) ความสัมพันธ์กับลูกค้า 3) การแลกเปลี่ยนข้อมูลและข่าวสารระหว่างกัน 4) คุณภาพของข้อมูลและข่าวสาร 5) Internal lean practices และ 6) Postponement<sup>59</sup>

เชอร์มิทซ์และแพลตส์ (Schmitz and Platts) ได้นำ Balance score card มาใช้ในการวัดประสิทธิภาพของโซ่อุปทาน ประกอบด้วย 9 ประเด็นคือ 1) ความชัดเจนของยุทธศาสตร์และการนำไปปฏิบัติ 2) ข้อมูลสำหรับผู้บริหารใช้ในการวางแผน 3) ความชัดเจนและช่องทางการสื่อสารภายในทุกกลุ่มในองค์กร 4) วิธีการสื่อสารระหว่างกลุ่มภายในองค์กร และความรับผิดชอบ 5) การกำหนดความสำคัญและการตัดสินใจ 6) ความร่วมมือ 7) การโน้มน้าวใจและความร่วมมือของบุคลากร 8) การอบรมและการเรียนรู้ และ 9) การมีส่วนร่วมของผู้บริหารเมื่อเกิดปัญหา<sup>60</sup>

เบย์, ถังและเบ็นเน็ต (Bay, Tang and Bennett) ได้ศึกษาปัจจัยการจัดการโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพของบริษัท Seagate ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร การศึกษา 2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3) การกำหนดยุทธศาสตร์ 4) การสร้างวัฒนธรรม 5) การจัดการเปลี่ยนแปลง 6) การอบรมและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเพิ่มเติมว่าเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน จะต้องจัดการให้มี 1) ความยืดหยุ่น 2) ความถูกต้องในการวางแผนงานและการวัดผล 3) การแบ่งการจัดการโลจิสติกส์อย่างเหมาะสม 4) ความง่ายและความรวดเร็ว 5) การจัดการข้อมูลให้เหมาะสม 6) การปฏิบัติต่อลูกค้าที่แตกต่างกัน 7) ปฏิบัติการไร้พรมแดน 8) การจัดการเสมือน 9) การใช้ e-commerce 10) การปฏิบัติต่อผู้คน และ 11) การนำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup>Li Suhong, Lil., Rao S. Subba, Ragu-Nathan, T.S. and Ragu-Nathan, Bhanu, 2005, "Development and Validation of a Measurement Instrument for Studying Supply Chain Management Practices", *Science Direct* 23 (2005) : 618-641.

<sup>60</sup>Schmitz, J., and Palts, K.W., 2005, "Supplier Logistics Performance Measurement: Indications from a Study in the Automotive Industry", *Science Direct* 89 (2004) : 335-340

<sup>61</sup>Bay khiang Boon, Tang K.H. Nelson and Bennett David, "An Empirical Study of the Imperatives for a "Supply Chain Implementation Project in Seagate Technology International", *Supply Chain Management: An International Journal*, 9 (Number 4-2004) : 331-340.

gunaเซคารานา พาเทิลและแม็คกาเฮ (Gunasekarana, Patelb and McGaugheyc) ได้ศึกษาถึงการนำ SCOR-model มาเป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพของโซ่อุปทานซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม คือ 1) การวางแผน (วิธีสั่งซื้อ เวลาที่ใช้ในการสั่งซื้อ ขั้นตอนในการสั่งซื้อ) 2) การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ (การประเมินผู้จัดหาทางด้านยุทธศาสตร์ ด้านยุทธวิธี และการปฏิบัติการ) 3) การผลิต (ความสามารถในการผลิต ประสิทธิภาพในการใช้เครื่องจักร ประสิทธิภาพ เทคนิคในการวางแผนการผลิต) 4) การจัดส่ง (ความถูกต้องในการจัดส่ง ความยืดหยุ่นของการจัดส่งตามความต้องการของลูกค้า ต้นทุนของการจัดส่ง)<sup>62</sup>

จอร์สและราฟาเอล (Jose and Rafael) ได้ศึกษาการทดลองประยุกต์ใช้เทคโนโลยี EDI ในการลด Bullwhip effect ในโซ่อุปทานโดยใช้วิธีการ Simulation และพบว่า สามารถลดต้นทุนสินค้าคงคลัง จำนวนการสั่งซื้อ ต้นทุนรวมและจำนวนสินค้าคงคลังในระบบของโซ่อุปทาน<sup>63</sup>

เคิร์ก เคอร์ติสและโทมัส (Kirk Curtis and Thomas) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในโซ่อุปทานและพบว่า ความสำเร็จของการประยุกต์ใช้ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 7 ประการ คือ 1) ขนาดขององค์กร 2) โครงสร้างการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ 3) ประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร 4) การรวมยุทธศาสตร์ของโซ่อุปทาน 5) บรรยากาศของการติดต่อทางธุรกิจกับผู้จัดหาและลูกค้า 6) แรงกดดันจากสมาชิกในโซ่อุปทาน และ 7) ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม<sup>64</sup>

พอลและเดนนิส (Paul and Dennis) ได้ศึกษาวิจัยและระบุถึงหลักการในการกำจัดการตะเข็บในการจัดการโซ่อุปทาน ดังนี้ 1) ผลิตสินค้าที่ลูกค้าต้องการ 2) ผลิตสินค้าในปริมาณที่เหมาะสม 3) ลดขั้นตอนการผลิต และ Throughput time 4) ใช้ช่วงเวลาในการวางแผนการผลิตให้สั้นที่สุด 5) รับสินค้าจากผู้จัดหาในปริมาณที่ต่ำ 6) จัดระบบเวลาในโซ่อุปทานให้ตรงกัน 7) สร้าง Cluster

<sup>62</sup>Gunasekaran A., Patel, C. and McGaughey E. Ronale, "A Framework for Supply Chain Performance Measurement", *Science Direct* 87 (2004) : 333-347.

<sup>63</sup>Machuce, A.D. Jose, and Barajas, P. Rafael, 2004, "The Impact of Electronin Data Interchange on Reducing Bullwhip Effect and Supply Chain Inventory Costs", *Transportation Research Part E* 40 (2004) : 209-228.

<sup>64</sup>Patterson, A. Kirk, Grimm, M. Curtis, and Corsi, M. Thomas, 2003, "Adopting new Technology for Supply Chain Management", *Transportation Research Part E* 39 (2003) : 95-121.

สินค้าและออกแบบให้เหมาะสมกับสายธารคุณค่า 8) กำจัดความไม่แน่นอนต่าง ๆ ในโซ่อุปทาน 9) ทำความเข้าใจ บันทึกลงและพัฒนาปรับปรุง 10) พัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูล 11) ใช้ระบบที่ได้ผ่านการทดสอบมาแล้วว่ามีความน่าเชื่อถือ และ 12) ตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานแบบไร้ตะเข็บ<sup>65</sup>

เคร็ก และแกรี่ (Craig and Gary) ได้ศึกษาปัจจัยของการประยุกต์ใช้ EDI ในโซ่อุปทาน พบว่า องค์กรที่มีขนาดใหญ่ (ยอดขายและจำนวนพนักงาน) จะมีแนวโน้มในการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี EDI สูง มีการประยุกต์ใช้ EDI กับลูกค้ามากกว่าประยุกต์ใช้กับ Supplier มีการนำ EDI มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กรมากกว่าการนำมาใช้ในการประสานงาน ระหว่างองค์กร<sup>66</sup>

โรแลนด์ อเล็กซานเดอร์ ไมเคิลและเจอร์ก (Roland, Alexander, Michael, and Joerg) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการกระบวนการโซ่อุปทานและได้สรุปว่า 1) เป้าหมายสำคัญของการจัดการโซ่อุปทาน คือ การออกแบบการปฏิบัติการ และการบำรุงรักษาโซ่อุปทาน เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า 2) ความเข้าใจโซ่อุปทาน คือ การรวมเอาขั้นตอนของธุรกิจระหว่างองค์กรเข้าด้วยกัน และยังรวมถึงการตอบสนองลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การบริหารสินค้าคงคลัง 4) การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ 5) ตัวแบบอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทานเป็นการประยุกต์ใช้เพื่อควบคุมการปฏิบัติการและออกแบบระบบโซ่อุปทาน ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้าง กระบวนการ และการส่งถ่ายข้อมูล และ 6) Balance score card ควรถูกพัฒนาเพื่อใช้ในการควบคุมโซ่อุปทานโดยพิจารณาทางด้านการเงิน กระบวนการ ความพึงพอใจของลูกค้า และการอบรม<sup>67</sup>

รีเบก้า ซินเทีย ซูวอจิตและราวี (Rebecca, Cynthia, Suvojit and Ravi) ได้ระบุปัจจัยความสำเร็จในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี EDI ขององค์กรในประเทศสหรัฐอเมริกา ดังต่อไปนี้ 1) การเลือกมาตรฐานของ EDI 2) ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทคู่ค้า 3) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง 4) ระบบ Vans หรือ Value Added Network ที่ใช้ในการเชื่อมต่อสัญญาณ 5) ความ

<sup>65</sup>Childerhousea, Paul, and Towill, R. Towill, 2003, "Simplified Material Flow Holds the Key to Supply Chain Integration", **Science @ Direct Omega** 31(2003) : 17-27.

<sup>66</sup>Hill, A. Craig, and Scudder D. Gary, 2002, "The Use of Electronic Data Interchange for Supply Chain coordination in the Food Industry", **Journal of Operation Management** 20(2002) : 375-287.

<sup>67</sup>Holten Foland, Dreiling Alexander, Muechlen, Zur. Michael, and Becker Joerg, 2002, "Enabling Technologies for Supply Chain Process Management", **Department of Information Systems University of Muenster**

ปลอดภัยของข้อมูลที่ส่งออกมา นอกจากนี้ยังได้ระบุปัจจัยหลักของความสำเร็จในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี EDI ขององค์กรในต่างประเทศ คือ 1) ความสมบูรณ์ทางด้านโครงสร้างพื้นฐานของระบบโทรคมนาคม 2) ระบบ VANS หรือ Value Added Network ที่ใช้ในการเชื่อมต่อสัญญาณ 3) ความอ่อนตัวของกฎหมายที่ใช้ในการปกป้องผลประโยชน์ 4) ความปลอดภัยของข้อมูลที่ส่งออกมา 5) การยอมรับมาตรฐาน EDI<sup>68</sup>

ไลเคอร์ (Liker) ได้ระบุปัจจัยของความสำเร็จของโตโยต้าว่าประกอบด้วย 14 หลักการ คือ 1) วางรากฐานการตัดสินใจเชิงบริหารบนปรัชญาระยะยาว 2) สร้างการไหลของกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เพื่อแสดงปัญหาให้ประจักษ์ 3) ใช้ระบบ “ดึง” เพื่อหลีกเลี่ยงการผลิตมากเกินไป 4) ปรับเรียบการผลิต “Heijunka” (ทำงานให้สม่ำเสมอเหมือนกับเตา มีไ้กระต่าย) 5) สร้างวัฒนธรรม “การหยุดทันทีเมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพ” 6) งานที่เป็นมาตรฐานเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการให้อานาจแก่พนักงาน 7) ใช้การควบคุมด้วยสายตา (Visual Control) เพื่อไม่ให้ปัญหาถูกซ่อนไว้ 8) ใช้เทคโนโลยีที่เชื่อถือได้และผ่านการทดสอบมาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วเท่านั้น เพื่อสนับสนุนคนและกระบวนการ 9) ส่งเสริมผู้นำซึ่งมีความเข้าใจในการดำเนินงานโดยตลอด อีกทั้งซึมซับปรัชญาในการดำเนินงานและสามารถถ่ายทอดให้กับผู้อื่นได้ 10) พัฒนาบุคลากรและทีมงานที่โดดเด่น ซึ่งเขาเหล่านั้นยึดถือปรัชญาของบริษัท 11) ให้ความใส่ใจต่อพันธมิตรและผู้จัดส่งวัตถุดิบของบริษัท โดยชัดเจนและช่วยเหลือพวกเขาในการ 12) ลงไปคลุกคลีกับปัญหาด้วยตนเอง เพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์อย่างถ่องแท้ (Genchi Genbutsu) 13) ตัดสินใจอย่างรอบคอบด้วยฉันทามติ พิจารณาให้รอบคอบถึงทางเลือกทั้งหมดที่มีอยู่ และดำเนินการในสิ่งที่ตัดสินใจแล้วอย่างรวดเร็ว (Nemawashi) และ 14) พัฒนาเพื่อก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านการพิจารณา อย่างไม่รู้จักจบ (Hansei) และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen)<sup>69</sup>

<sup>68</sup>Western Digital Corporation, Western Digital Annual Report and Form 10-k 2005 [Online], Available: <http://www.wdc.com/en/library/company/annua105.pdf> [2006 February 2]

<sup>69</sup>Jeffery K. Liker, *Toyota Way 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer* แปลโดย วิทยา สุหฤทธดำรง พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : อี.ไอ.สแควร์ พิมพ์, 2550), 71-77.

## การบริหารการศึกษาและสถานศึกษา

ความสำเร็จของการบริหารการศึกษาและสถานศึกษา ตามเจตนารมณ์พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ขึ้นอยู่กับสถานศึกษา การบริหารสถานศึกษาจึงเป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลง เพราะสถานศึกษาเป็นองค์กรการศึกษาที่อยู่ระดับล่างสุดแต่มีความสำคัญมากที่สุด เป็นหน่วยที่นำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม การบรรลุซึ่งคุณภาพการศึกษาอย่างเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพได้นั้น ขึ้นอยู่กับการบริหาร การศึกษาของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญมาก เพราะเป็นผู้ขับเคลื่อนให้นโยบายสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง หากผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถที่จะบริหารสถานศึกษา ให้มีคุณภาพย่อมส่งผลถึงความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติในที่สุด

### ความหมายของการบริหาร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารไว้อย่างหลากหลายตามความรู้และความคิดที่แตกต่างกัน ดังนี้ ไมล์สทินและเบลาสโก (Milstein & Belasco) นิยามการบริหารว่า เป็นกระบวนการที่กำหนดทิศทาง และควบคุมกิจกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์กร<sup>70</sup> ดร๊อคเกอร์ (Drucker) กล่าวว่า การบริหารคือการทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้นำ<sup>71</sup> เช่นเดียวกับเฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) หมายถึง การทำงานร่วมกันและผ่านแต่ละบุคคลและกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร<sup>72</sup> ส่วนคุนซ์ และเวห์ริช (Koontz and Weihrich) เห็นว่า การบริหารเป็นกระบวนการในการออกแบบและสร้างบรรยากาศในการทำงานของแต่ละคน ร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup>M. Milstein and J.A.Belasco, *Educational Administration and the Behavior Sciences : A System Perspective* (Boston : Allyn and Bacon, 1983),161.

<sup>71</sup>Peter F. Drucker, *Management : Task, Responsibility, Practices* (London : Pan Books, 1979),5.

<sup>72</sup>P.Hersay and K.H.Blanchard, *Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources* ( Englewood cliffs : Prentice – Hall, 1982),3.

<sup>73</sup>H.Koontz and H.Weihrich, *Essentials of Management\_5<sup>th</sup>* ed. (New York : Mc-Graw Hill, 1990),4.

ส่วนฮูเซนและโพสท์เทิลเวท (Husen and Postlewaite) นิยามการบริหารว่าเป็นศิลปะในการประสานองค์ประกอบหรือปัจจัยการผลิตที่มุ่งหมายขององค์การ<sup>74</sup> รอบบินส์ และคูเทอร์ (Robbins and Coulter) และครีทเนอร์ (Kreitner) เห็นพ้องกันว่า การบริหารเป็นกระบวนการการทำงานกับบุคคลอื่นและผ่านบุคคลอื่นให้บรรลุประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>75,76</sup> เบทแมนและสเนล (Bateman and Snell) ระบุความหมายการบริหารว่าหมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ<sup>77</sup>

จากความหมายที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ไว้ดังกล่าวข้างต้น สรุปความหมายโดยรวมได้ว่าการบริหาร (Management) คือ กระบวนการทำงานโดยอาศัยคนอื่น ซึ่งอาจทำกับบุคคลอื่นหรืออาจผ่านบุคคลอื่น ที่ต้องอาศัยศาสตร์และศิลปะในการทำงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

วิลาวัลย์ ไพโรจน์ ได้กล่าวถึง การบริหารสถานศึกษาว่าหมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่จัดกิจกรรมทางการศึกษา เพื่อสมาชิกในสังคมและประเทศชาติ ช่วยพัฒนาบุคลิกภาพทั้งสติปัญญา ร่างกาย จิตใจ ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และอยู่ในสังคมได้เป็นอย่างดี และมีความสุขในชีวิตตามสมควรแก่สภาพของตน<sup>78</sup> ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับ มนัส พลายชุม ที่กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง การดำเนินการต่างๆ ของโรงเรียนที่ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ เพื่อให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยจะต้องเกิดการพัฒนาด้านทุกด้านตั้งแต่ด้านปัญญา ด้านจิตใจ ด้านร่างกาย และด้านสังคม เพื่อให้นักเรียนเป็น

---

<sup>74</sup>T. Husen and T.N. Postlewaite, *The International Encyclopedia of Education* 2<sup>nd</sup> ed. (Great Britain : BPC Wheatons, 1994),213

<sup>75</sup>Stephen P.Robbins and M.Coulter, *Management* 5<sup>th</sup> ed (New Jersey : Prentice Hall, 1996),8.

<sup>76</sup>R. Kreitner, *Management* 7<sup>th</sup> ed. (Boston : Houghton Mifflin, 1998),5.

<sup>77</sup>Thomas S.Bateman and Scott A. Snell, *Management : Building Competitive Advantage* 4<sup>th</sup> ed. (Irwin : McGraw – Hill, 1999),6.

<sup>78</sup>วิลาวัลย์ ไพโรจน์, “การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,2541),2.

สมาชิกที่ดีของสังคม และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข<sup>79</sup> และในทำนองเดียวกัน วิไล ธนวิวัฒน์ กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือ การดำเนินกิจกรรมภายในโรงเรียน โดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่าย เพื่อให้นักเรียนมีพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญา ตลอดจนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมต่อไป<sup>80</sup> เช่นเดียวกับ วิโรจน์ สารัตนะ ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการบริหารจัดการการศึกษาแนวใหม่ ที่มุ่งให้สังคมทุกส่วนมีส่วนร่วม และรับผิดชอบการจัดการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีเครือข่ายแหล่งการเรียนรู้โดยการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีความคล่องตัวและตัดสินใจดำเนินงานในขอบเขตที่รับผิดชอบโดยให้ประชาชน องค์กรต่างๆ มีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ อย่างเหมาะสม<sup>81</sup> ซึ่งสอดคล้อง สุรพล พุฒคำ กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการจัดหาวิธีการที่จะทำให้นักบุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมและการดำเนินงานของโรงเรียนทำให้เกิดความร่วมมือและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยมีตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงความสำเร็จประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา<sup>82</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ ถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงาน นักบริหารต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะการดำเนินงานต่างๆ มิใช่เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำได้เพียงลำพัง แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนแตกต่างกันทั้งสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็น

---

<sup>79</sup>มนัส พลายุ้ม. “ความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียนที่มีต่อการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอ่างทอง” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540), 4.

<sup>80</sup>วิไล ธนวิวัฒน์, “การศึกษาสภาพและการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2541), 16.

<sup>81</sup>วิโรจน์ สารัตนะ, **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, 2542), 11.

<sup>82</sup>สุรพล พุฒคำ, **โครงสร้างการจัดการในสถานศึกษา** (ลพบุรี : คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏเทพสตรี, 2544), 30.

หน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา<sup>83</sup> ธีระ รุญเจริญ กล่าวว่า ในการจัดการศึกษา จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ และเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ ดังนั้นการปฏิรูปการศึกษาจะประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบปฏิบัติ คือ สถานศึกษาเป็นฐานสำคัญ หมายถึง การปฏิบัติภารกิจของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี และผู้บริหารต้องมีประสิทธิภาพ<sup>84</sup>

จากความหมาย และความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษาหมายถึง กระบวนการดำเนินงานในกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ครู อาจารย์ และองค์คณะบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ของชุมชนในท้องถิ่น เพื่อร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา อย่างเป็นระบบตามมาตรฐานและคุณภาพให้แก่เยาวชนในอันที่จะทำให้เกิดการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารสถานศึกษาใน 2 มิติ คือ มิติของกระบวนการบริหาร (Managerial Function Process Dimension) และ มิติของงานบริหาร (Managerial Task Dimension) ขออธิบายรายละเอียดดังนี้

#### 1. มิติของกระบวนการบริหาร (Managerial Function Process Dimension)

นักวิชาการอธิบายว่าการบริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการบริหารคนและทรัพยากรการศึกษา อย่างเป็นกระบวนการ กิจกรรมที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จเรียกว่า หน้าที่ของผู้บริหาร หรือหน้าที่การบริหาร (Managerial Functions) ซึ่งมีนักวิชาการได้เสนอกระบวนการบริหารไว้มากมาย ดังนี้ กุลิก และ เออร์วิค (Gulick and Urwick) ได้เสนอบทความเรื่อง “Notes on the Theory of Organization” กล่าวถึงหน้าที่หรืองานที่ผู้บริหารระดับสูงต้องกระทำ (functions of

<sup>83</sup>ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ (กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2544),8.

<sup>84</sup>ธีระ รุญเจริญ, รายงานวิจัยสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย (เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาเรื่อง การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา : บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 8-9 กุมภาพันธ์ 2545, ม.ป.ท., สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545),11-12.

executives) ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) 4) การอำนวยการ (Directing) 5) การประสานงาน (Co-ordinating) 6) การรายงาน(Reporting) และ 7) งบประมาณ (Budgeting) หรือที่เราเรียกโดยย่อว่า “POSDCoRB” ซึ่งเป็นที่รู้จักกันเป็นอย่างดีในศาสตร์สาขาบริหารการศึกษา<sup>85</sup> ส่วนแคส และโรเซนไวท์ (Kast and Rosenzweig) ได้ระบุภารกิจการบริหาร (The Managerial Task) ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมาย (goal setting) 2) การวางแผน (planning) 3) การจัดทรัพยากร (assembling resources) 4) การจัดองค์การ (organizing) 5) การปฏิบัติงาน (implementing) และ 6) การควบคุม (controlling)<sup>86</sup> คูนท์ และไวริช (Koonts and Weihrich) เสนอว่าประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) 4) การอำนวยการ (Directing) และ 5) การควบคุม (Controlling)<sup>87</sup> ฮอดเก็ตส์ (Hodgetts) กล่าวว่ากระบวนการบริหารประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) และ 3) การควบคุม (Controlling)<sup>88</sup> ในขณะที่ ฮอลท์ (Holt) ได้อธิบายกระบวนการบริหารได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การนำ (Leading) และ 4) การควบคุม (Controlling)<sup>89</sup> นอกจากนี้ ร็อบบินส์ และ สจวร์ต – โคทซ์ (Robbins and Stuart-Kotze)<sup>90</sup>

---

<sup>85</sup>Luther Gulick and L.Urwick, **Papers on the Science of Administration** (New Jersey : Clifton, 1973),13.

<sup>86</sup>Fremont E. Kast and Jame E. Rosenzweig, **Organization and Management : A systems\_and Contingency Approach**, 4<sup>th</sup> ed. (New York : McGraw – Hill Book Company, 1988),399-405.

<sup>87</sup>H. Koontz and H. Weihrich, **Essentials of Management**, 5<sup>th</sup> ed. (New York : McGraw – Hill,1990), 22-24.

<sup>88</sup>Richard M. Hodgetts, **Management : Theory, Process and Practice**, 5<sup>th</sup> ed. (San Diego : Harcourt Brace Javanovice Publishers, 1990),72.

<sup>89</sup>David H. Holt, **Management : Principles and Practices**, 2<sup>nd</sup> ed. (New Jersey : Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1990),72.

<sup>90</sup>Stephen P.Robbins and Robin Stuart – Kotze, **Management** (Ontario : Prentice – Hall Canada Inc, 1990), 22-23.

บาร์ตันและมาร์ติน (Barton and Martin)<sup>91</sup> สโตนเนอร์-ฟรีแมน (Stoner and Freeman)<sup>92</sup> รอปบินส์และเมอริค (Robbins and Mukerji)<sup>93</sup> รอปบินส์และคอล์เทอร์ (Robbins and Cautler)<sup>94</sup> กีบสัน และคณะ (Gibson and others)<sup>95</sup> และ เบทแมนและสเนลล์ (Bateman and Snell)<sup>96</sup> ต่างเห็นตรงกันว่า กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การนำ (leading) และ 4) การควบคุม (Controlling) รวมทั้งแนวคิดของ คีร์ทเนอร์ (Kreitner) จำแนกกระบวนการบริหารเป็น 8 กระบวน คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) 3) การจัดองค์การ (Organizing) 4) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) 5) การสื่อสาร (Communicating) 6) การจูงใจ (Motivating) 7) การนำ (leading) และ 8) การควบคุม (Controlling)<sup>97</sup> และ นักวิชาการบริหารยุคใหม่ ดับบริน (Dubrin) ได้ประมวลและระบุว่ากระบวนการบริหาร คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การและการจัดบุคลากร (Organizing and Staffing) 3) การนำ (Leading) และ 4) การควบคุม (Controlling)<sup>98</sup>

---

<sup>91</sup>Kathryn M. Bartol and David C.Martin, **Management** (New York : Mc-Graw-Hill, Inc, 1991),6-9.

<sup>92</sup>James A. Stoner and Edward R. Freeman, **Management**, 5<sup>th</sup> ed. (London : Prentice-Hall International, 1992), 8-9

<sup>93</sup>Stephen P.Robbin and Debu Mukeri, **Managing Organization : New\_Challenges and Perspectives** 2<sup>nd</sup> ed. (New York : Prentice Hall, 1994), 7-8.

<sup>94</sup>Stephen P.Robbins and M.Cautler, **Management**, 5<sup>th</sup> ed. (New jersey : Prentice Hall, 1996), 9-10.

<sup>95</sup>James L.Gibson and others, **Organization : Benavior,Structure, Proecss**, 9<sup>th</sup> ed. (Boston : Irwin McGraw-Hill, 1997), 15-17.

<sup>96</sup>Thomas S. Bateman and Scott A. Snell, **Management : Building Competitive Advantage**, 4<sup>th</sup> ed. (Boston : Irwin McGraw – Hill, 1999), 6-8.

<sup>97</sup>Robert Kreitner, **Management**, 7<sup>th</sup> ed. (Houghton : Miffin Company,1998),14-15.

<sup>98</sup>Andrew J. Dubrin, **Essentials of Management**, 5<sup>th</sup> ed. (New York : South – Western College Publishing, 2000), 12-13.

จากความคิดเห็นของนักวิชาการด้านบริหารข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การจำแนกกระบวนการบริหารของนักวิชาการส่วนใหญ่ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยๆ ที่คล้ายคลึงกัน แต่มีการจัดกลุ่มกิจกรรมย่อยแตกต่างกันออกไปตามความคิดเห็นของแต่ละคน ซึ่งในช่วงคริสต์ทศวรรษ 1990-2000 พบว่า แนวคิดของนักวิชาการด้านองค์การและการจัดการ ได้สรุปความหมายและกิจกรรมในหน้าที่การบริหารเป็น 4 ด้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**การวางแผน (Planning)** หมายถึง การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะดำเนินการอย่างไรให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ กล่าวคือ การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายขององค์การ และวางแผนทางดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น กิจกรรมการวางแผนประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การกำหนดนโยบาย มาตรการและกลยุทธ์ การดำเนินงาน รวมทั้งการกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน การวางแผนเป็นหน้าที่บริหารที่สำคัญที่สุดอันดับแรกของผู้บริหาร เพราะจะมีผลต่อการดำเนินการบริหารในส่วนอื่น ๆ ดังนั้นจึงจำเป็นที่หน่วยงานต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผน ปัจจุบัน การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมากทั้งในวงการธุรกิจเอกชนและหน่วยงานของรัฐ โดยการวางแผนกลยุทธ์จะมุ่งเน้นการคาดคะเนสภาพในอนาคต จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การ และหาแนวทางหรือกลยุทธ์กับการทำงานในอนาคตของหน่วยงาน หรือเตรียมเผชิญกับการแข่งขัน เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น จะเน้นถึงความสามารถในการปรับตัวขององค์การเพื่อนำองค์การไปสู่จุดหมายที่ต้องการ<sup>99</sup> ขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์ นักวิชาการได้กำหนดในลักษณะที่แตกต่างกันไป แต่โดยส่วนใหญ่จะประกอบด้วยกิจกรรมหลัก ดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ซึ่งก็คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) และจุดด้อย (Weakness) ภายในองค์การ รวมทั้งโอกาส (Opportunity) และข้อจำกัด (Threat) จากภายนอกองค์การ

2. กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) คือ ภาพอนาคตขององค์การที่ต้องการจะไปให้ถึง ซึ่งจะต้องมีความชัดเจนและจะต้องมีการกำหนดตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จไว้ด้วย โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมกันกำหนด เพื่อให้เป็นที่ยึดถือร่วมกันและเป็นทิศทางในการดำเนินงานร่วมกันทิศทางเดียวกัน

---

<sup>99</sup>Stephen P. Robbins and M.Coulter, **Management** 5<sup>th</sup> ed. (New Jersey : Prentice Hall, 1996) , 257.

3. การกำหนดพันธกิจ (Mission) หมายถึง กิจกรรมสนับสนุนต่างๆ เป็นสิ่งที่องค์การจะต้องกระทำ โดยจะต้องสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลในการจัดตั้งองค์การ
4. การกำหนดจุดหมาย (Goals) หมายถึง ผลที่ต้องการให้เกิดในระยะยาว
5. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) หมายถึง ผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นในลักษณะจำเพาะเจาะจง จากการดำเนินกิจกรรมตามที่ได้วางแผนไว้
6. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) ซึ่งเป็นวิธีการที่จะกระทำให้สำเร็จและเกิดผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญของวิธีการ
7. การกำหนดนโยบาย (Policies) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานอย่างกว้าง ๆ ที่จะเชื่อมโยงการกำหนดกลยุทธ์กับการนำไปปฏิบัติ

**การจัดองค์การ (Organizing)** หมายถึง กระบวนการจัดการทรัพยากร และการจัดระบบการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กิจกรรมการจัดองค์การประกอบด้วย การจัดทำแผนภูมิปฏิบัติงาน การจัดบุคลากรรับผิดชอบงาน การจัดทำมาตรฐานและรายละเอียดการปฏิบัติงาน การจัดระบบการบังคับบัญชาและการประสานงาน การกำหนดภารกิจขององค์การ การจัดระบบทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในองค์การ คูณซ์ และไวทริช (Koontz and Weihrich) ได้สรุปว่าการจัดองค์การ เป็นการจำแนกงานที่จำเป็น การจัดกลุ่มงานให้เหมาะกับทรัพยากรองค์กรและสถานการณ์ การมอบหมายงาน และการจัดการความสัมพันธ์งานและอำนาจ มีรายละเอียดดังนี้

1. การจำแนกงาน เป็นพื้นฐานเริ่มต้นของการจัดองค์การ ทำให้ทราบว่าองค์การมีกิจกรรมอะไรบ้าง ที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และจำเป็นต้องกำหนดให้มีผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่กำหนด การจำแนกงานส่วนใหญ่จะดำเนินการจำแนกตามหน้าที่ขององค์การ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้

2. การจัดกลุ่มงาน เป็นการรวมกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ไว้ด้วยกัน ภายใต้หลักเกณฑ์ของการจำแนกงาน ซึ่งอาจจัดกลุ่มในลักษณะความชำนาญเฉพาะทาง หรือให้มีความร่วมมือซึ่งกันและกัน หรือจัดตามหน้าที่การปฏิบัติงาน ผลผลิต หรือการบริการลูกค้า พื้นที่ภูมิศาสตร์ หรือเส้นทางที่ผลผลิตสู่ลูกค้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยกลุ่มงานต่าง ๆ จะต้องมีความสัมพันธ์และมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันตลอดแนว

3. การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจหน้าที่ซึ่งองค์การได้มอบให้กับผู้บริหาร เพื่อจะได้นำไปใช้ในการบริหารภารกิจขององค์การ ในขณะที่ความรับผิดชอบ หมายถึง ข้อผูกพันที่ผู้ได้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชา ในการกระทำกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ตามตำแหน่งหน้าที่

4. การมอบหมายงาน การมอบหมายงาน เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องดำเนินการ เพราะงานในองค์การมีมากเกินไปที่ผู้บริหารเพียงคนเดียวจะดำเนินการได้หมดทุกเรื่อง การมอบหมายงานจะดำเนินการควบคู่ไปกับการมอบอำนาจหน้าที่โดยผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือควบคุมงานขององค์การได้อย่างสมบูรณ์ การมอบหมายงาน จึงหมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชากำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมอบหมายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชายังคงต้องรับผิดชอบต่องานที่มอบหมายไปด้วย<sup>100</sup>

**การนำ (Leading)** หมายถึง การอำนวยการและประสานงาน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ ต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร กิจกรรมการนำประกอบด้วย การจูงใจ การตัดสินใจสั่งการ การสื่อสารและการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากร การอำนวยการและการประสานงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงาน นั่นคือ การสั่งการจะเกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำผู้บริหาร (Leadership) ผู้บริหารจะต้องชักจูงและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานให้ดีที่สุด และสามารถใช้อิทธิพลส่วนตัวให้เกิดผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารพึงกระทำสิ่งต่อไปนี้ (1) มองการณ์ไกลและมีอิทธิพลในการพัฒนาเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษา (2) กระตุ้นให้มีการพัฒนาโครงการต่าง ๆ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา (3) กำหนดวิธีการและการประสานงานในการนำโครงการต่างๆ ไปปฏิบัติ (4) จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนโครงการต่างๆ (5) เป็นตัวแทนสถานศึกษาในกิจกรรมต่าง ๆ และ (6) ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินการ

2. การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา (Motivation) ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชานั้นผู้บริหารควรทราบถึงกลไกการแสดงออกของพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทั่วไปก่อน เพื่อให้สามารถกำกับ และชักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี ทั้งนี้ต้องไม่ลืมว่าพฤติกรรมของคนที่ไม่แสดงออกไม่เหมือนกัน เพราะแต่ละคนย่อมมีคุณค่าของระบบ ค่านิยมที่แตกต่างกัน จึงต้องมีวิธีการจูงใจต่างกันไป ทั้งนี้ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel) ได้เสนอแนวทางแนวทางการสร้างแรงจูงใจที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาที่เกิดประสิทธิผล คือ 1) จัดให้มีระบบการให้สิ่งจูงใจ (Incentive system) ที่มีความเหมาะสมกับบุคลากรขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งอาจเป็นแรงจูงใจทั่ว ๆ ไปที่ไม่ใช่วัตถุสิ่งของ เช่น มาตรฐานการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรืออาจเป็นสิ่งจูงใจเฉพาะซึ่งมีทั้งวัตถุ สิ่งของ เงินทอง รวมทั้งสิ่งที่ไม่ใช่สิ่งของ หรือการใช้สิ่งจูงใจภายนอก

---

<sup>100</sup> H.Koontz and H.Weirich, *Essentials of Management*, 5<sup>th</sup> ed. (New York : McGraw-Hill, 1990), 147-180.

(extrinsic) ซึ่งบุคคลจะได้รับจากบุคคลอื่นหรือจากองค์กร และแรงจูงใจภายใน (intrinsic) ซึ่งเกิดจากแรงกระตุ้นภายในของบุคคลแต่ละคน เช่น ความต้องการความสำเร็จ การพัฒนาศักยภาพของตนเอง 2) มีการออกแบบการทำงานใหม่ (work redesign) ให้เหมาะกับบุคคลยิ่งขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจภายในบุคคลให้อยากทำงานมากขึ้น เพราะจะเกิดความรู้สึกว่างานนั้นมีความหมาย จึงเกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่รับผิดชอบ และเกิดความรู้ความเข้าใจผลงานที่ได้กระทำไปจากข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานของตน และ 3) การตั้งจุดมุ่งหมายการทำงานที่ชัดเจน (goal setting and management by objective) โดยการร่วมมือกันกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานเพื่อให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ<sup>101</sup>

3. การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการสั่งการระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเข้าใจระหว่างกัน และเป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดความร่วมมือภายในกลุ่ม แบ่งเป็น 3 แบบ คือ 1) จากบนลงล่าง คือ การสั่งการตามสายการบังคับบัญชาปกติ 2) จากล่างขึ้นบน คือ รายงานผลการปฏิบัติงาน แต่กรณีการให้ข้อเสนอแนะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ริเริ่มจะมีได้เฉพาะที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้เท่านั้น โดยผู้บริหารจะมีโอกาสได้ทราบข้อเท็จจริงจากผู้ปฏิบัติได้มาก การตัดสินใจก็จะกระทำได้ดีขึ้น แต่ก็อาจทำให้สับสน และอาจให้ข้อเสนอแนะที่ไม่เป็นประโยชน์ และ 3) การติดต่อกันเองตามแนวนอน เป็นการติดต่อกันเองที่ทำให้สามารถติดต่อได้รวดเร็วมากขึ้น แต่มีข้อเสีย คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดจะรวมหัวกันก็จะทำได้สะดวก<sup>102</sup>

4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การกำกับให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและแผนองค์กร การควบคุมประกอบด้วย การตรวจสอบติดตาม การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ส่วนประกอบที่สำคัญ คือ 1) การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายล่วงหน้า 2) การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน และ 3) การดำเนินการแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติงานขั้นต่อไปเป็นไปตามทางที่กำหนดไว้ การควบคุมสมัยใหม่ คือ การบริหารตามจุดมุ่งหมาย (Management by objectives) ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายของงาน จากเป้าหมายที่กำหนด ผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องจะสามารถที่จะควบคุมตัวเอง (self-control) ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ โดยเป็นการควบคุมจากภายในตัวผู้ปฏิบัติ

---

<sup>101</sup>Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration : Theory Research and Practice**, 4<sup>th</sup> ed. (Singapore : McGraw-Hill, 1991),189-201.

<sup>102</sup>ธงชัย สันติวงษ์, **องค์การและการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 10 (กรุงเทพ ฯ : ไทยวัฒนาพานิช,2539), 364-437.

2. **มิติของงานบริหารสถานศึกษา (School Managerial Task Dimension)** ในปัจจุบันงานบริหารสถานศึกษาเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารงานสี่ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป สู่เขตพื้นที่และสถานศึกษาโดยตรง<sup>103</sup> ทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัวในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับการบริหารโรงเรียนในระบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) งานตามภารกิจในแต่ละด้านดังแสดงในแผนภูมิที่ 16

1. **การบริหารงานวิชาการ** งานวิชาการนับเป็นงานหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษามากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่สำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

#### **หลักการและแนวคิด**

1. ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนสังคม โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วม

2. มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด

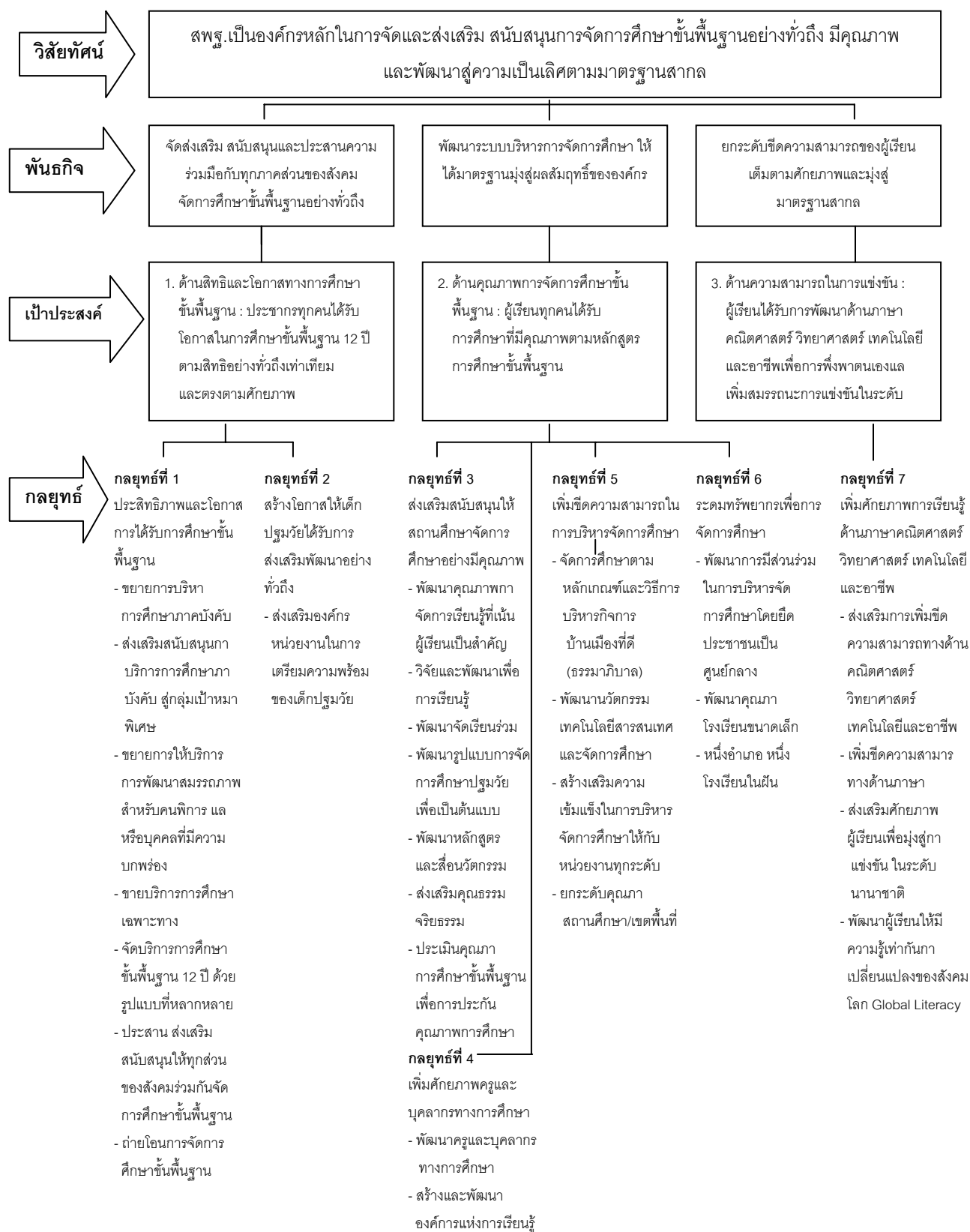
3. มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้

4. มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีวัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้นทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

3. มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการศึกษา

---

<sup>103</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (กรุงเทพ ฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2545), 38.



แผนภูมิที่ 2 แผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2547-2553



### ขอบข่ายและภารกิจงาน

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาสู่สถานศึกษา
2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. การพัฒนาสื่อและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
9. การนิเทศการศึกษา
10. การแนะแนวการศึกษา
11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและมาตรฐานการศึกษา
12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
14. การส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย องค์กรและสถาบันอื่น
15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการของสถานศึกษา
16. การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนที่ใช้ในสถานศึกษา
17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2. **การบริหารงบประมาณ** การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งความเป็นอิสระในการจัดการให้คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

### หลักการและแนวคิด

1. ยึดหลักความเท่าเทียมกันและความเสมอภาคทางโอกาสการศึกษาของผู้ในการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. มุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณตามมาตรฐานทางการเงิน 7 ด้าน คือ 1) การวางแผนงบประมาณ 2) การคำนวณต้นทุนการผลิต 3) การจัดระบบการจัดหาพัสดุ 4) การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ 5) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน 6) การบริหารสินทรัพย์ และ 7) การตรวจสอบภายใน เพื่อบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

3. ยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารงบประมาณ โดยจัดสรรงบประมาณให้เป็นลักษณะของวงเงินรวมแก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

4. มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการจัดการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้มีอิสระในการตัดสินใจ มีความคล่องตัว ควบคู่กับความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้จากผลสำเร็จของงานและทรัพยากรที่ใช้

#### **ขอบข่ายและภารกิจงาน**

1. การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ เพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

4. การขอโอนและขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

6. การตรวจสอบ ติดตาม และรายงานผลการใช้งบประมาณ

7. การตรวจสอบ ติดตาม และรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

8. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา

9. การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา

10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

11. การวางแผนพัสดุ

12. การกำหนดแบบรูปรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้งบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

13. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

14. การจัดหาพัสดุ

15. การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

16. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

17. การเบิกเงินจากคลัง

18. การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

19. การนำเงินส่งคลัง

20. การจัดทำบัญชีการเงิน

21. การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

22. การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

**3. การบริหารงานบุคคล** การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญหนึ่งที่มุ่งการส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลเกิดความคล่องตัว มีความเป็นอิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนา คุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

#### **หลักการและแนวคิด**

1. ยึดหลักความต้องการและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามนโยบาย กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด

2. ยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามนโยบาย กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด

3. ยึดหลักธรรมาภิบาล

#### **ขอบข่ายและภารกิจงาน**

1. การวางแผนอัตรากำลัง

2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

6. การลาทุกประเภท

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

9. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

10. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

12. การออกจากราชการ

13. การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

14. การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

15. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา
19. การส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

**4. การบริหารทั่วไป** การบริหารทั่วไปเป็นอีกงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเหมาะสม ส่งเสริมให้การบริหารและการจัดการศึกษาสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์งานเป็นหลัก เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### **หลักการและแนวคิด**

1. ยึดหลักให้สถานศึกษามีความอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองมากที่สุด โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่กำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ
2. มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตามกฎเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง
3. มุ่งพัฒนาองค์กรทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม สามารถเชื่อมโยงติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย
4. การบริหารงานทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสานส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารงานอื่นๆ บรรลุตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยตามบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตลอดจนการจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น

### ขอบข่ายและภารกิจงาน

1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
4. การวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
8. การดำเนินงานธุรการ
9. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
10. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
11. การรับนักเรียน
12. การเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
13. การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
15. การทัศนศึกษา
16. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
17. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
18. การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
19. งานประสานส่วนราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
20. การรายงานผลการปฏิบัติงาน
21. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
22. แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน<sup>104</sup>

---

<sup>104</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550 (กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2550),28-29,52-53,76-77,103-104.

## การประยุกต์แนวคิดและหลักการ การจัดการซัพพลายเชนกับการบริหารสถานศึกษา

วิวัฒนาการของการบริหารการจัดการองค์กรทุกประเภทในสังคมมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรแสวงกำไร (profit organization) หรือองค์กรไม่แสวงกำไร (non-profit organization) นับแต่อดีตจนถึงปัจจุบันเกิดจากความต้องการที่จะหาแนวทางในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สภาพของการพัฒนาที่ดีกว่าในอนาคต โดยอาศัยความพยายามอย่างเป็นระบบในการศึกษาวิจัย วิเคราะห์ถึงพฤติกรรมและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดปัญหาต่อการบริหารจัดการ ยอมรับกันว่าเป้าหมายสูงสุดของการบริหารจัดการองค์กรทุกประเภทคือ ความสำเร็จอย่างครบทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประสิทธิภาพ (effectiveness) หมายถึงความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุในเป้าหมายนั้นๆ ฉะนั้นประสิทธิผลจึงวัดกันที่ว่าองค์กรสามารถตอบสนองของผู้บริโภคด้วยสินค้าหรือบริการที่ต้องการหรือไม่ และสามารถบรรลุในสิ่งพยายามจะมากหรือน้อยเพียงใด ตัวอย่างของประสิทธิผลที่เห็นภาพชัดเจน คือ กรณีของสายการบินราคาประหยัด (low cost) ซึ่งเป็นสายการบินขนาดเล็กที่เน้นการให้บริการเฉพาะระหว่างจังหวัดในประเทศเท่านั้น สายการบินนี้ไม่มีการเสิร์ฟอาหารบนเครื่องบิน ไม่มีความหรูหรา แต่ให้บริการเป็นมิตรกับผู้โดยสารในราคาถูก ผลปรากฏว่ามีผลกำไรสม่ำเสมอ ความสำเร็จดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์กรในการเลือกเป้าหมายที่ถูกต้อง เหมาะสม และสามารถบรรลุเป้าหมาย ได้ผลกำไรที่ได้วางไว้ซึ่งตัวอย่งนี้สะท้อนความหมายของ “ประสิทธิผล” ได้อย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับความคิดของดรักเกอร์ (Drucker) กูรูผู้ยิ่งใหญ่ด้านบริหารแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งได้อธิบายประสิทธิผลว่าเป็น “สิ่งที่ปฏิบัติได้ถูกต้อง (do the right thing)” ในขณะที่ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง ความสามารถในการใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพจึงมักจะถูกวัดในรูปของต้นทุนหรือจำนวนทรัพยากรที่ใช้ไปเมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ได้ เช่น ต้นทุน แรงงาน เวลาที่ใช้ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ความสำเร็จสายการบินราคาประหยัดหรือสายการบินต้นทุนต่ำ นอกจากจะเป็นผลมาจากประสิทธิภาพขององค์กรแล้ว ยังมาจากผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพด้วย สอดคล้องกับดรักเกอร์ (Drucker) สรุปประสิทธิภาพว่าเป็น “การทำงานด้วยวิธีการที่ถูกต้อง (do things right)” ซึ่งเกิดการประหยัดต้นทุนได้มากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ความสำเร็จขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดหรือปรัชญาการจัดการซัพพลายเชนคุณภาพ (supply chain quality management) ซึ่งเป็นนวัตกรรม

การบริหารจัดการรูปแบบหนึ่ง เป็นวิถีแห่งการบริหารที่เกิดจากการร่วมมือกันทำงาน ซึ่งมีใช่เป็นเพียงความร่วมมือในการจัดการภายในองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการบริหารทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่เป็นพันธมิตรกันในซัพพลายเชนเดียวกัน จึงเป็นการบริหารจัดการทั้งระบบ (system approach) ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักร่วมกัน คือ การสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้บริโภคคนสุดท้าย ในลักษณะการรวมพลังและการมีส่วนร่วม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงการทำงานในทุกส่วน ทุกคน ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกันต้องร่วมมือกันในทุกลักษณะ ร่วมมือและช่วยกันคิดแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน ร่วมประสานงานกันเพื่อยกระดับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง กล่าวได้ว่าลักษณะเช่นนี้เป็นแนวความคิดพื้นฐานสำคัญ คือ กำแพงที่ขวางกั้นและแบ่งงานออกจากกันจะต้องถูกทำลายลง เพื่อให้เกิดการร่วมกันทำงานในลักษณะทีมที่เหนียวแน่น ภายใต้ความพยายามของการบริหารทั้งระบบอย่างแท้จริง

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่ารูปแบบการจัดการซัพพลายเชนเป็นนวัตกรรมการบริหารจัดการรูปแบบหนึ่ง ซึ่งสามารถประยุกต์หลักการและแนวคิดไปใช้ในการบริหารจัดการได้กับองค์กรทุกประเภทไม่ว่าองค์กรการศึกษาและสถานศึกษา เพราะความคิดรวบยอด (concept) ของการจัดการซัพพลายเชนในการบริหารจัดการองค์กร คือ วิธีการหรือเทคนิคการบริหารจัดการองค์กรการศึกษาที่มุ่งเน้นความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพอย่างสมดุลและเหมาะสมที่สุด ในความจริงที่เป็นปัจจุบันการจัดการซัพพลายเชนในการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา เป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่มีอยู่แล้วและทำอยู่แล้ว เพียงแต่ในวงการศึกษาไม่คุ้นเคยกับคำนี้ เมื่อเทียบเคียงแนวคิดและหลักการแล้วรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษา จึงมีนัยของการผสมผสานรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่เป็นอยู่ คือ รูปแบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management Model : RBM Model) รูปแบบการบริหารการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 รูปแบบการบริหารโดยโรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management Model : SBM Model) รูปแบบการประกันคุณภาพสถานศึกษา (School Quality Assurance Model : SQA Model) รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Based Management Model : TQM Model) รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล (School Effectiveness Management Model : SFM Model) รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management Model : PM Model) เป็นต้น เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้นผู้วิจัยขอนำเสนอความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นอยู่ ดังนี้

### 1. รูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM)

ในช่วงเวลาตั้งแต่ปี ค.ศ.1980 เป็นต้นมา รัฐบาลประเทศต่าง ๆ ได้มีความพยายามที่จะทำการปฏิรูประบบราชการ โดยต้องการปรับปรุงระบบการบริหารงานราชการให้มีความทันสมัย จัดความไม่คล่องตัวทางการบริหาร ตลอดจนเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารแบบเดิมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อบัณฑิตเข้าและกฎระเบียบ มาใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารภาครัฐให้มีความเป็นเอกภาพภาคธุรกิจเอกชน โดยมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน หน่วยงานจะต้องกำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการ พร้อมทั้งต้องสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงานที่ชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งปัจจุบันวิธีการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์กลายเป็นแนวทางหลักในการพัฒนาระบบราชการของประเทศไทย ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา จึงต้องมีความรู้และความเข้าใจ ตลอดจนสามารถนำเอาวิธีการบริหารนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา หรือหน่วยงานทางการศึกษาที่ตนเองรับผิดชอบบริหารจัดการอยู่

#### ความหมายและแนวคิดของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น มักจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective : MBO) การบริหารแบบเน้นผลสำเร็จ (Managing for results) การบริหารที่เน้นผล (Results-Oriented Management) หรือ การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ไว้ ดังนี้ สถาบันพัฒนาตัวแทนแห่งชาติคานาดา (Canadian International Development Agency : CIDA) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการในการปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิผล (effectiveness) และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (accountability) โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง กำกับติดตามกระบวนการดำเนินงานเพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการบริหารและรายงานผลการปฏิบัติงาน<sup>105</sup> ทศพร ศิริสัมพันธ์ กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารจัดการที่เน้นการวางแผน การกำหนด วัตถุประสงค์ เป้าหมายและกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน ต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบ

<sup>105</sup> Canadian International Development Agency, Result Bared Management in

CIDA : An Introductory Guide to Concept and Principles [Online], accessed

24 September 2008. Available from [http://www.acdi-cida.gc.ca/cida\\_ind.nsf/](http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/)

ผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay)<sup>106</sup> ในลักษณะคล้ายกับ ทิพาดี เมฆสุวรรณ ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ว่าเป็น การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัย ตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ<sup>107</sup>

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อ ผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การทั้งในแง่ของปัจจัย นำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPI) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (targets) และวัตถุประสงค์ (objectives) ไว้ ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์การและตลอดจนถึงผู้ที่มีส่วน ได้ส่วนเสียในกลุ่มต่าง ๆ (stakeholders) ที่เกี่ยวข้องด้วย จึงเป็นการบริหารเพื่อการจัดหาให้ได้มา ซึ่งทรัพยากรในการบริหารมาอย่างประหยัด (economy) โดยเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การ (effectiveness)

#### กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

วิลเลียม (William) และทศพร ศิริสัมพันธ์ ได้สรุปว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๆ 4 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งองค์การจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวม ว่าต้องการที่จะทำอะไร อย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์ หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์การ (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่ง เป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์การ หรือวิสัยทัศน์ (vision) อันจะนำไปสู่การกำหนด พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (objective) เป้าหมาย (target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์การ (Critical Success Factors : CFS) และสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่างๆ

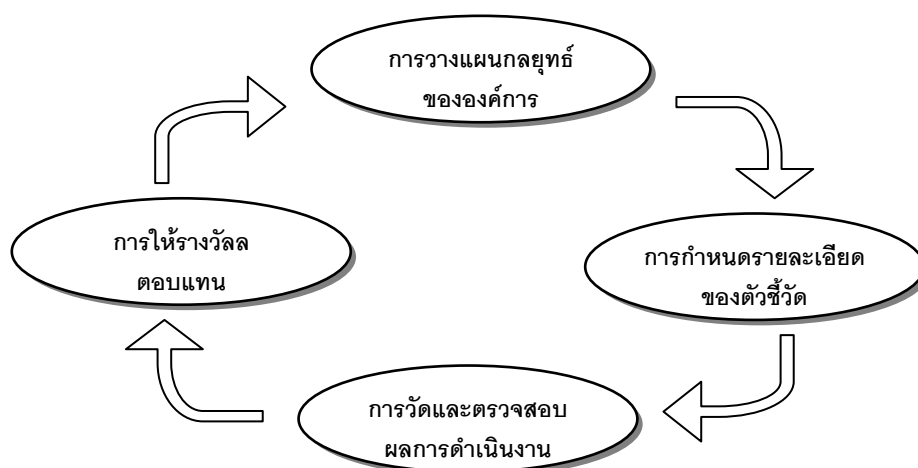
<sup>106</sup> ทศพร ศิริสัมพันธ์, “การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management)” **รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย** (กรุงเทพฯ: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543), 146.

<sup>107</sup> ทิพาดี เมฆสุวรรณ, **การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์** สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2543. (เอกสารอัดสำเนา)

2. **การกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน** เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ทำการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (baseline data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวชี้วัดดังกล่าวทั้งในเชิงปริมาณ (quantity) คุณภาพ (quality) เวลา (time) และสถานที่ หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวชี้วัด

3. **การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน** ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวชี้วัด ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ หรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะกรรมการเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่องๆ ไปก็ได้

4. **การให้รางวัลตอบแทน** หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะ หรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้<sup>108</sup> จากรายละเอียดของกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถจะสรุปเป็นรูปภาพเพื่อเพิ่มความเข้าใจได้ดังนี้<sup>109</sup>



แผนภาพที่ 11 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

<sup>108</sup> Richard S. William. Performance Management. Perspectives on Employer Performance (England: An International Thomson Publishing Company, 1998), 25-27.

<sup>109</sup> ทศพร ศิริสัมพันธ์, “การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management)” 151-152.

### ลักษณะขององค์การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

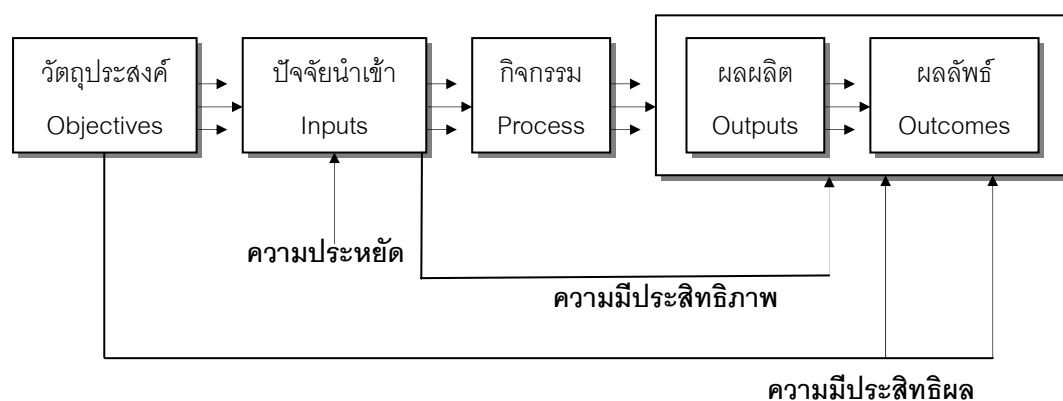
องค์การที่ได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะต่างๆ ไป ดังต่อไปนี้

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การที่ชัดเจนและมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรม หรือการทำงานตามกฎระเบียบ
2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์การต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือและเป็นเป้าหมายที่มีพื้นฐานมาจากพันธกิจขององค์การนั้น
3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นๆ ที่มีลักษณะงานและภารกิจที่เทียบเคียงกันได้
4. การตัดสินใจการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงาน หรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก
5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้งานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์การจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์การอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน
6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคน สู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป ทั้งนี้นอกจากจะช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน แก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย
7. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์เป็นองค์การที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี
8. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากมีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็ จะได้รับการตอบแทนผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน<sup>110</sup>

<sup>110</sup> ทิพาวดี เมฆสวรรค์, การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2543, (เอกสารอัดสำเนา), 21-23.

### การวัดผลสัมฤทธิ์งานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดผลสำเร็จของกิจกรรม การจัดเก็บข้อมูลและเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้องค์กรและผู้บริหารปฏิบัติงานได้รับข้อมูลและสารสนเทศย้อนกลับที่แสดงถึงผลสำเร็จของการดำเนินงาน ปัญหา หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การแสดงถึงการมีพันธะหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ผู้กำหนดนโยบาย แหล่งสนับสนุนงบประมาณ ฯลฯ การเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรและองค์กร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและการบริหารการพัฒนาองค์กร การออกแบบ/ทบทวนโปรแกรม กระบวนการดำเนินงานขององค์กร หรือของทีมงานที่รับผิดชอบกิจกรรมการดำเนินงาน รวมทั้งช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การวัดผลเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการคู่ขนาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการผลงาน การกำหนดผลลัพธ์ (ตัวชี้วัดผลงานและมาตรฐาน) ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้ดำเนินการ/องค์กรจะต้องระบุ หรือคัดเลือกกิจกรรมหลักที่มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ และพันธกิจขององค์กร พร้อมทั้งระบุ หรือกำหนดตัวชี้วัดผลงานและมาตรฐานที่ต้องการบรรลุถึงของแต่ละกิจกรรม การกำหนดตัวชี้วัดผลงานต้องดำเนินการภายใต้กรอบของระบบการดำเนินงานทั่วไป มีจุดเน้นการดำเนินการสรุปดังภาพ



แผนภาพที่ 12 หลักการพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร

จากแผนภาพจะเห็นได้ว่า การดำเนินกิจกรรมจะมีจุดเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์การดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ การระบุถึงรายละเอียดของผลงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์) ตามที่คาดหวัง ที่ส่วนใหญ่จะต้องพัฒนามาจากวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งมีปัจจัยนำเข้า อันได้แก่ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรมที่เปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตและผลลัพธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะมีจุดเน้นของการดำเนินการ 3 ด้าน อันได้แก่

1. **ความประหยัด** (economy) หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการผลิตน้อยที่สุด
2. **ความมีประสิทธิภาพ** (efficiency) หมายถึง การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า
3. **มีประสิทธิภาพ** (effectiveness) หมายถึง ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าว่าได้ออกให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นาน้อยเพียงใด

ตัวชี้วัดผลงานแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยตัวชี้วัดสำคัญ คือ

1. **ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า** (input indicators) ได้แก่ จำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรม หรือบริการ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้ จำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนวัตถุดิบและอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น
2. **ตัวชี้วัดผลผลิต** (output indicators) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงปริมาณ จำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรม เช่น จำนวนผู้เข้ารับอบรมการพัฒนาอาชีพ จำนวนนักเรียนที่รับเข้าเรียน จำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เป็นต้น
3. **ผลลัพธ์** (outcome indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม เช่น จำนวนผู้จบการศึกษาที่มีงานทำ และรวมถึงตัวชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ เช่น จำนวนสินค้าที่บกพร่อง ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการทำงานขององค์กร เป็นต้น
4. **ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ** (efficiency indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดผลงานที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต หรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนสำเร็จการศึกษา เวลาการทำงานในการปรับสภาพพื้นผิวถนน 1 กิโลเมตร เป็นต้น
5. **ตัวชี้วัดความคุ้มค่า** (cost-effectiveness) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงค่าใช้จ่ายของผลลัพธ์ที่แสดงถึงความคุ้มค่า (value for money) ที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรม เช่น ต้นทุนเฉลี่ยในการช่วยให้ผู้ว่างงานได้งาน ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการซ่อมบำรุงรถยนต์ให้พร้อมใช้งาน เป็นต้น
6. **ตัวชี้วัดปริมาณงาน** (workload indicators) หมายถึง ข้อมูลที่แสดงถึงความต้องการในการให้บริการ หรือภาระงานในหน้าที่ของบุคลากร เช่น จำนวนแพทย์ต่อประชากร จำนวนพยาบาลต่อคนไข้ในจำนวนโสมัครงานที่ได้รับในแต่ละวัน เป็นต้น
7. **ตัวชี้วัดสารสนเทศเชิงอธิบาย** (explanatory information) หมายถึง ข้อมูลที่อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งอาจจะอยู่ภายใต้ หรือนอกเหนือการควบคุมขององค์กรก็ได้ เช่น อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู อายุการใช้งานของอุปกรณ์ เวลาที่ใช้ในการซ่อมถนน ร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น

ดังนั้นในกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานจะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่ดีจึงควรเป็นระบบที่สามารถผลิตข้อมูลสารสนเทศที่แสดงถึงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานที่มีความครอบคลุม ครบถ้วนสมบูรณ์และทันกาล การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การจึงเป็นพันธหน้าที่ที่ผู้บริหารและองค์การสาธารณะต้องดำเนินการเพื่อชี้แจงให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายขององค์การทราบถึงความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น รวมทั้งอธิบายสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดสภาพการณ์ดังกล่าว เพื่อที่จะได้ช่วยให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจสามารถวินิจฉัยสั่งการและเป็นเครื่องมือทางการบริหารสำหรับองค์การยุคใหม่เพื่อใช้ในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<sup>111</sup>

### ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยสำคัญที่จะให้การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จอยู่ที่ความรู้ความเข้าใจแนวคิด วิธีการและประโยชน์ของวิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้ปฏิบัติทุกระดับ ทั้งนี้เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

1. **ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน** คือ สนับสนุนการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

1.1 การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการเพื่อให้เกิดผล

1.2 การใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ผู้บริหารจะต้องระลึกเสมอว่าการวัดผลไม่ได้ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่ข้อมูลจากการวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานการทำงานให้ดียิ่งขึ้น แก้ปัญหาได้ถูกต้องมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารต้องเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป

<sup>111</sup> สุพจน์ ทราญแก้ว, **การวัดผลการปฏิบัติงาน** เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ สถาบันราชภัฏเชียงราย, 2543 (เอกสารอัดสำเนา), 137-138.

2. การจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน จะต้องคำนึงเสมอว่า ระบบข้อมูลนั้นสามารถที่จะแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งจะต้องจัดทำเพิ่มเติมจากระบบข้อมูลเดิม ที่เน้นปัจจัยนำเข้าและกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดีขึ้น

2.1 การพัฒนาตัวชี้วัด การเลือกตัวชี้วัดที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจนั้น จะต้องเลือกตัวชี้วัดให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ต้องพัฒนาโดยผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านนั้นร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานนั้นๆ ด้วย โดยตัวชี้วัดที่แสดงความพึงพอใจของผู้รับบริการ ควรจะให้ มีตัวชี้วัดในจำนวนเท่าที่จำเป็น โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการจัดทำและรักษาระบบของข้อมูลเหล่านี้ด้วย

2.2 การวางระบบสารสนเทศเพื่อรวบรวมและประมวลผลข้อมูล มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้พัฒนาระบบจะต้องมีความเข้าใจเนื้อหาสาระของโครงการ หรืองานที่จะวัดผลการปฏิบัติงาน โดยต้องคำนึงถึงการจัดทำรายงานผล ซึ่งจะแยกเป็นสองส่วน คือ ส่วนรายงานเป็นช่วงเวลาตามกำหนดทุกครึ่งปีหรือหนึ่งปี เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและวางแผน หรือการจัดทำงบประมาณประจำปี และส่วนที่เป็นการรายงานเฉพาะกิจที่สามารถเรียกดูข้อมูลตัวชี้วัดได้ทันทีในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น ความสำเร็จในการจัดทาระบบข้อมูลการปฏิบัติงานที่ใช้ประโยชน์ได้จึงอยู่ที่การจัดทำข้อมูลที่สะท้อนผลงานจริง ทันเวลาและมีปริมาณเหมาะสม โดยมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัด

3. การพัฒนาบุคลากรและองค์กร ผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นต้องพัฒนาผู้บริหารให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ภายใต้สภาวะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้น ผู้บริหารทุกคนทุกระดับต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะเดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น<sup>112</sup>

กล่าวโดยสรุปก็คือ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) เป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ประเทศต่างๆ ที่พัฒนาแล้ว ได้นำมาใช้เพื่อการปฏิรูประบบราชการให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งประเทศไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำลังใช้วิธีการบริหารรูปแบบใหม่นี้ ผสานกับเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงานตาม

<sup>112</sup> ทิพาวดี เมฆสวรรค์, การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2543, (เอกสารอัดสำเนา), 40-44.

ยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) ทำการปฏิรูปองค์การภาครัฐให้สามารถจัดบริการสาธารณะให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชนมากขึ้น หัวใจสำคัญของความสำเร็จในการใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ที่การสร้างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators : KPI) ที่มีความตรง เป็นที่ยอมรับและสะดวกในการนำไปใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศสำหรับการกำกับ ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานขององค์การ และที่สำคัญที่สุดหน่วยงานจะต้องมีการจัดทำแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องสนับสนุน และช่วยในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ขององค์การ

## 2. รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM)

แนวคิดเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้รับอิทธิพลมาจากการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ที่ได้นำหลักการวิธีการและกลยุทธ์มาบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผลจาก การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ทำให้เกิดผลกำไรและความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้เกี่ยวข้อง ความสำเร็จของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมดังกล่าว ส่งเสริมให้ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเห็นว่า การจะพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นนั้น ต้องปรับกระบวนการ หรือวิธีการที่เคยปฏิบัติมาที่เน้นการเรียนการสอน ให้ปรับเปลี่ยนกระบวนการ โดยการกระจายอำนาจไปสู่โรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาอย่างแท้จริง ทฤษฎีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เติ้ง (Cheng) ได้พัฒนาจากแนวคิดของคาร์ลเวล สปริงส์ มอร์แมนและโฮสเทตเตอร์ (Caldwell, Spinks, Mohrman and Wohlstetter) ซึ่งระบุว่าการบริหารจัดการของสถานศึกษา มีเป้าหมายการศึกษาที่ตั้งสมมติฐานอยู่บนความหลากหลายตามสภาพของสถานศึกษา ที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยคำนึงถึงคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ เน้นความยืดหยุ่นและการบริหารด้วยตนเองตามเงื่อนไขที่เหมาะสม เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัวในการพัฒนา และดำเนินงานทางยุทธศาสตร์เฉพาะของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถกำหนดได้ตามความต้องการของสถานศึกษาขึ้นเอง ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง จึงมีอิสระและความรับผิดชอบในการใช้ทรัพยากรในการแก้ปัญหาต่าง ๆ มากขึ้นทำให้กิจกรรมการศึกษา บังเกิดผลต่อการพัฒนาในระยะยาว การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ปฏิรูปในสองเรื่องหลักคือ ความ เป็นอิสระในการตัดสินใจของสถานศึกษาและความรู้สึกเป็นเจ้าของ<sup>113</sup>

<sup>113</sup> Cheong Yin Cheng, *School Effectiveness and School-based Management : A mechanism for Department* (Washington, D.C. : The Falmer Press, 1996), 9.

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) เป็นรูปแบบในการบริหารและจัดการศึกษาที่ริเริ่มในปี ค.ศ.1960 ในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ไม่พอใจผลลัพธ์การศึกษาของชาติ จึงหาแนวทางที่จะพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้สูงขึ้น เป็นรูปแบบในการบริหารโรงเรียนที่ได้รับการสนใจในวงการบริหารโรงเรียนอย่างมากในปัจจุบัน กระทรวงศึกษาธิการได้นำแนวคิดด้านการบริหารและการจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ถือเป็นนโยบายสำคัญที่มุ่งหวังในการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา เป็นเครื่องมือที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษาไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะผูกพันใกล้ชิดกับเรื่องการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการศึกษา มีการบริหารจัดการที่แตกต่างหลากหลายกันไปไม่มีแบบใดแบบหนึ่งเป็นมาตรฐานกลางรูปแบบของการบริหารจัดการศึกษาของแต่ละที่แต่ละแห่งจะเปลี่ยนแปลง หรือปรับเปลี่ยนตัวเองตลอดเวลา การบริหารโรงเรียนตามแนวคิดนี้จะเป็นการยกอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจและความรับผิดชอบในการบริหารจัดการศึกษาไปจากส่วนกลางและจากเขตพื้นที่การศึกษาไปยังโรงเรียนโดยตรงโดยการมอบอำนาจไปยังคณะกรรมการสถานศึกษาและสถานศึกษา ในปัจจุบันใช้แนวคิดการบริหารโรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์ศาสตร์สำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา การบริหารจัดการสถานศึกษาตามรูปแบบนี้มีผู้ทรงคุณวุฒิได้ประมวลหลักการและแนวคิดในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหลายคน สรุปสาระได้ดังนี้

1. ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและบริหารทั่วไป

2. เป็นรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นหัวใจ หรือหลักสำคัญสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยเฉพาะแนวคิดการมีส่วนร่วม หรือการบริหารแบบร่วมมือเป็นที่ยอมรับกันมากในวงการบริหารต่างๆ รวมทั้งด้านการศึกษาด้วย โดยเชื่อว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น

3. เป็นรูปแบบการบริหารจัดการตนเอง สถานศึกษาจะมีความอิสระ คล่องตัว มีอำนาจการตัดสินใจ ด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารงานในรูปองค์คณะบุคคล

4. เป็นรูปแบบที่มอบอำนาจ หรือกระจายอำนาจ การตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาไปให้สถานศึกษา

5. เป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่ตอบสนอง หรือสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และชุมชนได้มากที่สุด

6. เป็นรูปแบบที่ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลง

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) จึงเป็นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปให้โรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลของโรงเรียน มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ คล่องตัวในการบริหารและจัดการด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป โดยให้ความสำคัญแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีส่วนร่วมตัดสินใจ รับผิดชอบ วางแผน ติดตามผล พัฒนาคุณภาพ การศึกษาตามความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น<sup>114</sup>

ในการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีหลักการสำคัญ 5 ประการ คือ

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นหลักการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่า โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการของเด็ก

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่าและตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

3. หลักการคืนอำนาจการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำกันหลากหลาย บางแห่งก็ให้วัด หรือองค์กรท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมาเมื่อมีการรวมการจัดการศึกษาและต่อมาเมื่อประชากรเพิ่มขึ้น ความเจริญก้าวหน้าต่างๆ รุดหน้าไปอย่างรวดเร็วการจัดการศึกษาในส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่ยอมตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง

4. หลักการบริหารตนเอง (Self-managing) ในระบบการศึกษาทั่วไป มักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติการตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง สำหรับ

---

<sup>114</sup>อุทัย บุญประเสริฐ, แนวทางการบริหารและจัดการศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) (กรุงเทพฯ: ศุภสกลาตพรวัว, 2543), 1-5.

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องทำงานให้บรรลุ เป้าหมายและนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นมีหลายวิธี การที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างกันแล้วแต่ความพร้อม

5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ

จากการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administration Control SBM) เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารเป็นประธานคณะกรรมการ โดยมีคณะกรรมการเลือกตั้งจากกลุ่มผู้ปกครอง ครู อาจารย์ และชุมชน คณะกรรมการมีบทบาทให้คำปรึกษา แต่อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน

รูปแบบที่ 2 ครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) เป็นรูปแบบที่ครูเป็นผู้ใกล้ชิดเด็กมากที่สุดย่อมรู้ปัญหาได้ดีกว่าและสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด จึงมีตัวแทนคณะครูในคณะกรรมการโรงเรียนจะมีสัดส่วนมากที่สุด มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธานคณะกรรมการโรงเรียนและมีคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

รูปแบบที่ 3 ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control SBM) เป็นรูปแบบที่ตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชน โดยตำแหน่งผู้ปกครองและชุมชนเป็นประธาน ส่วนผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ บทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นคณะกรรมการบริหาร

รูปแบบที่ 4 ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional Community Control SBM) เป็นรูปแบบที่มีความเชื่อว่าครูและผู้ปกครองต้องมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก จึงมีสัดส่วนของครูและผู้ปกครอง (ชุมชน) ในคณะกรรมการโรงเรียนจะมีเท่าๆ กัน แต่มากกว่าตัวแทนกลุ่มอื่นๆ โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธานคณะกรรมการซึ่งบทบาทของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร<sup>115</sup>

---

<sup>115</sup>อุทัย บุญประเสริฐ , แนวทางการบริหารและจัดการศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) (กรุงเทพฯ: ศุภสภาลาดพร้าว, 2543), 154-160.

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรตระหนักและเอาใจใส่องค์ประกอบต่อไปนี้เป็นอย่างจริงจัง คือ

1. สถานศึกษาต้องกำหนดภารกิจ เป้าหมายและวิธีดำเนินการของสถานศึกษาให้ชัดเจน
2. สร้างทีมงานหลายกลุ่มที่มีครูเป็นผู้นำ ควรดำเนินการในสี่เรื่อง คือ
  - 2.1 มีคณะทำงานทั้งแนวตั้งและแนวนอน
  - 2.2 เปิดกว้างให้ครูและผู้ปกครองเข้าร่วมเป็นสมาชิก
  - 2.3 มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
  - 2.4 ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. การพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ ควรพัฒนาทักษะทั้งในด้านหน้าที่และกระบวนการ
4. การพัฒนาระบบข่าวสารข้อมูล สถานศึกษาต้องมีกลไกในการสื่อสารหลายทางรวมทั้งการเผยแพร่ข่าวสารไปยังผู้ปกครองและชุมชนภายนอกด้วย
5. การให้รางวัลแก่ครูเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ควรทำในหลายรูปแบบ เช่น ทำป้ายหรือให้คำชมเชย จัดเลี้ยงในวาระต่าง ๆ และ บางครั้งให้เงินเป็นค่าตอบแทน
6. มีการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นมืออาชีพ โดยคัดเลือกจากผู้ที่มีความสามารถ สามารถอำนวยความสะดวกและผลักดันในปฏิรูปเดินหน้า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จสูง และสามารถประสานพลังของกลุ่มต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี
7. การประชาสัมพันธ์ที่ดี<sup>116</sup>

### 3. รูปแบบการประกันคุณภาพสถานศึกษา (School Quality Assurance : SQA)

รูปแบบการประกันคุณภาพสถานศึกษา เป็นรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นที่พึงพอใจของลูกค้ายรายสุดท้ายในระบบโรงเรียน คือ การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา (การประกันคุณภาพภายในและประกันคุณภาพภายนอก) นั่นเอง หมายความว่า รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาตามแนวการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นพันธกิจที่สถานศึกษาทุกแห่งจะต้องจัดทำและดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือเกณฑ์โดยแท้จริง การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เป็นการประยุกต์แนวความคิดเรื่องการประกันคุณภาพมาใช้ ซึ่งอาจจะมีลักษณะบางประการแตกต่างจากการประกันคุณภาพขององค์กรทาง

---

<sup>116</sup>Priscilla Wohlstetter and Susan A. Mohman, *School Based Management : Strategies for success* [Online], accessed 24 September 2008. Available from <http://www.cd.gor/pubs/CPRE/fbzgbm.htm>.

ธุรกิจและอุตสาหกรรม เพราะผลผลิตของระบบการศึกษาคือ มนุษย์ ซึ่งมีอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด จึงต้องการความละเอียดอ่อนในการปฏิบัติต่อกัน การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการ หรือกลไกใด ๆ ที่จะรักษาไว้ซึ่งคุณภาพการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นับว่าเป็นระบบที่สร้างความมั่นใจต่อสังคม ผู้ปกครอง ประชาชนและสถานประกอบการ ว่าสถาบันการศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ผู้จบการศึกษามีคุณภาพมาตรฐานที่กำหนด

การประกันคุณภาพการศึกษาได้กลายเป็นประเด็นสำคัญของสถาบันการศึกษาทั้งหลาย ในทุกระดับชั้นได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การยอมรับให้มีการตรวจสอบ (Accountability) เป็นสิ่งที่แสดงควมมีคุณภาพในการจัดการศึกษา องค์กรทั้งหลายที่ใช้แนวทางการประกันคุณภาพมาเป็นกลไกขับเคลื่อนการบริหารจัดการ องค์กรต่างมีการนำเทคนิค วิธีการต่างๆ ไปใช้ในการประกันคุณภาพอย่างหลากหลาย ซึ่งจนบัดนี้ยังไม่อาจตอบอย่างชัดเจนว่า วิธีการ หรือรูปแบบใดน่าจะเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุด วิธีการที่ได้มีการปฏิบัติกันมาอย่างได้ผล ได้แก่ กลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle) การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management) ระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 การใช้ระบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators) การใช้ระบบดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balance Scorecard) และการเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศ (Benchmarking) เป็นต้น ซึ่งรูปแบบต่าง ๆ ที่ได้กล่าวถึงนั้นเป็นรูปแบบที่ได้มีการพิสูจน์ให้เห็นมาแล้วว่า สามารถเป็นหลักประกันที่สำคัญต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายว่า ได้ทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพให้กับสถาบันการศึกษาอย่างเป็นผลสำเร็จ ซึ่งในอนาคตอาจมีรูปแบบของการประกันคุณภาพการศึกษาในลักษณะอื่นๆ ออกมาปรากฏให้เห็นอีกก็เป็นได้ ผู้วิจัยเชื่อว่าไม่ว่าจะเป็นการประกันคุณภาพรูปแบบใดก็ตาม ต่างก็มีเป้าหมายหลักเพื่อทำให้คุณภาพของการจัดการศึกษาเป็นไปในทางที่ดีขึ้นด้วยกันหากแต่การเลือกที่จะนำรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งไปใช้น่าจะต้องมีความสอดคล้องกับลักษณะขององค์กรนั้น ๆ เกณฑ์ หรือมาตรฐานต่าง ๆ น่าจะได้มีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมและมีความเป็นไปได้สำหรับในแต่ละสถานศึกษาซึ่งมีความแตกต่างกันและเหนือสิ่งอื่นใดความสำเร็จของกิจกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาที่แต่ละสถานศึกษาจะได้รับ จะต้องเกิดจากการคิดอย่างเป็นระบบ นับตั้งแต่ทำอย่างไรที่จะเริ่มต้นสร้างระบบคุณภาพ หากมุ่งแต่การสร้างหลักฐานเพื่อรองรับการประเมิน คุณภาพที่ต้องการอย่างแท้จริงจะไม่เกิดขึ้นเลย ประการต่อมาคือการร่วมกันเรียนรู้เรื่องคุณภาพ เพื่อให้ทุกคนสามารถพูดภาษาเดียวกันได้อย่างเข้าใจ เช่น ถ้าเราจะนำระบบ ISO เข้ามาใช้ บุคลากรของเราก็ต้องมีความเข้าใจว่า ISO คืออะไร มีกระบวนการเป็นอย่างไร ต่อมาก็คือการร่วมกันสร้าง

วิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน ซึ่งจะต้องมีการสื่อสารให้ทราบโดยทั่วกันทั้งองค์กร มีการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับกับการทำงานที่คุณภาพตามที่คาดหวัง ดำเนินการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพ ปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กร มีการกระตุ้นให้เกิดการสร้างทีมงานในลักษณะต่าง ๆ เพราะกิจกรรมการประกันคุณภาพไม่ใช่เรื่องที่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้เพียงเฉพาะบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น และที่สำคัญที่สุดต้องเริ่มต้นปรับรูปแบบการสอนและการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับยุคสมัย เพราะการเรียนการสอนเป็นหัวใจหลักของการจัดการศึกษาคุณภาพ การคิดและดำเนินการอย่างเป็นระบบ นับเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนให้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่แต่ละสถานศึกษา กำลังจะลงมือกระทำ หรือได้เริ่มต้นไปบ้างแล้วประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้นไม่มากนัก

### **รูปแบบการประกันคุณภาพทางการศึกษาที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน**

รูปแบบการประกันคุณภาพทางการศึกษาที่ใช้อยู่ในปัจจุบันได้มีแนวคิดในการดำเนินงานตามระบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators : KPI) ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการศึกษาใน 3 ขั้นตอน คือ

1. การควบคุมคุณภาพ เป็นการกำหนดมาตรฐานคุณภาพและการพัฒนาสู่มาตรฐาน
2. การตรวจสอบคุณภาพ เป็นการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานตามมาตรฐาน
3. การประเมินคุณภาพ เป็นการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาโดยหน่วยงานที่กำกับดูแลในเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด โดยจะดำเนินการตรวจเยี่ยมและประเมินสถานศึกษาเป็นระยะๆ ตามที่กำหนด เพื่อให้การช่วยเหลือและส่งเสริมให้สถานศึกษา มีการพัฒนาคุณภาพ อันเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนรับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ซึ่งเป็นองค์กรมหาชน

### **ระบบการประกันคุณภาพภายใน**

หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจะต้องจัดให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประเมินภายนอก

### **หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายใน**

1. จุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพภายใน คือ การที่บุคลากรของสถานศึกษาได้ร่วมกันพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา

2. การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการและการทำงานตามปกติของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา

3. การประกันคุณภาพเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา โดยในการดำเนินงานจะต้องให้ผู้เกี่ยวข้อง เช่น ชุมชน ผู้ปกครอง หรือหน่วยงานที่กำกับ ดูแล ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาปรับปรุง ช่วยกันผลักดันให้สถานศึกษามีคุณภาพ เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่ดีมีคุณภาพ เป็นไปตามความต้องการของชุมชน ผู้ปกครอง และสังคมโดยรวม

### **ขั้นตอนการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน**

ระบบประกันคุณภาพภายในเป็นกระบวนการบริหารอย่างมีคุณภาพหรือวงจร PDCA การประกันคุณภาพจึงไม่ใช่เรื่องใหม่และจะต้องไม่แปลกแยกจากการทำงานปกติของสถานศึกษา แต่จะเป็นระบบที่ผสมผสานอยู่ในกระบวนการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ดังนี้

#### **ขั้นตอนการเตรียมการ**

1. เตรียมความพร้อมของบุคลากร (สร้างความตระหนัก พัฒนาความรู้/ทักษะ)
2. แต่งตั้งกรรมการที่รับผิดชอบ

#### **ขั้นตอนการดำเนินการ**

1. วางแผนปฏิบัติงาน (P)
  - 1.1 กำหนดเป้าหมาย หรือมาตรฐานการศึกษา
  - 1.2 จัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย
  - 1.3 กำหนดแนวทางการดำเนินงาน ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ
2. ดำเนินการตามแผน (D)
  - 2.1 ส่งเสริมสนับสนุน
  - 2.2 จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สนับสนุนทรัพยากร
3. ตรวจสอบประเมิน (C)
  - 3.1 วางกรอบการประเมิน
  - 3.2 จัดทำ หรือจัดทำเครื่องมือ
  - 3.3 เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล แปลความหมาย
  - 3.4 ตรวจสอบ/ปรับปรุงคุณภาพการประเมิน
4. นำผลการประเมินมาพัฒนา/ปรับปรุง (A)
  - 4.1 ปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร
  - 4.2 วางแผนในระยะต่อไป จัดทำข้อมูลสารสนเทศ

### ขั้นตอนการรายงาน

เป็นการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง หรือรายงานประจำปี

1. รวบรวมผลการดำเนินงานและผลการประเมิน
2. การวิเคราะห์ผลตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้บ่ง
3. การเขียนรายงานการประเมินตนเอง

### การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

ระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษามีการพัฒนาระบบ 8 ขั้นตอน ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและดำเนินการพัฒนาระบบต่างๆ ให้เป็นวัฒนธรรมและวิถีชีวิตการทำงานตามปกติของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ ได้แก่ การสร้างระบบการจัดการข้อมูลคุณภาพ การจัดการศึกษาของสถานศึกษา ที่สามารถใช้ตัดสินใจ วางแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพในทุกระดับ เช่น สารสนเทศพื้นฐานของสถานศึกษา สารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียน สารสนเทศเพื่อการบริหารงานวิชาการ สารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและสารสนเทศตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้

2. การพัฒนามาตรฐานการศึกษา ซึ่งบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้ร่วมกันกำหนดมาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์ที่ใช้เป็นเป้าหมายในพัฒนาคุณภาพและเป็นแนวทางในการบริหารจัดการของสถานศึกษา

3. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา หรือแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและข้อจำกัดของสถานศึกษา รวมถึงจะต้องเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้ของสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยอมรับร่วมกัน พร้อมนำสู่การปฏิบัติเป็นแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมของสถานศึกษา

4. การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพ ในการนำแผนการพัฒนาลู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องแสวงหาวิธีการให้บุคลากรทุกคนเกิดความตระหนัก ยอมรับและมีพันธะผูกพันต่อเป้าหมายและแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ขั้นตอนนี้สำคัญที่สุดของกระบวนการบริหารจัดการ เพราะผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำ ติดตามกำกับอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ มาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่กำหนดไว้

5. การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย การตรวจสอบและทบทวนผลการดำเนินงาน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลของบุคลากรในสถานศึกษา หรือหน่วยงานต้นสังกัด เป็นการติดตามผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งควรจะได้ดำเนินการตามระยะเวลาต่างๆ ที่เหมาะสมและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

6. การประเมินคุณภาพการศึกษา เป็นการนำข้อมูลที่เกิดขึ้นรวบรวมตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ เพื่อร่วมกันประเมินความสำเร็จ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการของสถานศึกษา อันจะได้เป็นสารสนเทศเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาและการจัดสรรทรัพยากรของสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี เป็นการนำเสนอข้อมูลผลการประเมินตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของสถานศึกษาให้บุคลากรภายในสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด ชุมชน และสาธารณชนได้รับทราบระดับความสำเร็จ ปัญหาและแนวการพัฒนาของสถานศึกษาต่อไป

8. การผดุงรักษาระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษาเพื่อเป็นการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในการทำงานของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามแนวการบริหารคุณภาพ หรือวงจร PDCA

### **ระบบการประกันคุณภาพภายนอก**

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรมหาชน ทำหน้าที่ในการพัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอกและทำการประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษาโดยให้เป็นไปตามความมุ่งหมาย หลักการและแนวทางการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ทั้งนี้สถานศึกษาจะต้องได้รับการประเมินภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้งในทุก 5 ปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย

### **สาระการประเมิน**

มาตรฐานการศึกษาเพื่อใช้ในการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในขณะนี้ มีอยู่ 18 มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. มาตรฐานการศึกษาด้านคุณภาพผู้เรียน มี 8 มาตรฐาน 33 ตัวบ่งชี้ เป็นพัฒนาการด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์และสังคม โดยมุ่งให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีความสามารถตามศักยภาพและมีความสุข

2. มาตรฐานด้านการเรียนการสอน มี 2 มาตรฐาน 14 ตัวบ่งชี้ เน้นในด้านกระบวนการบริหารจัดการและกระบวนการจัดการเรียนการสอน

3. มาตรฐานด้านการบริการและการจัดการศึกษา มี 6 มาตรฐาน 33 ตัวบ่งชี้ เป็นการกำหนดคุณลักษณะ หรือสภาพความพร้อมของผู้บริหาร ครู หลักสูตร อาคารสถานที่และชุมชน

4. มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ มี 2 มาตรฐาน 4 ตัวบ่งชี้ เป็นการสนับสนุนและใช้แหล่งการเรียนรู้และใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กร ศาสนา สถาบันทางวิชาการ และองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน

### การเตรียมเอกสารหลักฐานแบบรายงานผล

เมื่อสถานศึกษามั่นใจว่าสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด สถานศึกษาควรเตรียมเอกสารหลักฐานและแบบรายงานผลที่เกิดจากกระบวนการประกันคุณภาพภายใน เพื่อรองรับการประเมินจากองค์กรภายนอก ดังต่อไปนี้

1. เอกสาร หลักฐานและแบบรายงานที่เกี่ยวกับการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา ได้แก่ รายงานการประเมินตนเอง รายงานการประเมินโครงการ รายงานประจำปีของสถานศึกษาที่เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชน หลักฐานเอกสารที่แสดงถึงการนำผลการประเมินตนเองไปวางแผน พัฒนา ปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
2. แผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี
3. หลักฐานที่แสดงถึงการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

โดยสรุป การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนทั้งในและนอกสถานศึกษา โดยการดำเนินการต้องยึดหลักการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจให้ทุกฝ่ายได้เข้ามำกำหนดนโยบาย วางแผน กำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ได้ร่วมกันพัฒนาและปรับปรุงให้สถานศึกษามีคุณภาพตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งกระบวนการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องตามวงจรการบริหาร PDCA จนกลายเป็นวัฒนธรรมและวิถีชีวิตการทำงานของบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่ดีมีคุณภาพ เป็นไปตามความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน สังคมและประเทศชาติ<sup>117</sup>

### 4. รูปแบบการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management)

การบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์กรในที่นี้จะใช้คำว่า TQM (มาจากคำว่า Total Quality Management) เป็นระบบการบริหารงานที่เน้นคุณภาพในทุก ๆ ด้านและทุกกิจกรรมขององค์กรโดยที่ทุกคนจะต้องให้ความร่วมมือและร่วมกันรับผิดชอบ เป็นระบบการปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มตั้งแต่การทำให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก (Right the First Time) เพื่อลดความจำเป็นในการตรวจสอบป้องกันข้อผิดพลาดไม่ให้เกิดขึ้น เป็นระบบการทำงานเพื่อสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า หรือผู้ให้บริการ (Customers)

<sup>117</sup> วีระยุทธ ชาติตะกัญจน์, เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ. (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), 78-87.

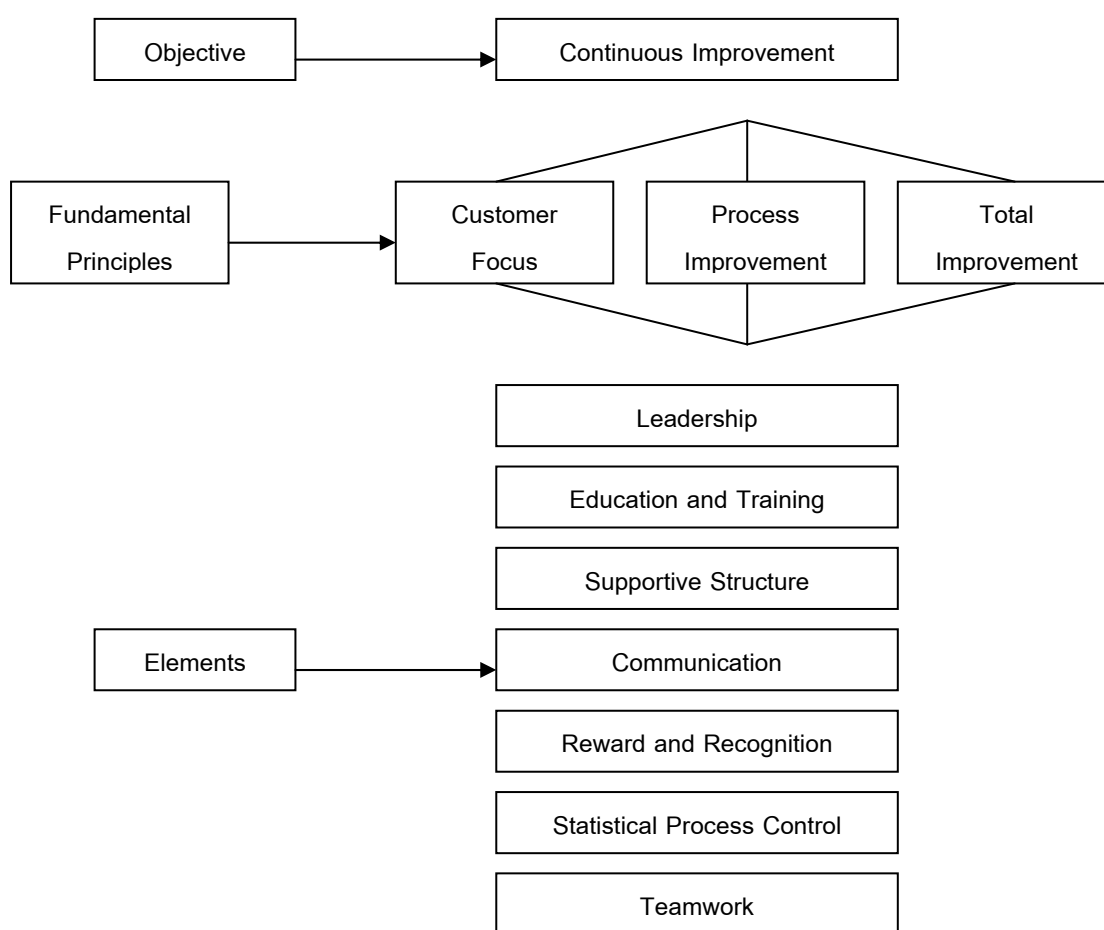
การบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์การ มีพัฒนาการทางความคิดมาจากการผลิตทางด้านอุตสาหกรรม โดยมีแนวคิดเดิมเกี่ยวกับการผลิตที่ต้องมีคุณภาพว่าจะต้องมีการตรวจสอบ (inspection) ส่วนใหญ่เป็นการตรวจสอบเมื่อเสร็จสิ้นการผลิต ต่อมาได้มีแนวคิดในการควบคุมคุณภาพ (Quality Control : QC) ซึ่งเน้นที่กระบวนการ หรือกิจกรรมการผลิต QC เป็นกิจกรรมที่เน้นการค้นหา หรือตรวจสอบข้อผิดพลาดในการทำงาน (detection) เพื่อร่วมมือกันหาแนวทางในการแก้ไข แนวคิดนี้เริ่มเปลี่ยนไปเมื่อผู้ผลิตเริ่มมองเห็นว่าจำเป็นต้องผลิตสินค้าให้มีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้าและได้มาตรฐานเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า โดยผู้บริหารจะต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) ขึ้นมาใช้ในการบริหารจัดการ ระบบนี้จะมุ่งเน้นการป้องกัน (prevention) ไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดมากกว่าการตรวจสอบหาความผิดพลาด เพื่อลดต้นทุนการผลิต ลดจำนวนของเสียจากการผลิตให้น้อยที่สุด หรือเรียกว่า Zero Defect ซึ่งในช่วงทศวรรษ 1980 ได้มีแนวคิดเกี่ยวกับการผลิตสินค้าให้ได้มาคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า โดยจะต้องเกิดมาจากการบริหารจัดการที่มีคุณภาพทุกด้าน คือ การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) หรือญี่ปุ่นเรียกว่า การควบคุมคุณภาพทั้งองค์การ (TQC) จะเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) แนวความคิดนี้มีความชัดเจนมากเมื่อองค์การมาตรฐานสากล (International Organization for Standardization) ได้ประกาศใช้ระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 ปีค.ศ.1987 ได้กำหนดหัวข้อในระบบคุณภาพที่มาจากหลักการพื้นฐานของแนวคิด TQM มากำหนดเป็นระบบคุณภาพ วัตถุประสงค์สำคัญการบริหารรูปแบบนี้ คือ การปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผลการทำงานที่มีคุณภาพจะได้ผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่มีคุณภาพตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า หลักการสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การมุ่งเน้นความสำคัญของลูกค้า (customer focus) โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องระบุให้ชัดเจนว่างานแต่ละเรื่อง ใครเป็นลูกค้า หรือเป็นผู้ที่จะต้องนำผลงานที่ได้จากการทำงานของเราไปใช้และมุ่งทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความพึงพอใจในผลงานที่ได้รับ

2. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (process improvement) เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่เสมอ มีวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานโดยมีการวางแผน ดำเนินการแก้ปัญหา ตรวจสอบผลการแก้ปัญหาและนำวิธีการแก้ปัญหาที่ได้ผลไปกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติ

3. การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม (Total Involvement) ในงานที่เป็นภาระหน้าที่ของหน่วยงาน โดยทุกคนต้องรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายและรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานโดยรวมของทั้งหน่วยงานขององค์การร่วมกัน

องค์ประกอบหลักของการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์การที่สำคัญๆ ที่จะทำให้การนำการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์การไปใช้ให้บรรลุผล คือ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) การศึกษาและการอบรม (Education and Training) 3) โครงสร้างองค์การที่เอื้อหนุน (Supportive Structure) 4) การติดต่อสื่อสาร (Communication) 5) การพิจารณาความดีความชอบ (Reward and Recognition) 6) การใช้กระบวนการทางสถิติ (Statistical Process Control) หรือการวัดผลการปฏิบัติงาน (Measurement) และ 7) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)<sup>118</sup> จากแนวคิดและหลักการดังกล่าวสรุปได้แผนภาพที่ 12 คือ



แผนภาพที่ 13 แนวความคิดเกี่ยวกับ TQM (TQM Concept)

<sup>118</sup> Arthur R. Tenner and Irving J. Detoro, *Total Quality Management : three steps to continuous* (Massachusetts : Addison Wesley Publishing company, Inc., 1992), 45-49.

การนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การมาใช้ในองค์การให้เกิดผลในทางปฏิบัติ องค์การนั้นจะต้องดำเนินการประกาศนโยบายคุณภาพ (Quality Policy) และกำหนดระบบงานขององค์การให้มีกิจกรรมที่มุ่งเน้นคุณภาพงาน เพื่อให้ได้คุณภาพของผลงาน (Quality Products) ในทุกขั้นตอนของกิจกรรมและจะเน้นการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ในการบริหารงานตามแนวคิดการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ผู้บริหารจะอาศัยหลักการบริหารที่เป็นพันธะ ผูกพันและสร้างความรับผิดชอบในการบริหารงานหลักการดังกล่าว เป็นไปตามแนวคิดของเดมมิง (Edward W. Deming) ซึ่งเป็นผู้นำแนวคิดเรื่องการปรับปรุงคุณภาพการผลิตโดยใช้กระบวนการทางการสถิติไปเผยแพร่ในประเทศญี่ปุ่น หลักการนี้เรียกว่า Deming's 14 Management Principles ประกอบด้วย

1. การมีวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงคุณภาพที่แน่นอนชัดเจน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลผลิตและบริการ โดยใช้การศึกษาค้นคว้าและนำนวัตกรรมมาปรับปรุงการออกแบบการผลิตและบริการอย่างสม่ำเสมอ
2. การปรับให้เข้ากับปรัชญาใหม่ๆ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งการนำแนวคิดของทุกคนทุกฝ่ายมาใช้ตัดสินใจร่วมกัน นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสร้างวัฒนธรรมด้านคุณภาพขึ้นในองค์การจนให้กลายเป็นวิถีชีวิต
3. การยึดมั่นในหลักการสร้างคุณภาพการผลิตโดยใช้กระบวนการทางสถิติ
4. การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการในด้านต่างๆ สนใจและยอมรับแนวคิดข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ รวมทั้งการตอบสนองความต้องการเพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจ
5. การปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อให้เกิดคุณภาพการผลิตและการลดต้นทุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตและการบริการ
6. จัดการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่มีคุณภาพให้บุคลากรในหน่วยงานทุกคน โดยอาจจัดให้มีสถาบันเพื่อการฝึกอบรมขึ้นเป็นการเฉพาะ
7. สร้างภาวะผู้นำบริหารให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกระดับเพื่อประสิทธิภาพการทำงาน
8. ขจัดความกลัว หรืออุปสรรคในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากร โดยมีการสื่อสารแบบสองทางและผู้บริหารต้องใช้วิธีปรึกษาหารือมากกว่าการสั่งการ
9. มีการร่วมกันทำงานเป็นทีม สนับสนุนการทำงานร่วมกัน
10. เน้นการกระตุ้นให้ทุกคนมีแรงจูงใจในการทำงาน โดยบอกวิธีการกระทำให้ถึงเป้าหมายว่าควรทำอย่างไร (How to) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพงานเป็นหลัก โดยไม่ยึดติดกับคำขวัญ หรือเป้าหมายที่เป็นตัวเลขเพียงอย่างเดียว

11. เน้นการทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพ (How Good) มากกว่าการจะมุ่งเน้นปริมาณ หรือการมุ่งการทำงานให้ได้ตามจำนวนที่ต้องการโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ

12. จัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานของบุคลากร กระตุ้นให้ทุกคนใช้ความสามารถในการทำงานให้เต็มศักยภาพ ให้ความสำคัญและเอาใจใส่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

13. สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาและฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการปรับปรุงการทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอ

14. จัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสมเพื่อนำสู่การเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดคุณภาพ

จูราน (Juran) ซึ่งเป็นนักวิชาการที่เขียนหนังสือ “The Quality Control Handbook” ได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การที่เน้นการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างความตระหนักในความต้องการและโอกาสเพื่อปรับปรุงคุณภาพ
2. การกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
3. การจัดตั้งองค์กรเพื่อส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาคุณภาพงานโดยกำหนดทีมงานและ

การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ

4. การให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
5. การดำเนินกิจกรรมที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาในการทำงาน
6. การรายงานผลการปฏิบัติงาน
7. การรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
8. การนำผลงานออกเผยแพร่
9. การบันทึกผลการปฏิบัติงาน
10. การสร้างความร่วมมือพัฒนาระบบการทำงานปกติของหน่วยงานในแต่ละปีและ

กระบวนการทำงานเพื่อให้การทำงานของทุกฝ่ายได้รับการพัฒนา

ครอสบี (Crosby) ได้กล่าวถึงโครงการลดความสูญเสีย (Zero Defects) โดยเน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งเรียกว่า 14 ขั้นตอน เพื่อพัฒนาคุณภาพของครอสบี ไว้ดังนี้

1. การสร้างความรับผิดชอบด้านการบริหาร
2. การปรับปรุงคุณภาพทีมงาน
3. การวัดคุณภาพ
4. การประเมินค่าของคุณภาพ
5. การตระหนักถึงคุณภาพ

6. การแก้ไขให้ถูกต้อง
7. การร่วมกันทำโครงการ Zero Defects
8. การฝึกอบรม
9. การจัดวันคุณภาพงาน
10. การกำหนดเป้าหมาย
11. การขจัดความผิดพลาด
12. การสร้างจิตสำนึก
13. การร่วมกันสร้างคุณภาพ
14. การใช้วิธีการตรวจสอบ เพื่อให้มั่นใจว่าการทำงานที่คุณภาพ<sup>119</sup>

จากการศึกษาแนวทางในการดำเนินงานเพื่อประยุกต์ใช้ระบบการบริหารแบบมุ่งคุณภาพ ทั้งองค์การในองค์การ สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ สรุปขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาหลักการบริหารคุณภาพให้เกิดความเข้าใจ ผู้บริหารและคณะครูในสถานศึกษา จะต้องศึกษาให้เข้าใจในหลักการของการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ เช่น การมีส่วนร่วม และรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นหน้าที่ของทุกคนที่จะต้องปรับปรุงวิธีการทำงาน ให้เกิดคุณภาพ แสวงหาแนวทาง หรือวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นต้น

2. กำหนดนโยบายด้านคุณภาพ นโยบายคุณภาพซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์ของ สถานศึกษา เป็นการแสดงถึงความมุ่งมั่นและแนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ทางด้านคุณภาพทั้งหมดของสถานศึกษา

3. จัดองค์การเพื่อการดำเนินการตามนโยบายคุณภาพ เมื่อได้กำหนดนโยบายคุณภาพ แล้วจะต้องประกาศให้ทุกคนได้รับรู้และเข้าใจตรงกัน จากนั้นจะมอบหมายหน้าที่ให้แต่ละคนแต่ ละฝ่ายรับผิดชอบแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายตรวจสอบติดตาม ฝ่ายจัดการด้าน กิจกรรมการควบคุมคุณภาพ เป็นต้น โดยที่ผู้บริหารจะต้องจัดสรรทรัพยากรให้พร้อมและเพียงพอ

4. การวางแผนและออกแบบเกี่ยวกับทรัพยากร ระบบงานและวิธีการทำงาน เมื่อฝ่ายงาน หรือแผนกต่างๆ ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในส่วนใด ฝ่ายงานนั้นจะต้องวางแผนและออกแบบ เกี่ยวกับทรัพยากรที่จะต้องใช้ในระบบการทำงานของตัวเอง รวมทั้งต้องกำหนดวิธีการทำงาน ในส่วนที่รับผิดชอบให้ชัดเจน

---

<sup>119</sup> วีระยุทธ์ ธาตะกาญจน์, เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), 110-117.

5. จัดระบบคุณภาพ (อธิบายวิธีการทำงานแต่ละด้าน) การจัดระบบการทำงานจะต้องมีการอธิบายการทำงานในแต่ละด้านให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าใจวิธีการทำงาน บุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถติดต่อสื่อสารได้สะดวกและเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ ทำให้การปฏิบัติไม่เกิดความซ้ำซ้อนและการทำงานเกิดความรวดเร็ว การอธิบายจะจัดทำเป็นเอกสารซึ่งมีอยู่ 4 ประเภท คือ 1) คู่มือคุณภาพ (Quality Manual) 2) คู่มือแนวทางการดำเนินงาน (Procedures) 3) คู่มือการทำงาน (Work Instruction) และ 4) เอกสารบันทึกการทำงาน (Form and Records)

6. กำหนดมาตรการการควบคุมของการทำงานของแต่ละด้าน เมื่อมีระบบการทำงานที่ชัดเจนในแต่ละขั้นตอนของการทำงาน จะสามารถกำหนดมาตรการการควบคุมการทำงานในแต่ละด้านได้ เช่น การควบคุมคุณภาพการจัดการเรียนการสอน การทำงานเสร็จตามเวลา เป็นต้น

7. การทำงานเป็นทีม ในการทำงานแต่ละฝ่าย หรือแต่ละงานต้องทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายหลายหน่วยงาน เพราะจะทำให้มีการประสานงานกันและร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายได้ เป็นช่องทางในการติดต่อ สื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติ หรือฝ่ายปฏิบัติด้วยกัน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

8. การฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับ การฝึกอบรมเป็นเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จะให้เกิดความเข้าใจในการทำงาน เข้าใจหลักการของการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ และสามารถกระตุ้นให้การทำงานของแต่ละบุคคลให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพได้

9. การนำไปปฏิบัติ เมื่อทุกฝ่ายมีความพร้อมและสถานศึกษาสามารถดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ได้ ก็จะนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป ผู้บริหารจะต้องประกาศนโยบายคุณภาพให้ชัดเจน และเป็นลายลักษณ์อักษร ให้ทุกคนเข้าใจและถือเป็นแนวปฏิบัติ นโยบายคุณภาพนี้จะต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา จากนั้นจึงจัดให้มีระบบงานโดยกำหนดกิจกรรมที่มุ่งคุณภาพงาน โดยจะใช้คำอธิบายในข้อกำหนดของระบบมาตรฐานคุณภาพ มาเป็นแนวทางในการจัดระบบงานและทุกกิจกรรมจะต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานอยู่เสมอ การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เป็นระบบการบริหารงานที่เน้นคุณภาพในทุกด้านทุกกิจกรรมขององค์การ โดยทุกคนต้องให้ความร่วมมือและร่วมกันรับผิดชอบ เป็นระบบการปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มตั้งแต่การทำให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก (right the first time) ทั้งนี้เพื่อลดความจำเป็นในการตรวจสอบ ป้องกันข้อผิดพลาดไม่ให้เกิดขึ้น โดยเป็นระบบการทำงานเพื่อสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า หรือ ผู้ใช้บริการ (customers) ซึ่งการนำแนวคิดการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษานั้น ผู้บริหารควรตระหนักในแนวคิดและหลักการ 3 ประการ คือ

1. การมุ่งให้ความสำคัญกับนักเรียน หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ
2. การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน
3. การเข้ามีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง<sup>120</sup>

#### 5. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล (The School Effectiveness Management Model : SEM)

การบริหารสถานศึกษาคุณภาพคือการเป็นความพยายามของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นต้องหาวิธีการ เทคนิค หรือแนวทางที่ดีและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ แนวคิดหนึ่งที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นตัววัดและเป็นเครื่องตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จหรือไม่ เพียงใด คือ แนวคิดเรื่องประสิทธิผล ประสิทธิภาพยังมีความแตกต่างกันอยู่ในความเข้าใจของนักวิชาการต่างสาขากัน นักเศรษฐศาสตร์ มองประสิทธิผลองค์การในรูปของผลกำไร สำหรับอุตสาหกรรมการผลิตมองคุณภาพหรือปริมาณผลผลิตที่อยู่ในรูปของสินค้าหรือบริการ ส่วนมุมมองของนักการศึกษาจะพิจารณาคูณภาพผู้เรียนที่จบการศึกษาและความพึงพอใจของครู ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง เช่น กลิกแมน (Glickman) อธิบายว่า หมายถึง สถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ เป็นองค์การแนวหน้า ที่สามารถอธิบายการศึกษาที่ดีด้วยตนเอง ตามเป้าหมายและวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม<sup>121</sup> มอร์ติเมอร์ (Mortimore) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลนักเรียนจะมีความก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จเกินกว่าความคาดหวังที่ตั้งไว้<sup>122</sup> ในขณะที่เรนโนลด์และครีเมอร์ (Reynolds and Creemers) ได้กล่าวถึงสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลว่า เป็นสถานศึกษาที่เต็มเปี่ยมไปด้วยคุณภาพของการศึกษา<sup>123</sup>

<sup>120</sup> สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ “การนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539), 49-50.

<sup>121</sup> C.D.Glickman, Good and effective school : what do we want?, Kappan 68(8), (1997), 622-624.

<sup>122</sup> P.Mortimore, et al, School Matters : The Junior Years Somerset : open Books, (1988), 9.

<sup>123</sup> D.Reynolds, and Creemers, B, “School Effectiveness and School Improvement : a Mission Statement” School Effectiveness and school Improvement, (1990),1.

กล่าวโดยสรุปสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลหมายถึง สถานศึกษาที่มีความพร้อมสมบูรณ์ ด้วยคุณภาพสามารถดำเนินการพัฒนาตนเองตามเป้าหมาย พัฒนานักเรียนให้ประสบความสำเร็จตามความสามารถของตน

นักการศึกษาได้เสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะและองค์ประกอบของ สถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ดังนี้ เอ็ดมอนด์ (Edmonds) ได้เสนอแนวคิดที่นำไปสู่ความเป็น สถานศึกษาประสิทธิผลด้วยปัจจัย 5 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งของผู้บริหาร 2) ความเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านทักษะพื้นฐาน 3) สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่สะอาดเรียบร้อยและ ปลอดภัย 4) ความคาดหวังของครูที่มีต่อนักเรียนในระดับสูง 5) การเฝ้าติดตามประเมิน ความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง<sup>124</sup> สเวนเสต์ดแมน (Stedman) ได้ศึกษาวิจัยถึง ความสำเร็จของสถานศึกษาซึ่งสรุปได้ว่าลักษณะที่แสดงถึงความสำเร็จ ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา คือ 1) การเน้นที่ชาติพันธุ์และเชื้อชาติ 2) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 3) การร่วมกันวางแผนดูแลนักเรียนระหว่างครูและผู้ปกครอง 4) หลักสูตรที่เน้นทางด้านวิชาการ 5) การใช้และพัฒนาครูอย่างมีประสิทธิภาพ 6) การให้การดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด 7) ความ รับผิดชอบของนักเรียนที่มีต่อสถานศึกษา 8) สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย 9) การสอนที่ปราศจาก ปัญหาทางวิชาการ<sup>125</sup> ออสตินและเรย์โนลด์ (Austin and Reynolds) ได้ศึกษาวิจัยและรายงาน ว่า สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลต้องมีลักษณะแสดงถึงความสำเร็จ ดังนี้ 1) การจัดการอาคารสถานที่ 2) ภาวะผู้นำ 3) ความมีเสถียรภาพของบุคลากร 4) การจัดระบบของหลักสูตรและการเรียนการสอน 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การจัดการเวลาเรียนที่เกิดประโยชน์สูงสุด 7) ความเป็นเลิศทาง วิชาการที่ได้รับการยอมรับ 8) การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครอง 9) การวางแผน ร่วมกัน 10) ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 11) มีเป้าหมายและความคาดหวังร่วมกันที่ชัดเจน และ 12) มีระเบียบวินัย<sup>126</sup> เช่นเดียวกับเพียร์ส (Pierce) ได้วิเคราะห์ลักษณะสถานศึกษาที่มี ประสิทธิภาพในปี ค.ศ.1991 พบว่ามีลักษณะ ดังนี้ 1) การให้ความเคารพกับความหลากหลายทาง

<sup>124</sup>R.R. Edmonds, "Effective schools for the Urban poor" Educational Leadership, (1979), 37.

<sup>125</sup>L.C. Stedman, It's time we change the effective schools formula. Kappan 69(3) (1987), 215-244

<sup>126</sup>G.E. Austin, D. Reynolds, Managing for improved school effectiveness : An international survey. School Organization, 10 (2/3), (1990), 167-178.

วัฒนธรรม 2) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เน้นการสร้างครูที่ช่วยเหลือนักเรียนที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม 3) หลักสูตรที่เน้นการบูรณาการและพัฒนาได้มากกว่าทักษะพื้นฐาน 4) การส่งเสริมให้นักเรียนเกิดความร่วมมือในการวางแผนกับครู 5) การมีส่วนร่วมในการดูแลนักเรียนระหว่างครูและผู้ปกครอง<sup>127</sup> และในปี ค.ศ.1995 แซมมอนส์, ฮิลแมนและมอร์ติเมอร์ (Sammons, Hillman and Mortimore) ได้ศึกษาวิจัยและพัฒนาองค์ประกอบที่ส่งผลถึงความสำเร็จ หรือความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษามี 11 ปัจจัย คือ 1) ความเป็นผู้บริหาร มืออาชีพ ประกอบด้วย (1.1) มีความมั่นคงและชัดเจนของวัตถุประสงค์ขององค์การและบริหารเชิงรุกสร้างทีมงานบริหารของสถานศึกษา (1.2) การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารจัดการหลักสูตร การตัดสินใจและการใช้นโยบายต่างๆ (1.3) สร้างครูให้เป็นผู้นำทางวิชาการ 2) การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วย (2.1) การมีเอกภาพของเป้าหมายสถานศึกษา (2.2) มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อความก้าวหน้าของนักเรียน (2.3) มีความเคารพในสถาบัน 3) มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ได้แก่ (3.1) มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบ ระเบียบ (3.2) สภาพแวดล้อมที่ดึงดูดความสนใจต่อการเรียนการสอน 4) การเรียนการสอนที่เข้มแข็ง ได้แก่ (4.1) การใช้เวลาที่เหมาะสมกับกิจกรรมการเรียนการสอนและการบริหาร (4.2) เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ 5) มีแผนการเรียนการสอนที่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน ได้แก่ (5.1) ความมีประสิทธิภาพของแผนการสอนในการเตรียมสอน (5.2) มีจุดประสงค์ที่เหมาะสมกับนักเรียน (5.3) ใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย 6) มีความคาดหวังต่อสถานศึกษา นักเรียนในระดับสูง ได้แก่ (6.1) ครูและนักเรียนมีความคาดหวังในระดับสูงร่วมกันทั่วทั้งทั้งสถานศึกษา (6.2) มีการสื่อสารและเสริมแรงเพื่อให้ความคาดหวังสู่ความเป็นจริงได้ (6.3) มีการคิดการปฏิบัติที่ทำให้ไปสู่ความคาดหวัง 7) มีการเสริมแรงครูประกอบด้วย (7.1) การให้เป็นธรรมในการให้รางวัล และการลงโทษ (7.2) ชี้แจงและให้ทราบผลการพัฒนาหรือการปรับปรุง 8) มีการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและการพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษา ได้แก่ (8.1) มีการติดตามผลการเรียนของนักเรียน (8.2) มีการประเมินศักยภาพของสถานศึกษา 9) นักเรียนมีความรับผิดชอบ ประกอบด้วย (9.1) การสร้างความศรัทธาของครูให้มีแก่นักเรียน (9.2) มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้นักเรียน (9.3) การควบคุมพฤติกรรมของนักเรียน 10) มีความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครอง ได้แก่ การให้ความร่วมมือที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของนักเรียน 11) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่ง ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาให้มีการเรียนรู้

<sup>127</sup>L.V. Pierce, *Effective schools for national origin language minority students*, (Washington, DC: The Mid Atlantic Equity Center, 1991), 35.

และรับผิดชอบสถานศึกษาได้เอง เพื่อสร้างทีมงานในการพัฒนาสถานศึกษา<sup>128</sup> ในปี ค.ศ.1999 สคิปเนอร์ (Scribner) ได้ศึกษาคุณลักษณะสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลพบว่า ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ 1) การสร้างสังคมที่เอื้ออาทรต่อความสำเร็จของนักเรียน 2) การสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ปกครองและชุมชนใกล้เคียง 3) การสร้างวัฒนธรรมที่ห่วงใยต่อนักเรียนทางด้านการเรียนการสอน 4) การสร้างระบบการประเมินผลที่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล<sup>129</sup> ในปี ค.ศ.2001 กลิกแมน กอร์ดอนและโรสกรอร์ดอน (Glickman, Gordon and Ross-Gordon) ได้สรุปคุณลักษณะของสถานศึกษาประสิทธิผล หรือสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานที่ปรับปรุงแล้วว่ามี 12 ประการ คือ 1) ผู้บริหารที่มีความหลากหลายของภาวะผู้นำซึ่งรวมถึงภาวะผู้นำของครูด้วย 2) ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของสถานศึกษา 3) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง 5) ได้รับการสนับสนุนจากทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษาในเรื่องเวลาเรียน การจัดกิจกรรม ด้านวิชาการและคุณธรรมจริยธรรม 6) เน้นที่การเรียนการสอน 7) มีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง เช่น การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน 8) มีแผนการสอนที่ดี 9) ครูมีความร่วมมือกัน 10) มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อมูลในการสร้างรูปแบบของโรงเรียน 11) มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน 12) ใช้วิธีการหลากหลายเพื่อพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน<sup>130</sup> ในปี ค.ศ.2002 ศูนย์การศึกษาและฝึกอบรมแห่งสหราชอาณาจักร (State of Victoria) (Department of education and training) ได้ศึกษาพัฒนาองค์ประกอบของสถานศึกษาประสิทธิผล จากแนวคิดของแซมมอนส์ ฮิลแมนและมอร์ติเมอร์ (Sammons, Hillman and Mortimore) ซึ่งมีองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำที่เป็นมืออาชีพ 2) การมีความคาดหวังต่อนักเรียนในระดับสูง 3) การเน้นที่การเรียนการสอน 4) การสอน

<sup>128</sup> P. Sammonds, J. Hillman, and P. Mortimore, **Key characteristics of effective schools a review of school effectiveness research**, A report by the institute of education for the office for standards in education, (1995), 8.

<sup>129</sup> A.P. Scribner, **High performing Hispanic schools** : An introduction. In P. Reyes, J.D. Scribner, and A.P. Scribner (Eds), **Lessons from high performing Hispanic schools** : Creating Learning communities, (New York: Teachers College Press, 1999), 16.

<sup>130</sup> D. Glickman, P. Cart, P. Stephen, Gordon, and M. Jovita, Ross-Gordon, **Supervision and instructional Leadership a developmental approach**, Allyn and Bacon, fifth edition U.S.A, (2001), 49.

อย่างมีวัตถุประสงค์ 5) ความน่าเชื่อถือ 6) ความรับผิดชอบ 7) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ และ 8) สภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ที่มั่นคงถาวร<sup>131</sup> อีกทั้งตรงกับที่เซงเก้ (Senge) อ้างถึงในมาเควส (Marquardt) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่จะส่งผลให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยการทำให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) ซึ่งเป็นไปตามวิธีการเชิงระบบ (System Approach) หรือตามทัศนะของเกสเซล (Getzels) และกูบา (Guba) พาร์สัน (Parsons) เอสซีโอนี (Etzioni) และคาร์สัน (Carison) ที่มองสถานศึกษาอย่างเป็นระบบของสังคม (School as Social System) เป็นการมองอย่างภาพรวม ไม่มองแบบแยกส่วน เพราะการมองหรือคิดแบบแยกส่วนจะเป็นเสมือนการเล่นภาพการตัดต่อ (jigsaw puzzle) ซึ่งหากมองภาพทีละชิ้นจะไม่สามารถบอกได้ว่าจะทำให้เกิดภาพรวมในรูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไร จะต้องจัดให้เข้าที่ตามลักษณะความสัมพันธ์ของมันแล้ว จึงจะทำให้มองเห็นภาพรวมได้อย่างชัดเจน 2) ความรอบรู้ของบุคลากร (Personal Mastery) เป็นไปตามทฤษฎีการจูงใจและทฤษฎีภาวะผู้นำ ที่กล่าวว่าคนจะมีพันธะผูกพันกับจุดหมายและภารกิจขององค์การและจะใช้ความพยายามเพื่อการบรรลุผลสำเร็จ หากพวกเขามีความรอบรู้ในวิชาการต่าง ๆ สามารถร่วมในการเป็นเจ้าของ หรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ 3) มีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) เป็นไปตามทฤษฎีการจูงใจและภาวะผู้นำ โดยเชื่อว่าการสร้างรูปแบบทางความคิดให้เกิดขึ้นทำให้สมาชิกมีความตื่นตัว มีแรงจูงใจภายใน การที่จะสำรวจสภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่คาดหวังเพื่อการพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบทางความคิดอยู่เสมอ 4) การมีคุณค่าร่วม (Shared Values) เป็นไปตามหลักการของวัฒนธรรมองค์การและการมีส่วนร่วม ซึ่งเชื่อว่าหากองค์การให้สมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์โดยอาศัย คุณค่าร่วม (Shared Values) ของสมาชิกแล้ว ก็จะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ซึ่งจะทำให้พวกเขามีความผูกพันกับวิสัยทัศน์ร่วมนั้นและก่อให้เกิดการปฏิบัติตามมา 5) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นไปตามหลักการความร่วมมือ หลักการกระบวนการกลุ่ม มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกันทั่วทั้งสถานศึกษา<sup>132</sup> ฮอลท์และไฮท์ (Holt and Hinds) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่จะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ

<sup>131</sup> State of Victoria (Department of education and training), *Knowledge and Skills building a future*, <http://www.sofweb.vic. Edu.au/blueprint/es/default.asp>, (2002), 1-25.

<sup>132</sup> M.J. Marquardt, *Building the learning organization : A system approach to quantum improvement and global success*, (U.S.A. : Mcgraw-Hill, 1996), 43-46.

3 กลุ่มใหญ่ ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ประกอบด้วยการมีจุดหมายที่ชัดเจน การมีค่านิยมและความเชื่อร่วมและการมีภาวะผู้นำทางด้านการเรียนการสอน 2) องค์ประกอบด้านบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องและความรับผิดชอบของนักเรียน สภาพแวดล้อม ทางกายภาพ การยอมรับและการมีสิ่งจูงใจพฤติกรรมทางกายภาพ การยอมรับและการมีสิ่งจูงใจพฤติกรรมในทางบวกของนักเรียน การได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครอง 3) องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วยหลักสูตร การสอนการพัฒนาบุคลากร ความคาดหวังในความสำเร็จสูงและการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ<sup>133</sup> เซอร์จิอวานนี (Sergiovanni) ได้สรุปลักษณะสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลว่าควรมีองค์ประกอบดังนี้ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) มีบรรยากาศสถานศึกษาในทางบวก 5) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์กันแบบเป็นกลุ่ม 6) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 7) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 9) ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม<sup>134</sup> เช่นเดียวกับที่คาลด์เวลล์และสปิงค์ส (Caldwell and Spinks) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ประเมินความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาประกอบด้วย 6 ด้าน 43 รายการ ซึ่งถือว่าเป็นเกณฑ์ “แบบอุดมคติ” (Ideal Type) คือ แม้แต่สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลสูงอาจจะมี ไม่ครบทุกรายการ แต่ก็มีประโยชน์ที่จะใช้วัดความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา ดังนี้ 1) ด้านหลักสูตร ประกอบด้วย มีจุดหมายทางการศึกษาที่ชัดเจน มีแผนงานที่ได้รับการวางแผนไว้อย่างสมดุลและเป็นระบบ สามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนในสถานศึกษาได้ มีแผนงานพัฒนานักเรียนให้มีทักษะที่ต้องการและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจกรรมของนักเรียนในระดับสูง 2) ด้านการตัดสินใจประกอบด้วย บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายสถานศึกษาในระดับสูง คณะครูที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับสถานศึกษาในระดับสูง ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับสถานศึกษาระดับสูง 3) ด้านทรัพยากรประกอบด้วย สถานศึกษามีทรัพยากรอย่างพอเพียงที่จะช่วยให้ครูทำการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษามีครูที่มีความสามารถและแรงจูงใจ 4) ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วยความสามารถในการแบ่งสรรหน้าที่และทรัพยากรเพื่อปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

<sup>133</sup> Hot and hinds อ้างถึงในวิโรจน์ สารัตถะ, โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้, (กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ, 2544), 22.

<sup>134</sup> T.J. Sergiovanni, The principal ship : A reflective practice perspective, 2<sup>nd</sup> ed (Needham Heights : Allyn and Bacon, 1991), 258-263.

การจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับความต้องการทางการศึกษา การตอบสนองและสนับสนุนความต้องการของครู การใส่ใจต่อการพัฒนาในวิชาชีพของครู การกระตุ้นครูเกี่ยวข้องกับแผนพัฒนาวิชาชีพและใช้ครูที่มีทักษะ การตระหนักถึงสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในสถานศึกษาในระดับสูง การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานอื่น ชุมชน ครูและนักเรียน มีรูปแบบการบริหารที่ยืดหยุ่น มีความพยายามที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จัดให้มีข้อมูลย้อนกลับสำหรับครูอยู่ในระดับสูง ตรวจสอบแผนงานและวัดความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมาย 5) ด้านบรรยากาศ ประกอบด้วย สถานศึกษากำหนดค่านิยมที่สำคัญ ผู้บริหาร ครู นักเรียน แสดงความผูกพันและจงรักภักดีต่อจุดหมายและค่านิยมของสถานศึกษา จัดสภาพแวดล้อมน่าอยู่ ตื่นเต้นและท้าทายต่อครูและนักเรียน มีบรรยากาศยอมรับและเชื่อถือกันของครูกับนักเรียน มีบรรยากาศความไว้วางใจและการสื่อสารแบบเปิดในสถานศึกษา มีความคาดหวังในสถานศึกษาว่านักเรียนทุกคนจะทำดี ผู้บริหาร ครู และนักเรียน คาดหวังความสำเร็จในระดับสูง นักเรียนมีขวัญ กำลังใจในระดับสูง นักเรียนมีการยอมรับนับถือและความเป็นเจ้าของผู้อื่น ให้นักเรียนมีความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา มีความเป็นระเบียบวินัยที่ดีในสถานศึกษา ผู้บริหารอาวุโสเกี่ยวข้องกับเรื่องวินัยของนักเรียนในระดับต่ำ อัตราการขาดเรียนของนักเรียนต่ำ อัตราการพักเรียนของนักเรียนต่ำ อัตราความประพฤติเหลวไหลของนักเรียนต่ำ ครูมีขวัญกำลังใจในระดับสูง ครูมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในระดับสูง อัตราการขาดงานของครูต่ำ การย้ายของครูมีเพียงเล็กน้อย 6) ด้านผลลัพธ์ประกอบด้วย อัตราการออกกลางคันของนักเรียนต่ำ คะแนนทดสอบแสดงความสำเร็จในระดับสูง การศึกษาต่อ หรือหางานทำของนักเรียนอยู่ในระดับสูง<sup>135</sup> เพอร์คีย์และสมิท (Purkey and Smith) ได้จัดปัจจัยที่แสดงถึงการมีประสิทธิภาพ 2 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้าง ประกอบด้วยการบริหารและภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ความมั่นคงในการปฏิบัติงานของครู หลักสูตรชัดเจนและจัดเป็นระบบการพัฒนาคณะครู การมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้ปกครอง มีการยอมรับจากนักเรียนอย่างกว้างขวาง การมีเวลาเพื่อการเรียนรู้สูงสุดและมีการสนับสนุนจากท้องถิ่น 2) ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย มีการวางแผนแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์แบบสถานศึกษา มีสำนักชุมชน มีจุดหมายที่ชัดเจน มีระเบียบที่ชัดเจน มีความคาดหวังร่วมกันสูง<sup>136</sup>

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบความสำเร็จมากมาย ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบที่ต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างมี

<sup>135</sup> Caldwell and Spinks อ้างในไวโรจน์ สารัตตะ, “โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้,” 32.

<sup>136</sup> Pukey and Smith อ้างในไวโรจน์ สารัตตะ, “โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้,” 29.

กลยุทธ์ทั้งสิ้น โดยองค์ประกอบเหล่านั้นมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาและแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันในลักษณะใดลักษณะหนึ่งซึ่งต้องได้รับความเอาใจใส่และใส่ใจ ทั้งนี้ นักการศึกษาได้สรุปรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลไว้ 8 รูปแบบ คือ

**รูปแบบที่ 1** คือ รูปแบบเป้าหมาย (Goal Model) ซึ่งนิยามประสิทธิผลของสถานศึกษาว่าเป็นสถานศึกษาที่สามารถดำเนินการบรรลุผลตามเป้าหมายทุกข้อที่กำหนด เงื่อนไขของการประเมินตามรูปแบบนี้อยู่ที่สถานศึกษาต้องมีเป้าหมายสถานศึกษาชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายซึ่งในทางปฏิบัติจริงเป็นไปได้ยาก เพราะครูอาจารย์ หรือผู้ปกครองอาจกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาต่างกันได้ เช่น ครูเน้นการพัฒนาให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ในขณะที่ผู้ปกครองอาจต้องการเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมินรูปแบบหรือโมเดลนี้ คือ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด

**รูปแบบที่ 2** คือ รูปแบบทรัพยากร-ปัจจัยป้อน (Resource-input Model) เป็นรูปแบบที่สถานศึกษาที่สามารถจัดหาทรัพยากร หรือสามารถได้ปัจจัยป้อนที่มีคุณภาพ เงื่อนไขการประเมินตามรูปแบบนี้อยู่ที่แน่ใจว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรในการดำเนินงานกับผลผลิตและสถานศึกษาอยู่ในสภาพที่ขาดแคลนทรัพยากรหากสถานศึกษาสามารถจัดหาทรัพยากรเข้าสถานศึกษาได้ตามที่ต้องการ ก็แสดงว่าสถานศึกษาประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ตัวบ่งชี้ที่ใช้ประเมิน คือ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่จัดหาได้ ปัญหาของรูปแบบนี้คือ การเน้นที่ทรัพยากรและปัจจัยป้อนมากเกินไปจนไม่ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการดำเนินงาน

**รูปแบบที่ 3** คือ รูปแบบกระบวนการ (Process Model) เป็นสถานศึกษาที่มีกระบวนการดำเนินงานภายในอย่างราบรื่น ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการบริหาร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน รูปแบบนี้จะใช้ได้ดีถ้าแน่ใจว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรในการดำเนินงานกับผลผลิตจริง ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน คือ ภาวะความเป็นผู้นำ วิธีการติดต่อสื่อสารที่ใช้ และการมีส่วนร่วม

**รูปแบบที่ 4** คือ รูปแบบความพึงพอใจ (Satisfaction Model) เป็นสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลการดำเนินงานดี คือ สามารถดำเนินงานให้ได้ผลเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษา แต่หากผู้เกี่ยวข้องมีความต้องการที่แตกต่างกัน รูปแบบนี้ก็ไม่เหมาะสมที่จะนำไปใช้เพราะเป็นการยากสำหรับสถานศึกษาที่จะดำเนินงานให้สนองความต้องการของทุกฝ่าย หรือเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความพึงพอใจของหน่วยงาน หรือคณะกรรมการ หรือกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

**รูปแบบที่ 5** คือ รูปแบบการดำเนินงานถูกต้องตามหลักการ (Legitimate Model) เป็นสถานศึกษาที่สามารถแข่งขันในการดำเนินงานในทุกวิถีทางที่จะทำให้สถานศึกษาอยู่รอดได้โดย

ไม่ผิดหลักการ เงื่อนไขการใช้รูปแบบนี้อยู่ที่สภาพความเปลี่ยนแปลงภายนอกที่กดดันให้สถานศึกษาต้องดำเนินงานให้อยู่ได้ โดยเฉพาะการแสวงหาทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานรูปแบบนี้จึงยอมให้สถานศึกษามีการใช้ต่อเมื่อมีการประเมินเพื่อนำผลไปใช้ในการตัดสินใจอนาคตของสถานศึกษาว่าควรปรับขยาย ดำเนินการต่อไป หรือยกเลิกหากดำเนินการไม่ได้ผล ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน คือ ภาพลักษณ์สถานศึกษา ชื่อเสียงกิตติศัพท์ เป็นต้น

**รูปแบบที่ 6** คือ รูปแบบเน้นการดำเนินงานที่ยังไม่บรรลุผล (Ineffectiveness Model) เป็นสถานศึกษาที่สามารถดำเนินงานให้ปลอดจากคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ได้ เงื่อนไขของการใช้รูปแบบนี้อยู่ที่สถานศึกษาไม่สามารถระบุได้ชัดเจน หรือครบถ้วนว่าเป้าหมายที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาคืออะไร แต่บอกได้ว่าลักษณะอะไรบางอย่างที่ไม่ควรปรากฏในสถานศึกษา เช่น สิ่งเสพติดของนักเรียนถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ หากสถานศึกษาสามารถดำเนินงานและแสดงผลการดำเนินงานได้นักเรียนในสถานศึกษาปลอดจากสิ่งเสพติดจริง แสดงว่าสถานศึกษาดำเนินงานประสบความสำเร็จ ตัวบ่งชี้ในการประเมิน คือ สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ปัญหาและจุดอ่อน เป็นต้น

**รูปแบบที่ 7** คือ รูปแบบการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Model) เป็นสถานศึกษาที่พัฒนาองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ได้ สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เงื่อนไขการใช้รูปแบบนี้อยู่ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งกดดันให้สถานศึกษาต้องปรับตัว ตัวบ่งชี้ในการประเมิน คือ ความสำเร็จความต้องการจำเป็น การกำกับติดตามงาน การวางแผนพัฒนาและประเมินงานต่างๆ

**รูปแบบที่ 8** คือ รูปแบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management Model) นิยามประสิทธิผลสถานศึกษาว่าเป็นสถานศึกษาที่สามารถบริหารจัดการโดยรวมให้สนองความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและประสบผลตามเป้าหมายที่กำหนด เงื่อนไขของการใช้รูปแบบนี้อยู่ที่วัดต้องมีความสอดคล้องของกับเป้าหมาย หรือความต้องการจำเป็นของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมินรูปแบบนี้ คือ ความเป็นผู้นำ การบริหารจัดการ กระบวนการทำงานและผลงาน<sup>137</sup>

<sup>137</sup> Cheng, อ้างถึงในสุวิมล ว่องวาณิช, “การวิจัยและการพัฒนาระบบการประเมินภายในสถานศึกษา” รายงานวิจัยเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, (กรุงเทพ ฯ: วีทีซี คอมมิวนิเคชั่น, 2543), 56-61.

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประมวลได้ดังนี้

บุญเลี้ยง คำชู ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ พบว่า 1) บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าการดำเนินงานอยู่ในระดับดี และมีการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้สองด้าน คือ การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน และการประเมินผลและการรายงาน 2) ผู้บริหารมีการดำเนินงานมากกว่าครูอาจารย์ คือ การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ และกลยุทธ์การพัฒนา 3) ปัญหาการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ไม่ปฏิบัติตามแผน ขาดความกระตือรือร้น ขาดกำลังใจ และไม่มีการประเมินแผน 4) แนวทางแก้ปัญหา คือ จัดประชุม อบรม สัมมนา ชี้แจง ประสานงาน จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย สร้างกลยุทธ์ที่ง่าย และสร้างเครื่องมือประเมินที่ดีต่อการปฏิบัติ<sup>138</sup>

ขจรเกียรติ มานิกลักษณ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า 1) บุคลากรมีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผน โดยภาพรวมและรายชั้นในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารและหัวหน้างานมีการปฏิบัติโดยภาพรวมและรายชั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) บุคลากรโรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติมากกว่าบุคลากรในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก และ 4) ปัญหาการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้างาน ปัญหา คือ ขาดทรัพยากร ขาดข้อมูลเบื้องต้น และขาดระบบสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ถูกต้อง และเป็นปัจจุบันขึ้นกำหนดแผน ปัญหา คือ ขาดทรัพยากรจัดทำแผน ขาดคณะกรรมการจัดทำแผน และคณะกรรมการขาดความรู้ความสามารถในเรื่องการจัดทำแผน ชี้แนะแผนไปปฏิบัติ ปัญหา คือ เวลาจำกัดในการนำแผนไปปฏิบัติ ขาดทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติตามแผน และขาดบุคลากรที่ปฏิบัติตามแผน และขึ้นติดตามประเมินผลแผน ปัญหา คือ ไม่มีการประเมินผล แผน ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบติดตามประเมินผลแผน และขาดแบบประเมินผลแผนที่ได้มาตรฐาน<sup>139</sup>

<sup>138</sup>บุญเลี้ยง คำชู, “การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์” (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544), บทคัดย่อ.

<sup>139</sup>ขจรเกียรติ มานิกลักษณ์, “กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบุรีรัมย์, 2543), บทคัดย่อ.

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้ศึกษาวิจัยติดตามผลการประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาเอกชน พบว่า สถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญส่วนใหญ่ ผลการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน มีระดับคุณภาพที่สูงทุกด้าน คือ ด้านผู้เรียน ด้านครู การทำงานเป็นทีม การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การพัฒนาตนเอง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำประชาธิปไตย การพัฒนาตนเอง การยอมรับจากบุคลากรในสถานศึกษาและบุคคลภายนอก และด้านสถานศึกษา การพัฒนาแบบทั่วทั้งโรงเรียน การพัฒนาบุคลากร และความเชื่อถือศรัทธาจากภายนอก ชุมชน และผู้ปกครอง ความร่วมมือกับสถานศึกษา และความพึงพอใจในสถานศึกษา<sup>140</sup>

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ได้ศึกษาวิจัยสภาพการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ตามขนาดสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก กลางและใหญ่ มีสภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับกำลังพัฒนา และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีสภาพการดำเนินงานในระดับพัฒนาเต็มศักยภาพ ส่วนด้านคุณภาพ สถานศึกษาทุกขนาดอยู่ในระดับกำลังพัฒนา โดยสถานศึกษาขนาดเล็กและกลางโดยภาพรวมและรายด้านมีระดับคุณภาพระดับกำลังพัฒนา แต่สถานศึกษาขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ มีระดับคุณภาพพัฒนาเต็มศักยภาพ<sup>141</sup>

สมจิตร อุดม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ พบว่า ความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาในภาคใต้ โดยภาพรวมต้องมุ่งบริหารองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบตามลำดับมากไปน้อย คือ ด้านการบริหารโรงเรียน ด้านการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการบริหารและสนับสนุน ตามลำดับ<sup>142</sup>

<sup>140</sup> สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, รายงานการวิจัยติดตามผลการประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาเอกชน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การค้ำของครูสภา, 2547), บทสรุปสำหรับผู้บริหาร.

<sup>141</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1, ข้อมูลสารสนเทศ ปีการศึกษา 2548 (ม.ป.ท., 2548).

<sup>142</sup> สมจิตร อุดม, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคใต้” (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547), บทคัดย่อ.

เก็จนก เอื้อวงศ์ ได้ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการในระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า (ก) ปัจจัยที่ส่งเสริมการดำเนินการประกันคุณภาพ คือ (1) ด้านภาวะผู้นำ คือ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ใฝ่เรียนรู้ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง บริหารแบบมีส่วนร่วม เข้มงวดการปฏิบัติ และมีทักษะการบริหาร (2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร คือ ความสัมพันธ์ที่ดีของครู ทำงานเป็นทีม มีต้นแบบของการเป็นครูที่ดี ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และ เห็นคุณค่าการประเมิน (3) ด้านบุคลากร คือ ครูมีความรับผิดชอบ สนใจใฝ่เรียนรู้ ศรัทธาระบบการประกันคุณภาพ มีขวัญกำลังใจ เอาใจใส่การเรียนการสอน และ ภาคภูมิใจในโรงเรียน (4) ด้านโครงสร้างองค์การ คือ การประสานงานคล่องตัว และมีคณะทำงานที่รับผิดชอบดำเนินงาน (5) ด้านวัสดุอุปกรณ์ คือ มีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอ และ ใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่า (6) ปัจจัยด้านสภาพทางกายภาพ คือ ความพร้อมด้านอาคารสถาน และ บรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดี (7) ด้านสังคม คือ การที่ชุมชนเห็นคุณค่าของการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และ ชุมชนสนับสนุน (8) ด้านการเมือง คือ มีกฎหมายให้ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา นโยบายช่วยกระตุ้นการพัฒนาคุณภาพ มีการนิเทศ มีนโยบายพัฒนามูลฐาน (ข) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา คือ (1) ด้านวัฒนธรรมองค์กร คือ ขาดความร่วมมือ มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่ไว้ใจกัน ขาดการยอมรับความสามารถของเพื่อนครู และ ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (2) ด้านบุคลากร ประกอบด้วย มีครูไม่เพียงพอ ครูมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการประกันคุณภาพ ครูขาดความรับผิดชอบและ ครูขาดความสนใจใฝ่เรียนรู้ (3) ด้านภาวะผู้นำ คือ ใช้รูปแบบชี้นำมากกว่ารูปแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารใจดีเกินไป เปลี่ยนแปลงเร็ว ครูรับไม่ทัน ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารขาดความสามารถ (4) ด้านโครงสร้าง คือ ขาดการประสานงาน ขาดระบบการสื่อสารอย่างทั่วถึง ขาดความชัดเจนในบทบาทและหน้าที่ (5) ปัจจัยด้านงบประมาณ คือ งบประมาณไม่เพียงพอ (6) ด้านสภาพทางกายภาพ คือ ที่ตั้งอาคารห่างกันยากต่อการกำกับดูแลการทำงาน (7) ด้านวัสดุอุปกรณ์ คือ วัสดุไม่เพียงพอ และ 2) วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ไม่สอดคล้องกับความต้องการ (8) ด้านสังคม คือ ชุมชนขาดความเข้าใจ (9) ปัจจัยด้านการเมือง คือ การปรับลดอัตรากำลังคน และไม่มีนโยบายชัดเจนในการนิเทศ<sup>143</sup>

<sup>143</sup> เก็จนก เอื้อวงศ์. “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการในระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549), บทคัดย่อ.

นิภา พงศ์วิรัตน์ ได้ศึกษาการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า การยกระดับสมรรถนะการบริหารโรงเรียนโดยประยุกต์แนวคิดการเปรียบเทียบสมรรถนะ จะต้องบริหารจัดการงานสถานศึกษาโดยใช้เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะฉบับที่ดีที่สุด ซึ่งต้องบริหาร 8 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย 60 ตัวชี้วัด คือ 1) การตั้งเป้าหมาย คือ ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และความพึงพอใจของชุมชน 2) การเพิ่มอำนาจ คือ ความเป็นอิสระของสถานศึกษา และการมีสิทธิ์ออกเสียงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ คือ การมีส่วนร่วม และการสร้างความสัมพันธ์อันดี 4) การสร้างระบบบริหารงาน คือ สร้างระบบที่มีประสิทธิภาพ และ สร้างระบบที่ตรวจสอบได้ 5) การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน คือ การสร้างกฎ ระเบียบ กติการ่วมกัน 6) ผลการปฏิบัติงาน คือ มีความเชื่อถือได้ 7) การมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบ คือ สิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบ 8) การจัดการเรียนสอน คือ เกิดการเปลี่ยนแปลง และใช้ในการนิเทศติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง<sup>144</sup>

วีระยุทธ ชาทะกาญจน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้สถานภาพทางการศึกษาในระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอและจังหวัด โดยการประยุกต์แนวคิดกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) ผสมกับการใช้ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balance Score Card : BSC) พบว่า ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการบริหารการศึกษา 4 ด้าน 17 ปัจจัย ประกอบด้วย (1) ด้านบริบท คือ สภาพแวดล้อมของการศึกษา (2) ด้านปัจจัยนำเข้า คือ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร โอกาสในการได้รับการศึกษา คุณภาพครู คุณภาพผู้บริหาร และ คุณภาพหลักสูตร (3) ด้านกระบวนการ คือ การกระจายอำนาจทางการบริหาร การมีส่วนร่วมของชุมชน การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ การประกันคุณภาพ ประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา การพัฒนาทักษะอาชีพ การพัฒนาสุขภาพ ครอบครัว ชุมชนและสิ่งแวดล้อม การพัฒนาศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและนันทนาการ และ การพัฒนาความเป็นพลเมืองและพลโลก (4) ด้านผลผลิต คือ คุณภาพผู้จบการศึกษา และ ความพึงพอใจในการจัดการศึกษา<sup>145</sup>

<sup>144</sup>นิภา พงศ์วิรัตน์, “การเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547), บทคัดย่อ.

<sup>145</sup>วีระยุทธ ชาทะกาญจน์, “การพัฒนาตัวบ่งชี้สถานภาพการศึกษาในระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอและจังหวัด” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, 2547), บทคัดย่อ.

พิณสุตา สิริรังสี ได้ศึกษาเพื่อหารูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ (1) สภาพแวดล้อมการจัดการศึกษา ตามสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง การปกครอง สภาพภูมิศาสตร์และความต้องการของท้องถิ่น สามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาการศึกษาได้ฉับไวและทันเหตุการณ์ (2) ปัจจัยการจัดการศึกษา ประกอบด้วย นโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้องที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาได้คล่องตัว คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องจากทุกภาคส่วน ผู้บริหารมีอาชีพ ผู้ปฏิบัติงาน อาคารสถานที่ และ เงินหรืองบประมาณรัฐ (3) กระบวนการจัดการศึกษา ประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ ดังนี้คือ 1) ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม มีสาระประกอบด้วย วิสัยทัศน์ที่มุ่งให้เป็นองค์กรผู้นำทางการศึกษาและการเรียนรู้ และ เป้าหมายการจัดการศึกษา ให้ประชาชนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี อย่างมีคุณภาพ เสมอภาค โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย 2) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง มีสาระประกอบด้วย ภารกิจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พันธกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายการศึกษาชาติ การแบ่งส่วนงานยึดหลักความยืดหยุ่นและกฎระเบียบ และ วิธีการปฏิบัติงานในลักษณะเครือข่ายการปฏิบัติงาน 3) ระบบย่อยด้านเทคนิค มีสาระประกอบด้วย ความรู้และเทคโนโลยีที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการสมัยใหม่ และมีส่วนร่วมส่งเสริมผู้ปฏิบัติให้แสวงหาความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) ระบบย่อยด้านจิตสังคม มีสาระประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหารครอบคลุมทั้งคุณลักษณะส่วนตน ความรู้ความสามารถ และ ทักษะการบริหารจัดการ 5) ระบบย่อยด้านการจัดการ มีสาระประกอบด้วย การกำหนดจุดมุ่งหมาย การวางแผนกลยุทธ์ การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การบริหารงานวิชาการ และการควบคุม กำกับ (4) ผลผลิตการจัดการศึกษา ประกอบด้วย ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดการศึกษา (5) การให้ข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา โดยคำนึงถึงการให้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและมีการปรับปรุงพัฒนางานจากผลของการให้ข้อมูลย้อนกลับด้วยวิธีการต่างๆ และ (6) ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ได้แก่ ยุทธศาสตร์การทำงานแบบเครือข่าย ยุทธศาสตร์การประสานงาน ยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์ ยุทธศาสตร์การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ยุทธศาสตร์ผู้นำการเปลี่ยนแปลง<sup>146</sup>

<sup>146</sup>พิณสุตา สิริรังสี, “รูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), บทคัดย่อ.

เทอร์แรน (Teran) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ระบบการศึกษาของโรงเรียนในเขตเมือง ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนส่งผลดีต่อโรงเรียนและทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความตั้งใจ กระตือรือร้น มุ่งมั่นในการบริหารจัดการสถานศึกษา ทำให้เกิดวัฒนธรรมความร่วมมือพัฒนางานกับผู้นำชุมชนมากยิ่งขึ้น แต่ยังพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในเขตเมือง คือ การคัดเลือกและการฝึกอบรมผู้รับผิดชอบและขนาดของกลุ่มใหญ่เกินไป<sup>147</sup>

แม็คคาร์ธี (McCarthy) ได้ทำการศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ของวิทยาลัยชุมชนมิชิแกน และศึกษาผลงานการวางแผนกลยุทธ์ที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศบางประการ พบว่า วิทยาลัยชุมชนส่วนมากใช้การวางแผนกลยุทธ์มาแล้วประมาณ 4-5 ปี เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ลักษณะของการวางแผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบ ดังนี้คือ การวินิจฉัยพันธกิจ การวิเคราะห์ปัจจัย การกำหนดเป้าหมาย การประเมินผล การพิจารณาทางเลือก การวิเคราะห์วัฒนธรรม การปรับปรุงความเข้าใจชุมชน การจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอกับการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ และการปรับปรุงสถานภาพด้านการเงิน จากการวิเคราะห์ทางสถิติไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างขนาด ฐานะการเงิน และคุณภาพแผนกลยุทธ์ของวิทยาลัยชุมชนกับการใช้การวางแผนกลยุทธ์ และปัญหาสำคัญที่พบคือ การไม่มีเวลาพอในการจัดทำแผนกลยุทธ์<sup>148</sup>

มู (Moo) ได้ศึกษาการสังเคราะห์การวางแผนและการพัฒนาองค์กรเพื่อเสนอยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงทางเลือกของโรงเรียน K-12 สำหรับนักการศึกษา ผลการศึกษพบว่าสามารถผสมผสานยุทธศาสตร์การวางแผนกับการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง 2 วิธี คือ ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงที่เน้นระบบย่อยโรงเรียนเพื่อสร้างปทัสถานโครงสร้างและกระบวนการมีส่วนร่วม และการแก้ไขปัญหาเชิงกลยุทธ์<sup>149</sup>

---

<sup>147</sup> Ralph Teran, "A case Study of Strategic Planning in a Large Urban School District (Urban Education)", *Dissertation Abstracts International* (October 1997), 1771.

<sup>148</sup> Dennis Patrick McCarthy, "Strategic Planning in Michigan Community Colleges and its Effect on Organizational Climate", West Michigan University *Dissertation Abstracts International*, 52, 12 (June 1991), 4617-A

<sup>149</sup> Gregory Moo, "Toward a Synthesis of Strategic Planning and Organization Development" *Dissertation Abstracts International*, 52, 12 (June 1992), 4169-A.

บาลดวิน (Baldwin) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่สนับสนุนและยับยั้งการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน พบว่า มีปัจจัยสนับสนุนการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ คือ ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร ภาวะผู้นำของครูใหญ่ เปิดเผยถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสนับสนุนจากท้องถิ่น ส่วนปัจจัยที่ยับยั้งการนำรูปแบบดังกล่าวมาใช้ ได้แก่ การขาดปัจจัยส่งเสริมข้อใดข้อหนึ่งข้างต้น ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการจัดสรรเวลาให้กับการจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่เพียงพอ<sup>150</sup>

เวสเตอร์แมน (Westerman) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความจำเป็นในคุณค่ากลยุทธ์ทางธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่าความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีมี 6 ด้านด้วยกันคือ 1) เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วยการบริหารองค์ประกอบต่างๆที่เกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐาน ระดับมาตรฐาน อายุและเทคโนโลยี 2) ประโยชน์การใช้และข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วยความสอดคล้องของข้อมูล ระดับข้อกำหนด ความซับซ้อนของโครงการ 3) บุคคลและทักษะ ประกอบด้วยการหมุนเวียน การวางแผนทางด้านทักษะ การอบรม การรับคนใหม่ ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ 4) ผู้จำหน่ายและหุ้นส่วนอื่นๆ ประกอบด้วยวิธีการใช้/มาตรฐาน การยอมรับความเสี่ยงของลูกค้า 5) นโยบายและกระบวนการ ประกอบด้วยควบคุมโครงการสร้าง ระดับมาตรฐาน ระดับความรับผิดชอบ และ 6) องค์การ ประกอบด้วยโครงสร้างองค์กร การตัดค่าใช้จ่าย/ต้นทุน กระบวนการกองทุน<sup>151</sup>

---

<sup>150</sup>Mark D. Baldwin, "Implementation of Strategic Planning in a Public School Setting : A case study" **Dissertation Abstracts International**, 55, 4 (October 1994), 224-A.

<sup>151</sup>George Westerman, "IT Risk Management : From IT Necessity to Strategic Business Value", **Center for information systems research, Sloan School of Management** (December 2006) : 336.

## สรุป

การพัฒนาองค์กรเป็นวิสัยทัศน์สำคัญของผู้บริหารทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่แสวงกำไรหรือองค์กรไม่แสวงผลกำไร เพราะการพัฒนาจะนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเดิมเสมอ การพัฒนาองค์กรในยุคโลกาภิวัตน์นั้นมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพสูงขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนาเพื่อให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น คือเป็นองค์กรที่เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ดังนั้นเข็มมุ่งการบริหารจัดการทุกองค์กรจึงให้ความสำคัญกับ “คุณภาพระดับมาตรฐานสากล” และ “การสนองตอบความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้า” มากยิ่งขึ้น บทบาทของการพัฒนา การปรับปรุง และการเปลี่ยนแปลงองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในลักษณะเดียวกันการพัฒนาศานศึกษาสู่คุณภาพเต็มตามศักยภาพของสถานศึกษา และมีขีดความสามารถในการแข่งขันกับประเทศอื่นได้ดี จึงต่างก็พยายามปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การประยุกต์ศาสตร์การบริหารจัดการจึงมีการบูรณาการและเชื่อมโยงเทคนิคการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ (องค์กรหวังผลกำไร) เข้ากับการบริหารจัดการของรัฐ (องค์กรเน้นความพึงพอใจของลูกค้า) มากขึ้นเรื่อยๆ จึงมีการนำหลักการ แนวคิด ทฤษฎี การบริหารจัดการต่าง ๆ อาทิเช่น รูปแบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ รูปแบบการบริหารการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน รูปแบบการประกันคุณภาพสถานศึกษา รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาล การประยุกต์แนวคิดการจัดการซัพพลายเชนสู่การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรทั้งระบบ (Holistic System) เป็นต้น

### บทที่ 3

#### การดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง “รูปแบบการจัดการศพพลาเยนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ” เป็นการวิจัยที่ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (mixed methodology)<sup>1</sup> โดยขั้นตอนแรกเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) และขั้นตอนสุดท้ายเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อ 1) ทราบองค์ประกอบของการจัดการศพพลาเยนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) นำเสนอรูปแบบการจัดการศพพลาเยนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ออกแบบการดำเนินการวิจัยเป็นสองส่วน คือ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ข้างต้น จึงได้ลำดับขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยจัดเตรียมโครงการวิจัยอย่างเป็นระบบตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยเริ่มต้นด้วยการศึกษาปัญหาการบริหารการศึกษา ความสำคัญและความเป็นไปได้ของการจัดการศพพลาเยนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ จากตำรา เอกสารวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากสื่อหลากหลายทั่วไปและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย จัดทำโครงร่างการวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และสอบปกป้องโครงร่างการวิจัย โดยขั้นตอนสุดท้ายของขั้นนี้เป็นการปรับแก้ไขโครงร่างการวิจัยตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบปกป้องโครงร่างการวิจัย และขออนุมัติบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อดำเนินการทำวิจัยในขั้นตอนต่อไป

---

<sup>1</sup>Abbas Tahakkori and Charles Tedlie, *Mixed Methodology : Combining Qualitative and Quantitative Approaches* (Thousand Oaks, California:Sage,1998), 21-25.

## ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อ 1 “องค์ประกอบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบใดบ้าง” และข้อ 2 ที่ว่า “รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างไร” ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นที่ 1** วิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1.1 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการซัพพลายเชนตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ดังต่อไปนี้ แนวคิดของวิทยา สุฤทธดำรง คำนาย อภิปรัษฎาสกุล สาริต พะเพียงทอง โกศล ดีศีลธรรม สุรัชย์ ศุภรานนท์ ไชยยศ, มยุขพันธ์ ไชยมั่นคง ธนิต ไสรัตน์ ธนัญญา วสุศรี และดวงพรรณ กริชชาญชัย ศฤงคารินทร์ สุภาพนา บุญหล้า และแนวคิดของพอร์เตอร์ (Porter) แลมเบิร์ต สโตค และเอลลาม (Lambert, Stock and Ellram) ยูวา (Yuva) ไวรโฮฟและคณะ (Vrijhoef et al.) สมาคมโซ่อุปทาน (Supply Chain Council : SCC) ฮูโกส (Hugos) คริสโตเฟอร์ (Christopher) แฮนด์ฟิลด์และนิโคล (Handfield and Nichols) ลี (Lee) และไลเคอร์ (Liker)

1.2 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดในมิติของกระบวนการหรือหน้าที่การบริหารของ กุลิกและเออร์วิค (Gulick and Urwick) แคสและโรเซนไวท์ (Kast and Rosenzweig) คูนท์และไวทริช (Koonts and Weihrich) ฮอดเกทส์ (Hodgetts) ฮอลท์ (Holt) ร็อบบินส์และเมอริค (Robbins and Mukerji) ครีทเนอร์ (Kreitner) และ ดับบริน (Dubrin) ผนวกกับแนวคิดเกี่ยวกับมิตินงานบริหารการศึกษา คือ การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษสถานศึกษา กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามกฎหมายกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550 รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) รูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) รูปแบบการประกันคุณภาพสถานศึกษา (School Quality Assurance : SQA) รูปแบบการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผล (School Effectiveness Management : SFM) และแนวคิด ทฤษฎี และหลักการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่

1.3 นำข้อสรุปข้อ 1.1 (องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการศพพลาเซน) ผสมกับข้อ 1.2 (องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา) แล้ววิเคราะห์ (content analysis) เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการศพพลาเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและใช้เป็นแนวทางหรือกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview)

1.4 นำแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ แก้ไขตามคำแนะนำ แล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแบบปฏิสัมพันธ์ ผู้วิจัยเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (purposive method) จากสามกลุ่มประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการจำนวน 5 คน ผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของศรทกจำนวน 6 คน และผู้บริหารสถานศึกษาผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้น 16 คน โดยกำหนดเกณฑ์การเลือกผู้เชี่ยวชาญให้มีคุณสมบัติ ดังนี้

1.4.1 มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท **หรือ**

1.4.2 มีประสบการณ์การบริหารองค์กรไม่น้อยกว่า 5 ปี ในตำแหน่งผู้บริหารระดับนโยบาย / ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร **หรือ**

1.4.3 เป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ **หรือ**

1.4.4 เป็นนักวิชาการที่มีผลงานเขียนหนังสือ ตำรา บทความวิชาการลงในวารสารวิชาการสาขาที่เกี่ยวข้อง / เป็นวิทยากรบรรยายสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องเสมอ ๆ **หรือ**

1.4.5 เป็นอาจารย์ หรืออาจารย์พิเศษในสถาบันอุดมศึกษา มีประสบการณ์ด้านการสอนไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือมีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป

1.5 ประมวล สังเคราะห์และสรุปข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ นำประเด็นการจัดการศพพลาเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังเคราะห์ได้ไปสร้างเป็นเครื่องมือสังเกตชนิดตรวจสอบรายการ (checklist) ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมคุณภาพ นำไปเฝ้าดูและสังเกตการบริหารจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ 1 โรง ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ผู้วิจัยปฏิบัติหน้าที่อยู่ เพื่อยืนยันตัวแปรหรือประเด็นการจัดการศพพลาเซนในสถานศึกษาว่ามีหรือไม่ ทำหรือไม่ทำ สร้างหรือไม่สร้าง

1.6 ประมวลตัวแปรของการจัดการศพพลาเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) การสัมภาษณ์ (interview) การสังเกตและบันทึกการสังเกต (checklist observation) นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา (content analysis) สรุปตัวแปรทั้งหมดเพื่อนำไปสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดประมาณค่า rating scale) ในขั้นที่ 2 รูปแบบการจัดการศพพลาเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

**ขั้นที่ 2** รูปแบบการจัดการศพพลาเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

### 2.1 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย

2.1.1 นำตัวแปรการจัดการศพพลาเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ประมวลสรุปจากขั้นที่ 1 พัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถาม (questionnaire) ชนิดจัดลำดับคุณภาพห้าระดับ (Likert's rating scale) โดยกำหนดค่านำหนักระดับความสำคัญของตัวแปรการจัดการศพพลาเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

|           |   |         |                                   |
|-----------|---|---------|-----------------------------------|
| ค่านำหนัก | 1 | หมายถึง | ระดับความสำคัญของตัวแปรน้อยที่สุด |
|           | 2 | หมายถึง | ระดับความสำคัญของตัวแปรน้อย       |
|           | 3 | หมายถึง | ระดับความสำคัญของตัวแปรปานกลาง    |
|           | 4 | หมายถึง | ระดับความสำคัญของตัวแปรมาก        |
|           | 5 | หมายถึง | ระดับความสำคัญของตัวแปรมากที่สุด  |

2.1.2 ตรวจคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม) โดยการตรวจความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence : IOC) โดยพิจารณาค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป ปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาตามข้อเสนอแนะ

2.1.3 ทดลองใช้ (try out) เครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัย แต่มีคุณสมบัติเหมือนกับกลุ่มตัวอย่างทุกประการจำนวน รวม 5 โรงเรียนให้ข้อมูลโรงเรียนละ 8 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 40 คน วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (reliability) ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)<sup>1</sup> ผลปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .9893

2.1.4 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างทั่วประเทศ คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก (ประเมินรอบสอง พ.ศ.2549-2550) จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ที่ได้มาตรฐานคุณภาพ สมศ.ระดับดีมากทั่วประเทศจาก 20 เขตตรวจราชการ จำนวน

---

<sup>1</sup>Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Tests*, 3<sup>rd</sup> ed. (New York & Row Publishers, 1974), 161.

202 โรง ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 8 คน รวมทั้งสิ้น 1,616 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป (Statistical Package for the Social Science) โดยใช้ 2 สถิติวิเคราะห์ คือ 1) การวิเคราะห์ตัวประกอบประเภทการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) และ 2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้วยสถิติวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis with LISREL : PAL) เพื่อให้ได้รูปแบบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาพื้นฐาน

2.1.5 ตรวจสอบยืนยันความเหมาะสม (propriety standards) ความเป็นไปได้ (feasibility standards) ความเป็นประโยชน์ (utility standards) และความถูกต้องครอบคลุม (accuracy standards)<sup>2</sup> ของทั้งองค์ประกอบและรูปแบบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่ได้จากข้อ 2.1.4 ด้วยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้เทคนิคแบบชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Future Research : EFR) จำนวน 15 คน

2.2 รูปแบบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำเสนอ ดังนี้

2.2.1 นำเสนอรูปแบบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 1 โดยนำเสนอเฉพาะองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์ตัวประกอบด้วยสถิติวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และรูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ซึ่งยืนยันรูปแบบด้วยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้เทคนิคแบบชาติพันธุ์วรรณา จำนวน 15 คน

2.2.2 นำเสนอรูปแบบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 2 โดยนำข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบยืนยันรูปแบบครั้งที่ 1 (ข้อ 2.2.1) มาพิจารณาแล้วปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะ แล้วนำเสนอรูปแบบสรุป (conclusion model) ของการวิจัย

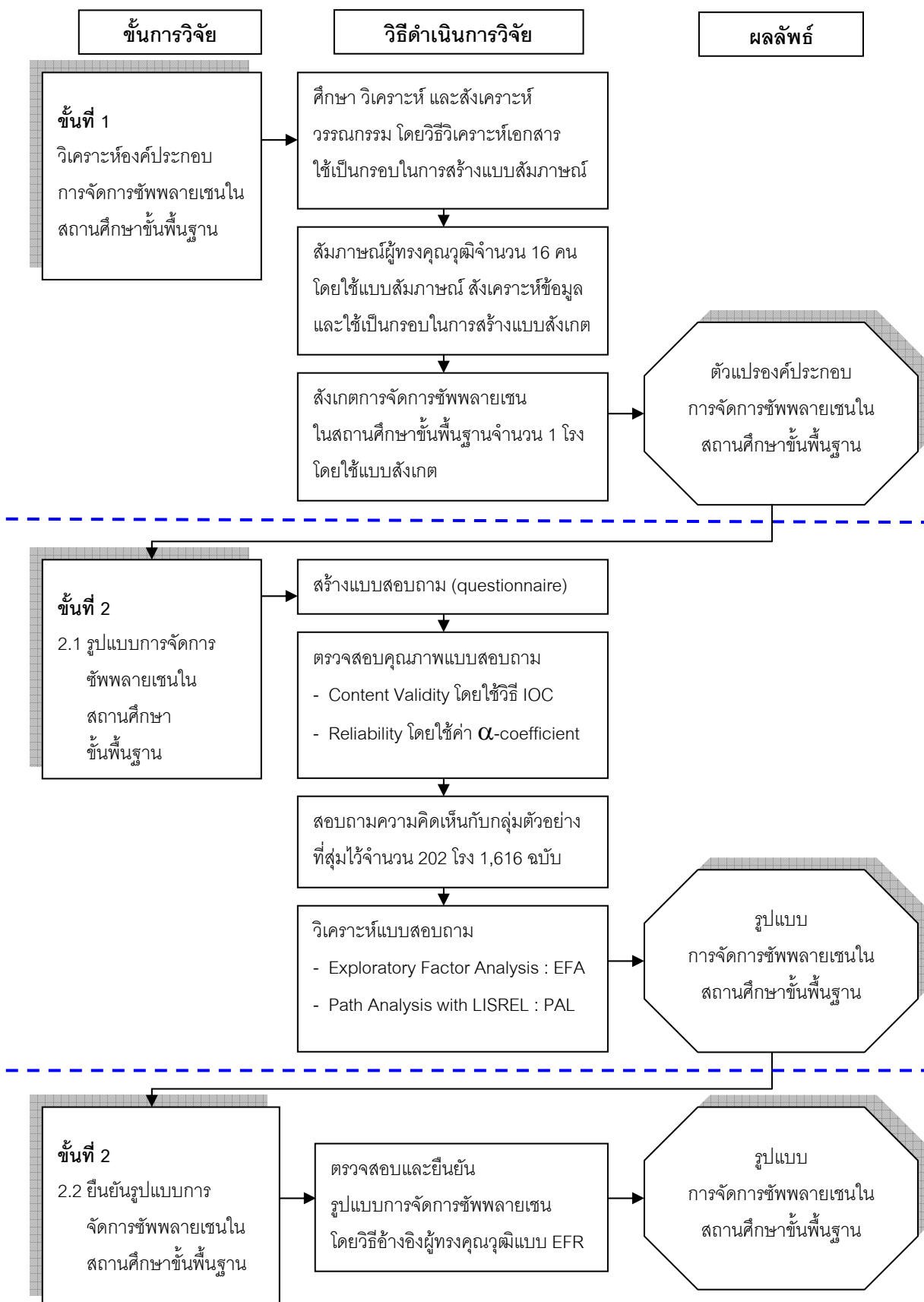
### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปข้อค้นพบ อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์ นำเสนอคณะกรรมการควบคุมดูแลนิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไข ให้เป็นรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

---

<sup>2</sup>G.F. Madaus, M.S. Scriven and D.I. Stufflebeam, *Evaluation Education Model Viewpoint on Education and Human Service Evaluation*. Boston : Kluwer Nijhoff (1983), 399-402.

#### แผนภูมิที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

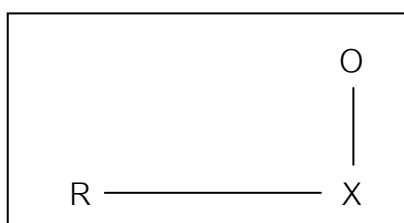


## ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยนี้เกิดประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย โดยประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากรเป้าหมาย กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### แผนแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีแบบแผนการวิจัยเป็นแบบกลุ่มตัวอย่างเดียวมีการวัดครั้งเดียวในลักษณะศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the-one-short , non-experimental case study) เขียนเป็นแผนภูมิ (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

### ประชากร

ประชากรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัย แบ่งตามขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย ได้ดังนี้

**ขั้นที่ 1** การวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากสามกลุ่ม คือผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจ และผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่นประชากรในการสัมภาษณ์ คือ ผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติส่วนใหญ่ตามที่กำหนดเกณฑ์การเลือกไว้จำนวน 16 คน ส่วนข้อมูลจากการสังเกต ประชากรในการสังเกต คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ คือ โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 ซึ่งเป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยปฏิบัติงานอยู่ จำนวน 1 โรง เป็นเวลา 1 ปีการศึกษา

**ขั้นที่ 2** รูปแบบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวบรวมข้อมูลด้วยเครื่องมือประเภทแบบสอบถามชนิดจัดลำดับคุณภาพห้าระดับ ประชากรในขั้นนี้ประกอบด้วยประชากรสองกลุ่ม คือ

2.1 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ประเมินรอบสอง พ.ศ.2549-2550) ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ที่ได้มาตรฐานคุณภาพ สมศ. ระดับดีมาก ซึ่งเป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศทั้งในเขตตรวจราชการส่วนกลาง และเขตตรวจราชการที่ 1-19 ทั่วประเทศ จำนวนทั้งสิ้น 419 โรง

2.2 การตรวจสอบยืนยันรูปแบบ ด้วยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิแบบชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Future Research : EFR) ดำเนินการสองครั้ง คือ

2.2.1 ตรวจยืนยันองค์ประกอบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 1 ประชากรในขั้นนี้ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติส่วนใหญ่ตามที่กำหนดเกณฑ์การเลือกไว้จำนวนทั้งสิ้น 15 คน

2.2.2 ตรวจยืนยันรูปแบบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 2 ประชากรในขั้นนี้ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติส่วนใหญ่ตามที่กำหนดเกณฑ์การเลือกไว้จำนวนทั้งสิ้น 15 คน

### กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

จากการพิจารณาข้อมูลประชากรประกอบกับข้อมูลค่าใช้จ่าย เวลา และการเตรียมการ เพื่อได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดี ใช้วิธีเลือกกลุ่มและสุ่มตัวอย่าง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ขั้นที่ 1** การวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) จากสามกลุ่ม ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงกระทรวงศึกษาธิการจำนวน 5 คน ผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงองค์กรธุรกิจจำนวน 6 คน และผู้บริหารสถานศึกษาเชี่ยวชาญจำนวน 5 คน รวม 16 คน ส่วนข้อมูลจากการสังเกต ใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง โดยเจาะจงเลือกโรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 ซึ่งสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยปฏิบัติงานอยู่ จำนวน 1 โรง

**ขั้นที่ 2** รูปแบบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้วิธีสุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

2.1 การสุ่มตัวอย่างสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้เทคนิคการเลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (probability sampling) จากการสุ่มเขตตรวจราชการ กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 20 เขตตรวจราชการ โดยประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการเปิดตาราง Krejcie and Morgan<sup>3</sup> ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเขตตรวจราชการจำนวน 19 เขตตรวจราชการ หลังจากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสัดส่วนของจำนวนจังหวัดในแต่ละเขตตรวจราชการ (proportional stratified random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาจำนวน 69 จังหวัด แล้วสุ่มตามสัดส่วนของจำนวนโรงเรียนในแต่ละจังหวัด ได้กลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวนทั้งสิ้น 202 โรงเรียน (รายละเอียดตามตารางที่ 4)

2.2 กำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 8 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาสามัญ 4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาชีพ 5) ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา 6) ผู้แทนผู้ปกครอง 7) ผู้แทนองค์กร/ชุมชนและ 8) ผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 1,616 คน (รายละเอียดตามตารางที่ 4)

ตารางที่ 4 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามภาค เขตตรวจราชการและจังหวัด

| ที่ | ภาค      | เขตตรวจราชการ | จังหวัด       | ประชากร (โรงเรียน) | กลุ่มตัวอย่าง | ผู้ให้ข้อมูล |
|-----|----------|---------------|---------------|--------------------|---------------|--------------|
| 1   | ภาคกลาง  | ส่วนกลาง      | กรุงเทพมหานคร | 36                 | 17            | 136          |
| 2   | ภาคเหนือ | เขต 1         | เชียงราย      | 16                 | 8             | 64           |
| 3   |          |               | เชียงใหม่     | 8                  | 4             | 32           |
| 4   |          |               | น่าน          | 2                  | 1             | 8            |
| 5   |          |               | พะเยา         | 2                  | 1             | 8            |
| 6   |          |               | แพร่          | 4                  | 2             | 16           |
| 7   |          |               | ลำปาง         | 7                  | 3             | 24           |
| 8   |          |               | ลำพูน         | 1                  | 1             | 8            |
| 9   | ภาคเหนือ | เขต 2         | ตาก           | 2                  | 1             | 8            |
| 10  |          |               | พิษณุโลก      | 4                  | 2             | 16           |

<sup>3</sup>Robert V.Krejcie and Daryle W.Morgan, "Determining Sampling Size for Research Activities" *Journal for Education and Psychological Measurement* No 3, November, 1970 : 608.

ตารางที่ 4 (ต่อ)

| ที่ | ภาค        | เขตตรวจราชการ | จังหวัด         | ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง | ผู้ให้ข้อมูล |
|-----|------------|---------------|-----------------|---------|---------------|--------------|
| 11  | ภาคเหนือ   | เขต 2         | เพชรบูรณ์       | 4       | 2             | 16           |
| 12  |            |               | สุโขทัย         | 2       | 1             | 8            |
| 13  |            |               | อุดรดิตถ์       | 3       | 1             | 8            |
| 14  | ภาคเหนือ   | เขต 3         | กำแพงเพชร       | 2       | 1             | 8            |
| 15  |            |               | นครสวรรค์       | 2       | 1             | 8            |
| 16  |            |               | พิจิตร          | 3       | 1             | 8            |
| 17  |            |               | อุทัยธานี       | 2       | 1             | 8            |
| 18  | ภาคกลาง    | เขต 4         | นนทบุรี         | 4       | 2             | 16           |
| 19  |            |               | ปทุมธานี        | 5       | 2             | 16           |
| 20  |            |               | พระนครศรีอยุธยา | 11      | 5             | 40           |
| 21  |            |               | อ่างทอง         | 5       | 2             | 16           |
| 22  | ภาคกลาง    | เขต 5         | ลพบุรี          | 3       | 1             | 8            |
| 23  |            |               | สระบุรี         | 2       | 1             | 8            |
| 24  |            |               | สิงห์บุรี       | 1       | 1             | 8            |
| 25  | ภาคตะวันตก | เขต 6         | กาญจนบุรี       | 8       | 4             | 24           |
| 26  |            |               | นครปฐม          | 10      | 5             | 40           |
| 27  |            |               | ราชบุรี         | 2       | 1             | 8            |
| 28  |            |               | สุพรรณบุรี      | 4       | 2             | 16           |
| 29  | ภาคตะวันตก | เขต 7         | เพชรบุรี        | 2       | 1             | 8            |
| 30  |            |               | สมุทรสงคราม     | 1       | 1             | 8            |
| 31  |            |               | สมุทรสาคร       | 2       | 1             | 8            |
| 32  | ตะวันออก   | เขต 8         | ฉะเชิงเทรา      | 7       | 3             | 24           |
| 33  |            |               | นครนายก         | 4       | 1             | 16           |
| 34  |            |               | ปราจีนบุรี      | 5       | 2             | 16           |
| 35  |            |               | สมุทรปราการ     | 14      | 7             | 56           |
| 36  |            |               | สระแก้ว         | 3       | 1             | 8            |
| 37  | ตะวันออก   | เขต 9         | จันทบุรี        | 5       | 2             | 16           |
| 38  |            |               | ชลบุรี          | 9       | 4             | 32           |
| 39  |            |               | ตราด            | 4       | 2             | 16           |
| 40  |            |               | ระยอง           | 2       | 1             | 8            |

ตารางที่ 4 (ต่อ)

| ที่                      | ภาค                | เขตตรวจ<br>ราชการ | จังหวัด       | ประชากร | กลุ่ม<br>ตัวอย่าง | ผู้ให้ข้อมูล |
|--------------------------|--------------------|-------------------|---------------|---------|-------------------|--------------|
| 41                       | ตะวันออกเฉียงเหนือ | เขต 10            | หนองคาย       | 6       | 3                 | 24           |
| 42                       |                    |                   | หนองบัวลำภู   | 10      | 5                 | 40           |
| 43                       |                    |                   | เลย           | 4       | 2                 | 16           |
| 44                       |                    |                   | อุดรธานี      | 11      | 5                 | 40           |
| 45                       | ตะวันออกเฉียงเหนือ | เขต 11            | กาฬสินธุ์     | 4       | 2                 | 16           |
| 46                       |                    |                   | นครพนม        | 8       | 4                 | 32           |
| 47                       |                    |                   | มุกดาหาร      | 1       | 1                 | 8            |
| 48                       |                    |                   | สกลนคร        | 6       | 3                 | 24           |
| 49                       | ตะวันออกเฉียงเหนือ | เขต 12            | ขอนแก่น       | 13      | 6                 | 48           |
| 50                       |                    |                   | มหาสารคาม     | 8       | 4                 | 32           |
| 51                       |                    |                   | ร้อยเอ็ด      | 13      | 6                 | 48           |
| 52                       | ตะวันออกเฉียงเหนือ | เขต 13            | ชัยภูมิ       | 11      | 5                 | 40           |
| 53                       |                    |                   | นครราชสีมา    | 12      | 6                 | 48           |
| 54                       |                    |                   | บุรีรัมย์     | 12      | 6                 | 48           |
| 55                       |                    |                   | สุรินทร์      | 16      | 8                 | 64           |
| 56                       | ตะวันออกเฉียงเหนือ | เขต 14            | ยโสธร         | 5       | 2                 | 16           |
| 57                       |                    |                   | ศรีสะเกษ      | 11      | 5                 | 40           |
| 58                       |                    |                   | อำนาจเจริญ    | 1       | 1                 | 8            |
| 59                       |                    |                   | อุบลราชธานี   | 8       | 4                 | 32           |
| 60                       | ภาคใต้             | เขต 15            | ชุมพร         | 5       | 2                 | 16           |
| 61                       |                    |                   | สุราษฎร์ธานี  | 6       | 3                 | 24           |
| 62                       | ภาคใต้             | เขต 16            | ตรัง          | 6       | 3                 | 24           |
| 63                       |                    |                   | นครศรีธรรมราช | 9       | 4                 | 32           |
| 64                       |                    |                   | พัทลุง        | 4       | 2                 | 16           |
| 65                       | ภาคใต้             | เขต 17            | กระบี่        | 1       | 1                 | 8            |
| 66                       |                    |                   | พังงา         | 4       | 2                 | 16           |
| 67                       |                    |                   | ภูเก็ต        | 1       | 1                 | 8            |
| 68                       | ภาคใต้             | เขต 19            | สงขลา         | 10      | 5                 | 40           |
| 69                       |                    |                   | สตูล          | 1       | 1                 | 8            |
| รวมทั้งสิ้น = 69 จังหวัด |                    |                   |               | 420     | 202               | 1,616        |

2.3 การตรวจสอบยืนยัน ผู้วิจัยยืนยันองค์ประกอบและรูปแบบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิแบบชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Future Research : EFR) จำนวน 15 คน โดยใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) จากผู้ทรงคุณวุฒิตามกลุ่ม ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 5 คน ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงองค์กรธุรกิจจำนวน 5 คน และผู้บริหารสถานศึกษาเชี่ยวชาญจำนวน 5 คน จำนวนทั้งสิ้น 15 คน ผู้ทรงคุณวุฒิมีคุณสมบัติส่วนใหญ่ตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ

1. มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท **หรือ**
2. มีประสบการณ์การบริหารองค์กรไม่น้อยกว่า 5 ปี ในตำแหน่งผู้บริหารระดับนโยบาย/ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร **หรือ**
3. เป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ **หรือ**
4. เป็นนักวิชาการที่มีผลงานเขียนหนังสือ ตำรา บทความวิชาการลงในวารสารวิชาการสาขาที่เชี่ยวชาญ/เป็นวิทยากรบรรยายสาขาวิชาที่เชี่ยวชาญเสมอ ๆ **หรือ**
5. เป็นอาจารย์ หรืออาจารย์พิเศษในสถาบันอุดมศึกษา มีประสบการณ์ด้านการสอนไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือมีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้เป็นตัวแปรเดียว คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รายละเอียดของตัวแปรดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงาน และประสบการณ์ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน
2. ตัวแปรองค์ประกอบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งรวบรวมจากการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) สรุปจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (unstructured interview) สรุปตัวแปรจากการสังเกตแบบบันทึกรายการ (checklist observation) และวิเคราะห์แบบสอบถามสถิติวิเคราะห์ตัวประกอบ (Factor Analysis) ประเภทการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) และวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้วยสถิติวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis with LISREL : PAL) ได้ข้อค้นพบจากการวิจัยจำนวนทั้งสิ้น 9 องค์ประกอบ ผู้วิจัยขอนิยามตัวแปร/องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 การวางแผนกลยุทธ์ (School Strategic Planning) หมายถึง ความสามารถในการใช้กระบวนการคิดหลากหลายรูปแบบอย่างเป็นระบบบนฐานข้อมูลที่ต้อง และเป็นการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าก่อนว่าจะทำอะไร (What) ที่ไหน (Where) เมื่อไร (When) ทำไม (Why) ใครเป็นผู้ทำ (Who) และจะอย่างไร (How) เป็นกระบวนการตัดสินใจบนหลักการและข้อมูลอย่างเป็นระบบระเบียบ กำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทาง/วิธีการกระทำไว้ล่วงหน้า เน้นการคิดเชิงระบบ คิดแบบองค์รวม และคิดเพื่ออนาคตที่ดีกว่า

2.2 การจัดระเบียบระบบงาน (School Performance Alignment) หมายถึง การออกแบบระบบปฏิบัติงานที่ทำให้สถานศึกษาเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการกำหนดโครงสร้างพันธกิจกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องประสานและเชื่อมโยงกันทั้งระบบส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งในการที่จะจัดระบบงานที่ดีจะช่วยสร้างเสริมให้บุคลากรสามารถค้นหานวัตกรรมหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้องค์กรหรือสถานศึกษาได้ และยังเป็นตัวกำกับการใช้ทรัพยากรในสถานศึกษาให้สนองต่อการดำเนินการไปสู่เป้าหมายในที่สุด

2.3 การเน้นการเรียนการสอน (Learning and Teaching Orientation) หมายถึง การมุ่งเน้นปฏิบัติงานวิชาการซึ่งถือว่าเป็นงานหลักของสถานศึกษาที่สำคัญที่สุด โดยเป็นการมุ่งความสนใจไปที่การเติมเต็มสมรรถนะหรือศักยภาพของนักเรียนให้เกิดผลสูงสุด และเน้นกระบวนการเรียนการสอนโดยคาดหวังถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียน ตลอดจนเอาใจใส่ด้านการศึกษาเล่าเรียน ใส่ใจดูแลในเรื่องการใช้เวลาในกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยได้รับการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ทุกวิถีทางจากผู้บริหาร ครู ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีอาชีพแท้จริง

2.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management) หมายถึง กระบวนการที่สถานศึกษาแปลงสภาพวัตถุดิบหรือตัวป้อน (input) ให้เปลี่ยนเป็นผลผลิต (output) ที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย โดยอาศัยพลังงานทางเครื่องจักรและพลังสมอง ประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ใหม่ เทคนิคใหม่ และต้องมีความรู้กว้างขวาง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลง โดยต้องฝึกฝนบุคลากรให้มีฝีมือ เจตคติและความรู้เพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 การมีส่วนร่วม (Collaboration) หมายถึง การร่วมมือกันของบุคคลและหรือองค์กรจากทุกภาคส่วนทั้งภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องโดยตรงและหรือโดยอ้อมกับการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา มีการทำงานร่วมกันในลักษณะการประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน

โดยสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดให้มียุทธศาสตร์ในการจัดการความสมดุลของความสัมพันธ์ของบุคคลและหรือองค์กรอย่างเหมาะสมที่สุด เพื่อให้เกิดความสมานฉันท์และความร่วมมือกันทำงานอย่างมีอาชีพส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าในที่สุด

2.6 การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) หมายถึง การประสานเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งของผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนซึ่งอาจเกี่ยวข้องกันทั้งภายในหรือภายนอกสถานศึกษา สัมพันธ์กันทางตรงหรือทางอ้อม โดยเน้นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันในลักษณะการทำงานเป็นทีม รูปแบบของการทำงานเป็นทีมทำให้เกิดผลสำเร็จของการปฏิบัติที่ดีกว่าเดิม เร็วกว่า มีคุณภาพกว่า การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมจะต้องส่งเสริมให้มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันเสมอจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ

2.7 การจัดการความเสี่ยง (School Risk Management) หมายถึง การบริหารจัดการกระบวนการปฏิบัติการของสถานศึกษาเพื่อควบคุม ป้องกัน และหรือลดภาวะหรือสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา หมายรวมถึงโอกาสที่อาจจะเกิดเหตุการณ์หรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหรือการดำเนินงานของสถานศึกษา เกิดความเสี่ยง ความผิดพลาด การรั่วไหล ความสูญเปล่า และไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งรวมถึงการทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสถานศึกษาเบี่ยงเบนไป

2.8 การจัดการสมรรถนะบุคคล (Personnel Competency Management) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการบุคคลจากทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องโดยตรงและหรือโดยอ้อมกับการบริหารกับการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาให้มีสมรรถนะตามวิชาชีพแห่งตน คือ การมีความรู้ ความสามารถ และทักษะอย่างมืออาชีพในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในองค์กร เพื่อให้บุคคลที่มีความเป็นมืออาชีพใช้ความเป็นมืออาชีพของตน ร่วมด้วยช่วยกันปฏิบัติงานสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

2.9 การประกันคุณภาพ (Quality Assurance Management) หมายถึง การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการประเมินความสำเร็จของสถานศึกษา โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการเชิงระบบ นำด้วยระบบการวางแผนเพื่อปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตและผลลัพธ์ของสถานศึกษา และปรับเปลี่ยนรูปแบบการประเมินผลให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยเน้นผลผลิตคือผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีระบบการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน รวมทั้งมีระบบการประเมินศักยภาพของสถานศึกษาทั้งระบบเพื่อพัฒนา ตลอดจนมีการนำเสนอหรือรายงานผลการประเมินตนเองฉบับสมบูรณ์ต่อสาธารณชนอยู่ตลอดเวลา

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการวิจัย ดังนี้

**ขั้นที่ 1** การวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการศพพลาเยนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครื่องมือสำหรับรวบรวมข้อมูลขั้นนี้ คือ

1.1 การวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) ใช้แบบวิเคราะห์เนื้อหา

1.2 การสัมภาษณ์ (interview) ใช้แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

1.3 การสังเกต (observation) ใช้แบบสังเกตชนิดบันทึกรายการ

**ขั้นที่ 2** รูปแบบการจัดการศพพลาเยนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครื่องมือสำหรับรวบรวมข้อมูลขั้นนี้ คือ

2.1 สอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้แบบสอบถาม (questionnaire) ชนิดจัดลำดับคุณภาพห้าระดับแบบของไลเคิร์ต (Likert's rating scale)

2.2 ตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบและรูปแบบการจัดการศพพลาเยนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น

## การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัยในขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย ดังนี้

**ขั้นที่ 1** การวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการศพพลาเยนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้เครื่องมือสองประเภท คือ

1. แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ดำเนินการ ดังนี้

1.1 วิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากตำรา เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ที่เกี่ยวกับการจัดการศพพลาเยนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 วิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview)

1.3 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview)

1.4 นำแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ที่จัดสร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณา ตรวจสอบ และแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

1.5 นำแบบสัมภาษณ์ (unstructured interview) ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

2. แบบสังเกตชนิดบันทึกรายการ (checklist observation) ดำเนินการ ดังนี้

2.1 สังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร จากการสัมภาษณ์ แล้วสรุปตัวแปรทั้งหมดของการจัดการศพพลาเยนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสังเกต

2.2 สร้างแบบสังเกตชนิดบันทึกรายการ (checklist observation)

2.3 นำแบบสังเกตชนิดบันทึกรายการ (checklist observation) ที่จัดสร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์พิจารณา ตรวจสอบ และแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2.4 นำแบบสังเกตชนิดบันทึกรายการ ไปสังเกตและเฝ้าดูการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษซึ่งเป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยปฏิบัติงานเป็นเวลา 1 ปีการศึกษา

**ขั้นที่ 2** รูปแบบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้เครื่องมือการวิจัยในขั้นนี้สองประเภท คือ

1. แบบสอบถาม (questionnaire) ดำเนินการสร้าง ดังนี้

1.1 วิเคราะห์ สังเคราะห์ตัวแปรการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้ประมวลจากเครื่องมือการวิจัยขั้นที่ 1 ทั้งหมดเพื่อนำมาเป็นกรอบในสร้างแบบสอบถาม (questionnaire) ชนิดจัดลำดับคุณภาพห้าระดับ (Likert's rating scale) ภายใต้การแนะนำและให้คำปรึกษาของอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

1.2 ตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ด้วยเทคนิค IOC (Index of Objective Congruence) ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยพิจารณาจากค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป ปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาที่ในแบบสอบถามให้ถูกต้อง

1.3 ทดลองใช้ (try out) เครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองกับสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างแต่มีคุณลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่างทุกประการ จำนวน 5 โรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามสถานศึกษาละ 8 คน คิดเป็นแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 40 ฉบับ

1.4 หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม โดยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนทั้งหมด นำมาหาความเชื่อมั่นโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9893

1.5 ปรับปรุงเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ นำไปใช้สอบถามกลุ่มตัวอย่าง

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ดำเนินการสร้าง ดังนี้

2.1 สังเคราะห์ข้อค้นพบที่ได้จากขั้นที่ 2 กำหนดเป็นกรอบในการสร้างแบบแสดงความคิดเห็น

2.2 สร้างแบบสอบถามความคิดเห็น

2.3 นำแบบสอบถามความคิดเห็นไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิตามที่กำหนดไว้

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อเชิญผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในทุกขั้นตอน
2. การเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในขั้นที่ 1 ดำเนินการด้วยตนเอง
3. การเก็บข้อมูลการสังเกตชนิดบันทึกการในขั้นที่ 1 ดำเนินการด้วยตนเอง
4. การเก็บข้อมูลแบบสอบถาม (questionnaire) ผู้วิจัยจัดส่งและรับคืนแบบสอบถามด้วยตนเองสำหรับสถานศึกษาที่สามารถดำเนินการได้ แต่สำหรับสถานศึกษาที่ติดขัดด้วยข้อจำกัดด้านความพร้อมและเวลาของผู้วิจัย ใช้วิธีการส่งและรับคืนทางไปรษณีย์โดยวิธีการลงทะเบียน
5. การเก็บข้อมูลแบบแสดงความคิดเห็นโดยวิธีการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิแบบชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Future Research : EFR) ดำเนินการด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ (frequency)
2. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสังเกต สถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ (frequency)
3. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ คือ
  - 3.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าร้อยละ (percentage)
  - 3.2 ระดับความสำคัญของตัวแปรการจัดการศพพลาเยนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
  - 3.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการศพพลาเยนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้สถิติวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) สกัดด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) หมุนแกนแบบอโรทอนอล ด้วยวิธีแวนแมกซ์ กำหนดเป็นองค์ประกอบตามเกณฑ์คัดเลือกตัวแปรที่มีค่าน้ำหนัก 0.55 ขึ้นไป และจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ 3 ตัวแปรขึ้นไป
  - 3.4 การวิเคราะห์รูปแบบการจัดการศพพลาเยนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้สถิติวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรล (Path Analysis with LISREL : PAL)
4. การวิเคราะห์การตรวจยืนยันองค์ประกอบและรูปแบบการจัดการศพพลาเยนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ (frequency)

## สรุป

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ( A Supply Chain Management Model in Basic Education Schools)” ออกแบบเป็นการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (mixed methodology) โดยขั้นตอนแรกเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ(quantitative research) และขั้นตอนสุดท้ายเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ(qualitative research) วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ 1) ทราบองค์ประกอบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) นำเสนอรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดการบริหารทางธุรกิจ คือ แนวคิดและปรัชญาการจัดการซัพพลายเชน ผสมกับแนวคิด หลักการ ทฤษฎีบริหารการจัดการศึกษารูปแบบต่าง ๆ ผสมกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และข้อมูลจากการสังเกตเข้าด้วยกันเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ขั้นที่ 2 รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก (รอบสอง พ.ศ.2549-2550) ที่ได้มาตรฐาน สมศ. ระดับดีมาก จำนวนทั้งสิ้น 202 โรง และกำหนดผู้ให้ข้อมูลแต่ละสถานศึกษาประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาสามัญ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาชีพ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน/องค์กร และผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนทั้งสิ้น 1,616 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง แบบสังเกตชนิดบันทึกรายการ แบบสอบถามชนิดจัดลำดับ และแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อยืนยัน วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อ 1 ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS/PC (Statistical Package for the Social Science) สถิติวิเคราะห์ คือ ค่าความถี่ (frequency : f) ค่าร้อยละ (percentage : %) ค่าเฉลี่ย (mean :  $\bar{x}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) วิเคราะห์ตัวประกอบประเภทการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบและรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษา ด้วยสถิติวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis with LISREL : PAL)

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้รวบรวมผลการวิจัย ประมวลข้อมูล การวิจัย และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้งหมด โดยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของ ตาราง และแผนภูมิประกอบคำบรรยาย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตาม วัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็น 2 ตอน ดังนี้คือ

ตอนที่ 1 องค์ประกอบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis)

1.2 การสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview)

1.3 การสังเคราะห์การสังเกต (observation)

1.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 2 รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์องค์ประกอบการจัดการซัพพลายเชน  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 การนำเสนอรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 การตรวจยืนยันรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 องค์ประกอบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis)

1.1.1 วิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการซัพพลายเชนในองค์การของทั้งนักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้คือ (1) วิทยา สุหนฤตดำรง (2) คำนาย อภิปรีชญาสกุล (3) สาริต พะเนียงทอง (4) โกศล ดีศีลธรรม (5) สุวิชัย ศุภรานนท์ (6) ไชยยศ และ มยุขพันธ์ ไชยมั่นคง (7) ธนิต โสรัตน์ (8) ธัญญา วสุศรี และดวงพรรณ กริชชาญชัย (9) สุภาพนา บุญหล้า (10) พอร์ตเทอร์ (Porter) (11) แลมเบิร์ต สตีค และเอ็ลแรม (Lambert, Stock and Ellram) (12) ยูวา (Yuva) (13) ไวรส์ฮอฟ และคณะ (Vrijhoef et al.) (14) สมาคมโซ่ อุปทาน (Supply Chain Council : SCC) (15) ฮูโกส (Hugos) (16) คริสโตเฟอร์ (Christopher) (17) แฮนด์ฟิลด์และนิโคล (Handfield and Nichols) ลี (Lee) และ ไลเคอร์ (Liker) (ดูรายละเอียด ดังตารางที่ 5)

1.1.2 วิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยวิเคราะห์ในสองมิติ คือ มิติของกระบวนการหรือหน้าที่การบริหาร (dimension of administrative functions/processes) ของนักวิชาการทางบริหาร คือ (1) กุลลิค และเออร์วิค (Gulick and Urwick) (2) แคส และโรเซนไวท (Kast and Rosenzweig) (3) คูนท์ และไวห์ริช (Koonts and Wehrich) (4) ฮอดเก็ตส์ (Hodgetts) (5) ฮอลท์ (Holt) (6) รอปบินส์และเมอว์จี (Robbins and Mukerji) (7) ครีทเนอร์ (Kreitner) และ (8) ดับบริน (Dubrin) ผสมผสานกับมิติของภารกิจหรืองานบริหารสถานศึกษา (dimension of school performance/mission) ตาม (9) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารภารกิจสถานศึกษา (10) การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามกฎหมายกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550 (11) รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) (12) รูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) (13) รูปแบบการประกันคุณภาพสถานศึกษา (School Quality Assurance : SQA) (14) รูปแบบการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) (15) รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผล (School Effectiveness Management : SFM) และ (16) แนวคิด ทฤษฎี และหลักการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ (ดูรายละเอียดตารางที่ 6)

## 1.2 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (interview)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนทั้งสิ้น 16 คน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ / ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของทรวงศึกษาธิการจำนวน 5 คน ผู้เชี่ยวชาญ / ผู้ทรงคุณวุฒิ / นักวิชาการซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจจำนวน 6 คน และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน สรุปผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ (ดูรายละเอียดตารางที่ 7)

## 1.3 การสังเกต (observation) การจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเกตตัวแปรองค์ประกอบรูปแบบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 1 โรงเรียน โดยใช้เวลาในการสังเกตการปฏิบัติงานบริหารสถานศึกษา 1 ปีการศึกษา (ตลอดปีการศึกษา 2551) ได้สรุปผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสังเกตโรงเรียน (ดูรายละเอียดตารางที่ 8)

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) : หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบการจัดการสุขภาพพลายชนในองค์การ

[illegible]

ตารางที่ 5 (ต่อ)

| ที่ | ตัวแปรการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>สาระสำคัญที่นำไปใช้                                                                                                                                                                                      | Porter(1985) | Christopher (1998) | Lambert and others (1998) | Vrijhoef (2002) | Handfield and Nichols (2002) | Lee (2004) | Liker (2004) | Yuva (2006) | Hugo (2006) | Supply Chain Council (2006) | วิทยา สอนพุด่าง | คำนาย อภิรัฐภาสกล | สราจิต พะเนียงทอง | โกศล ตีลิตธรรม | สวีย์ ศภานนท์ | สาปนา เบญหาล้า | ธนิศ ไชรัตน์ | ไชยศ และ มยุขพันธ์ ไชยมนัง | ธัญญา วสุศรี และ<br>ดวงพรรณ กริทธิภาณุชัย |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------|---------------------------|-----------------|------------------------------|------------|--------------|-------------|-------------|-----------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|----------------|---------------|----------------|--------------|----------------------------|-------------------------------------------|
| 6   | การบริหารจัดการความสัมพันธ์ทุกกระบวนการเพื่อเพิ่มคุณค่าผลิตภัณฑ์ โดย<br>ประสานรวมสามแนวคิด คือ แนวคิดเชิงระบบ แนวคิดต้นทุนรวม และแนวคิด<br>พิจารณาระหว่างได้กับเสีย ผสานกับสามหลักการ คือ หลักการประสิทธิภาพ<br>หลักการผลประโยชน์ร่วมกัน และหลักความพึงพอใจ | ✓            | ✓                  | ✓                         | ✓               | ✓                            | ✓          | ✓            | ✓           | ✓           | ✓                           | ✓               | ✓                 | ✓                 | ✓              | ✓             | ✓              | ✓            | ✓                          | ✓                                         |
|     | <b>องค์ประกอบ/ลักษณะขององค์กรที่มีการจัดการซัพพลายเชน<br/>อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</b>                                                                                                                                                               |              |                    |                           |                 |                              |            |              |             |             |                             |                 |                   |                   |                |               |                |              |                            |                                           |
| 7   | มีการวางแผนการบริหารจัดการทั้งระดับกลยุทธ์ ระดับยุทธวิธี และระดับ<br>ปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ และเป็นการวางแผนที่สัมพันธ์กันตลอด                                                                                                                             |              | ✓                  | ✓                         |                 | ✓                            |            | ✓            |             | ✓           | ✓                           |                 | ✓                 | ✓                 |                | ✓             |                |              | ✓                          | ✓                                         |
| 8   | ทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันร่วมมือร่วมใจกำหนดแนวทางการจัดการ                                                                                                                                                                                          | ✓            | ✓                  | ✓                         | ✓               | ✓                            | ✓          | ✓            | ✓           | ✓           | ✓                           | ✓               | ✓                 | ✓                 | ✓              | ✓             | ✓              | ✓            | ✓                          | ✓                                         |
| 9   | มีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นเพื่อเป็นพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร                                                                                                                                                                                        | ✓            |                    | ✓                         | ✓               | ✓                            |            | ✓            | ✓           | ✓           |                             | ✓               | ✓                 | ✓                 | ✓              |               | ✓              | ✓            | ✓                          | ✓                                         |
| 10  | จัดทำแผนกลยุทธ์ตามขั้นตอน                                                                                                                                                                                                                                   |              | ✓                  |                           | ✓               |                              | ✓          |              |             | ✓           | ✓                           |                 |                   | ✓                 | ✓              |               | ✓              | ✓            |                            | ✓                                         |
| 11  | นำเสนอแผนกลยุทธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนทราบและพิจารณา เพื่อความเข้าใจ<br>ที่ตรงกันทั้งเป้าหมายและการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์                                                                                                                                 |              |                    |                           |                 | ✓                            |            |              |             | ✓           |                             |                 | ✓                 |                   | ✓              |               | ✓              |              | ✓                          | ✓                                         |

ตารางที่ 5 (ต่อ)

[illegible]

ตารางที่ 5 (ต่อ)

[illegible]

ตารางที่ 5 (ต่อ)

| ที่ | ตัวแปรการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>สาระสำคัญที่นำไปใช้                                            | Porter(1985) | Christopher (1998) | Lambert and others (1998) | Vrijhoef (2002) | Handfield and Nichols (2002) | Lee (2004) | Liker (2004) | Yuva (2006) | Hugo (2006) | Supply Chain Council (2006) | วิทยา สหณพด่าง | ค่านาย อภิรัฐภาสกล | สราจิต พะเนียงทอง | โกศล ตีลิตธรรม | สวีย์ ศภานนท์ | สาปนา บุญหล้า | ธนิศ ไชรัตน์ | ไชยยศ และ มยุขพันธ์ ไชยมั่นคง | ธัญญา วสุศรี และ<br>ดวงพรรณ กิริชญาญชัย |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------|---------------------------|-----------------|------------------------------|------------|--------------|-------------|-------------|-----------------------------|----------------|--------------------|-------------------|----------------|---------------|---------------|--------------|-------------------------------|-----------------------------------------|
| 34  | ใช้ระบบเครือข่ายสารสนเทศทั้งในและนอก                                                                              | ✓            | ✓                  |                           | ✓               |                              |            |              |             | ✓           | ✓                           |                | ✓                  | ✓                 |                |               | ✓             | ✓            |                               | ✓                                       |
| 35  | เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่นำมาใช้สามารถเปลี่ยนจากลักษณะหนึ่งไปทำงาน<br>ลักษณะอื่นได้อย่างรวดเร็วและไม่สิ้นเปลือง |              |                    | ✓                         |                 |                              | ✓          |              |             | ✓           |                             |                |                    |                   | ✓              |               | ✓             |              |                               | ✓                                       |
| 36  | ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร                                            |              |                    | ✓                         |                 | ✓                            |            |              | ✓           |             |                             | ✓              | ✓                  |                   |                | ✓             | ✓             |              | ✓                             | ✓                                       |
| 37  | ผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนมีส่วนร่วมรับผิดชอบการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ                                                     |              |                    |                           | ✓               | ✓                            |            |              |             |             |                             |                |                    |                   | ✓              | ✓             | ✓             |              |                               |                                         |
| 38  | มีการร่วมมือกันทำงาน และร่วมปฏิบัติภารกิจให้ประสบผลสำเร็จ                                                         | ✓            | ✓                  | ✓                         | ✓               | ✓                            | ✓          | ✓            | ✓           | ✓           | ✓                           | ✓              | ✓                  | ✓                 | ✓              | ✓             | ✓             | ✓            | ✓                             | ✓                                       |
| 39  | ผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนร่วมคิดยกระดับการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ                                               | ✓            |                    |                           | ✓               |                              |            | ✓            | ✓           |             |                             |                | ✓                  | ✓                 |                |               | ✓             |              |                               |                                         |
| 40  | มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในลักษณะการเป็นพันธมิตรกัน                                                         |              | ✓                  |                           | ✓               |                              |            | ✓            |             |             |                             | ✓              | ✓                  |                   |                |               | ✓             |              | ✓                             | ✓                                       |
| 41  | ทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องร่วมภาคภูมิใจกับผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน                                                    |              |                    | ✓                         | ✓               |                              |            |              | ✓           |             |                             |                |                    |                   |                | ✓             |               |              |                               |                                         |
| 42  | มีการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ร่วมกัน                                                                                 | ✓            | ✓                  |                           |                 |                              | ✓          | ✓            | ✓           | ✓           | ✓                           | ✓              |                    |                   |                | ✓             | ✓             | ✓            | ✓                             | ✓                                       |
| 43  | ให้โอกาสพันธมิตรเข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรม                                                                           |              |                    |                           |                 | ✓                            |            | ✓            | ✓           |             | ✓                           |                |                    |                   | ✓              | ✓             | ✓             | ✓            | ✓                             | ✓                                       |
| 44  | พันธมิตรมีความสามัคคีกัน                                                                                          |              | ✓                  | ✓                         | ✓               |                              |            |              | ✓           | ✓           | ✓                           | ✓              |                    | ✓                 | ✓              |               |               |              |                               |                                         |
| 45  | เชื่อในปรัชญาในการให้ความร่วมมือกัน                                                                               | ✓            | ✓                  | ✓                         |                 |                              |            |              | ✓           |             |                             |                | ✓                  |                   |                |               | ✓             |              | ✓                             |                                         |

ตารางที่ 5 (ต่อ)

| ที่ | ตัวแปรการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>สาระสำคัญที่นำไปใช้   | Porter(1985) | Christopher (1998) | Lambert and others (1998) | Vrijhoef (2002) | Handfield and Nichols (2002) | Lee (2004) | Liker (2004) | Yuva (2006) | Hugo (2006) | Supply Chain Council (2006) | วิทยา สหณพด่าง | ค่านาย อภิรัฐภาสกล | สราจิต พะเนียงทอง | โกศล ตีติลธรรม | สวัญ ศภานนท์ | สาปนา วัฒนล้ำ | ธนิศ ไชรัตน์ | ไชยยศ และ มยุขพันธ์ ไชยมั่นคง | ธัญญา วสุศรี และ<br>ดวงพรรณ กริชญาภัย |
|-----|--------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------|---------------------------|-----------------|------------------------------|------------|--------------|-------------|-------------|-----------------------------|----------------|--------------------|-------------------|----------------|--------------|---------------|--------------|-------------------------------|---------------------------------------|
| 46  | สร้างความไว้วางใจและความเชื่อถือในการทำงานร่วมกัน                        | ✓            | ✓                  |                           |                 |                              | ✓          |              |             |             | ✓                           | ✓              | ✓                  | ✓                 | ✓              | ✓            | ✓             | ✓            |                               | ✓                                     |
| 47  | ยอมรับซึ่งกันและกัน                                                      |              |                    | ✓                         | ✓               |                              |            |              |             | ✓           |                             |                |                    |                   |                |              |               |              | ✓                             |                                       |
| 48  | แบ่งปันผลประโยชน์ของกันและกันอย่างชัดเจน                                 |              |                    |                           | ✓               | ✓                            | ✓          | ✓            |             |             |                             |                |                    | ✓                 | ✓              | ✓            | ✓             | ✓            | ✓                             |                                       |
| 49  | มีการกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานร่วมกัน                                       | ✓            | ✓                  | ✓                         | ✓               |                              |            |              |             | ✓           | ✓                           | ✓              |                    |                   |                |              |               |              | ✓                             | ✓                                     |
| 50  | มีการประชุมร่วมกันเพื่อประเมินผลและทบทวนวิธีปฏิบัติหรือผลานที่เกิดขึ้น   |              |                    | ✓                         | ✓               |                              |            | ✓            |             |             |                             |                | ✓                  |                   |                | ✓            | ✓             | ✓            | ✓                             |                                       |
| 51  | มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมทุกระดับในการปฏิบัติภารกิจ              |              |                    |                           | ✓               |                              |            |              |             | ✓           |                             |                |                    |                   | ✓              |              |               |              |                               | ✓                                     |
| 52  | มีธรรมเนียมปฏิบัติประเพณีที่ดีงามซึ่งสะท้อนความเป็นหนึ่งเดียวกัน         |              |                    |                           |                 |                              |            | ✓            |             |             |                             |                |                    |                   |                |              |               | ✓            |                               |                                       |
| 53  | ส่งเสริมความสามัคคีและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้จัดส่ง องค์กร และลูกค้า | ✓            | ✓                  | ✓                         | ✓               | ✓                            | ✓          | ✓            | ✓           | ✓           | ✓                           | ✓              | ✓                  | ✓                 | ✓              | ✓            | ✓             | ✓            | ✓                             | ✓                                     |
| 54  | นำหลักการกำกับดูแลกิจการ มาเป็นวิถีหรือ แนวทางการทำงานร่วมกัน            |              | ✓                  | ✓                         |                 | ✓                            |            |              |             |             | ✓                           | ✓              | ✓                  | ✓                 | ✓              | ✓            |               |              | ✓                             |                                       |
| 55  | บุคลากรเข้มแข็งใส่ใจ ต้อนรับลูกค้าและปฏิบัติกับผู้มาติดต่อด้วยความตั้งใจ |              |                    |                           |                 |                              | ✓          |              |             |             |                             |                |                    |                   |                |              |               |              | ✓                             |                                       |
| 56  | องค์กรมีปรัชญาหรือความเชื่อที่เป็นรูปธรรม                                |              |                    | ✓                         |                 | ✓                            | ✓          | ✓            | ✓           |             | ✓                           |                |                    | ✓                 | ✓              | ✓            | ✓             | ✓            | ✓                             | ✓                                     |
| 57  | มีบุคคลที่เป็นต้นแบบในการปฏิบัติดี                                       | ✓            | ✓                  | ✓                         |                 |                              |            |              | ✓           | ✓           |                             |                | ✓                  |                   |                |              | ✓             | ✓            | ✓                             | ✓                                     |
| 58  | ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน รวมทั้งเคารพผู้อาวุโสหรือผู้มีตำแหน่งสูงกว่า   |              |                    |                           | ✓               |                              | ✓          |              |             |             | ✓                           | ✓              |                    |                   |                |              | ✓             |              | ✓                             |                                       |

ตารางที่ 5 (ต่อ)

| ที่ | ตัวแปรการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>สาระสำคัญที่นำไปใช้    | Porter(1985) | Christopher (1998) | Lambert and others (1998) | Vrijhoef (2002) | Handfield and Nichols (2002) | Lee (2004) | Liker (2004) | Yuva (2006) | Hugo (2006) | Supply Chain Council (2006) | วิทยา สณหพิทักษ์ | คณาย อภิรัฐภาสกล | สราจิต พะเนียงทอง | โกศล ตีติลธรรม | สวัญ ศภานนท์ | สาปนา วัฒนล้ำ | ธนิศ ไตรรัตน์ | ไชยยศ และ มยุขพันธ์ ไชยมั่นคง | ธัญญา วสุศรี และ<br>ดวงพรรณ กิริชญาญชัย |
|-----|---------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------|---------------------------|-----------------|------------------------------|------------|--------------|-------------|-------------|-----------------------------|------------------|------------------|-------------------|----------------|--------------|---------------|---------------|-------------------------------|-----------------------------------------|
| 59  | บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงาน                                           | ✓            | ✓                  |                           |                 | ✓                            | ✓          | ✓            | ✓           |             |                             | ✓                |                  |                   |                |              | ✓             | ✓             | ✓                             | ✓                                       |
| 60  | ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน รวมทั้งเคารพผู้อาวุโสหรือผู้มีตำแหน่งสูงกว่า    |              |                    | ✓                         | ✓               |                              |            |              |             | ✓           |                             |                  |                  | ✓                 | ✓              | ✓            |               | ✓             |                               | ✓                                       |
| 61  | บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงาน                                           | ✓            | ✓                  |                           |                 | ✓                            | ✓          | ✓            | ✓           |             |                             | ✓                |                  |                   |                |              | ✓             | ✓             | ✓                             | ✓                                       |
| 62  | บุคลากรมีอิสระเต็มในการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ             |              |                    |                           |                 |                              |            |              | ✓           |             |                             | ✓                |                  |                   |                |              | ✓             |               |                               |                                         |
| 63  | เอาใจใส่ผู้จัดส่ง องค์การที่เกี่ยวข้อง และลูกค้าด้วยความเป็นมิตรและจริงใจ | ✓            | ✓                  | ✓                         | ✓               | ✓                            | ✓          | ✓            | ✓           | ✓           | ✓                           | ✓                | ✓                | ✓                 | ✓              | ✓            | ✓             | ✓             | ✓                             | ✓                                       |
| 64  | มีการกระจายกำลังพล อำนาจ ความรับผิดชอบบทบาท หน้าที่อย่างเหมาะสม           | ✓            |                    |                           | ✓               | ✓                            | ✓          |              | ✓           |             |                             | ✓                | ✓                |                   |                |              | ✓             | ✓             | ✓                             |                                         |
| 65  | ก่อนเริ่มปฏิบัติการกิจกรรมบุคลากรรับรู้ข้อตกลงรับทราบดัชนีการปฏิบัติงาน   | ✓            | ✓                  | ✓                         |                 |                              |            | ✓            | ✓           | ✓           | ✓                           |                  |                  |                   | ✓              |              | ✓             | ✓             | ✓                             | ✓                                       |
| 66  | ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ เสมือนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน             |              |                    | ✓                         | ✓               | ✓                            | ✓          |              |             |             |                             | ✓                | ✓                |                   |                |              | ✓             |               | ✓                             |                                         |
| 67  | จัดการทุกระบบปฏิบัติการในลักษณะป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาหรืออุปสรรค    |              | ✓                  | ✓                         |                 |                              | ✓          | ✓            |             | ✓           | ✓                           |                  |                  | ✓                 | ✓              |              | ✓             | ✓             |                               | ✓                                       |
| 68  | ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถแก้ปัญหา                            | ✓            |                    |                           |                 | ✓                            |            |              | ✓           |             | ✓                           |                  |                  |                   | ✓              | ✓            | ✓             |               | ✓                             | ✓                                       |
| 69  | มีการกำหนดมาตรการ/แนวปฏิบัติ และดำเนินงานดูแลรักษาความปลอดภัย             |              |                    | ✓                         | ✓               |                              | ✓          |              |             |             | ✓                           |                  |                  | ✓                 |                |              | ✓             | ✓             |                               | ✓                                       |
| 70  | มีระบบปฏิบัติการดูแลช่วยเหลือบุคลากร                                      |              |                    |                           |                 | ✓                            | ✓          |              |             | ✓           |                             |                  |                  |                   |                | ✓            | ✓             | ✓             |                               |                                         |
| 71  | มีการบริหารจัดการความเสี่ยงรอบด้าน                                        | ✓            | ✓                  | ✓                         | ✓               | ✓                            |            |              | ✓           | ✓           |                             |                  |                  |                   | ✓              | ✓            | ✓             | ✓             | ✓                             | ✓                                       |

ตารางที่ 5 (ต่อ)

| ที่ | ตัวแปรการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>สาระสำคัญที่นำไปใช้        | Porter(1985) | Christopher (1998) | Lambert and others (1998) | Vrijhoef (2002) | Handfield and Nichols (2002) | Lee (2004) | Liker (2004) | Yuva (2006) | Hugo (2006) | Supply Chain Council (2006) | วิทยา สหณพดำรง | ค่านาย อภิรัฐภาสกล | สราจิต พะเนียงทอง | โกศล ตีติลธรรม | สวีย์ ศภานนท์ | สาปนา วัฒนล้ำ | ธนิศ ไชรัตน์ | ไชยยศ และ มยุขพันธ์ ไชยมั่นคง | ธัญญา วสุศรี และ<br>ดวงพรรณ กริทธาญชัย |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------|---------------------------|-----------------|------------------------------|------------|--------------|-------------|-------------|-----------------------------|----------------|--------------------|-------------------|----------------|---------------|---------------|--------------|-------------------------------|----------------------------------------|
| 73  | มีการจัดงบประมาณเพื่อซ่อมบำรุง และดูแลรักษาสินทรัพย์ขององค์กร                 | ✓            |                    | ✓                         | ✓               |                              |            | ✓            | ✓           | ✓           | ✓                           |                |                    |                   |                | ✓             | ✓             | ✓            | ✓                             |                                        |
| 74  | มีการเฝ้าระวังความเสี่ยงด้านต่าง ๆ                                            | ✓            |                    | ✓                         |                 | ✓                            |            | ✓            | ✓           |             | ✓                           |                | ✓                  |                   | ✓              | ✓             |               | ✓            |                               | ✓                                      |
| 75  | มีการจัดการความเสี่ยงด้านการเงินขององค์กร                                     | ✓            | ✓                  |                           | ✓               | ✓                            |            | ✓            | ✓           | ✓           |                             | ✓              | ✓                  | ✓                 |                | ✓             | ✓             | ✓            | ✓                             | ✓                                      |
| 76  | มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่ม              |              | ✓                  |                           | ✓               | ✓                            | ✓          |              | ✓           | ✓           |                             | ✓              | ✓                  |                   | ✓              | ✓             |               | ✓            | ✓                             | ✓                                      |
| 77  | มีการกระจายความเสี่ยง                                                         |              | ✓                  | ✓                         | ✓               |                              | ✓          | ✓            |             | ✓           | ✓                           |                | ✓                  | ✓                 | ✓              |               | ✓             | ✓            | ✓                             | ✓                                      |
| 78  | มีการปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างมีแผน                                              |              |                    |                           |                 |                              |            |              | ✓           |             |                             |                |                    |                   | ✓              |               |               |              |                               |                                        |
| 79  | มีการจัดการสภาพแวดล้อมขององค์กรให้ปลอดภัย เหมาะสมกับการทำงาน                  |              |                    | ✓                         |                 | ✓                            |            |              | ✓           | ✓           |                             |                | ✓                  | ✓                 | ✓              | ✓             | ✓             |              | ✓                             |                                        |
| 80  | ลดความซ้ำซ้อนและกำจัดงานที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าหรือเกิดประโยชน์ออกไป           | ✓            |                    | ✓                         |                 | ✓                            |            | ✓            |             |             | ✓                           |                |                    |                   | ✓              |               | ✓             |              |                               | ✓                                      |
| 81  | ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งมั่นทำสิ่งต่างๆ ให้ดีกว่าเดิม |              | ✓                  |                           | ✓               |                              |            | ✓            | ✓           | ✓           | ✓                           |                | ✓                  |                   |                | ✓             | ✓             |              |                               |                                        |
| 82  | ผู้บริหารเป็นผู้นำ เป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง                  | ✓            | ✓                  |                           |                 |                              | ✓          |              |             |             |                             | ✓              |                    |                   |                | ✓             | ✓             |              |                               | ✓                                      |
| 83  | ส่งเสริมผู้ปฏิบัติทุกระดับให้มีทั้งความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ               | ✓            |                    | ✓                         |                 | ✓                            |            | ✓            |             | ✓           |                             | ✓              | ✓                  |                   | ✓              |               | ✓             |              | ✓                             | ✓                                      |
| 84  | มีกิจกรรมเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ปฏิบัติ              |              | ✓                  |                           |                 | ✓                            |            | ✓            |             |             | ✓                           |                |                    | ✓                 |                |               | ✓             |              | ✓                             | ✓                                      |
| 85  | พันธมิตรองค์กรมีความผูกพัน รู้ลึกเป็นเจ้าของ มีส่วนร่วมในการจัดการองค์กร      | ✓            |                    | ✓                         | ✓               |                              | ✓          | ✓            |             | ✓           | ✓                           | ✓              |                    |                   |                | ✓             |               |              |                               | ✓                                      |

ตารางที่ 5 (ต่อ)

| ร.ก | ตัวแปรการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>สาระสำคัญที่นำไปใช้ | Porter(1985) | Christopher (1998) | Lambert and others (1998) | Vrijhoef (2002) | Handfield and Nichols (2002) | Lee (2004) | Liker (2004) | Yuva (2006) | Hugo (2006) | Supply Chain Council (2006) | วิทยาสถาพรดำรง | คำนาย อภิปรักษ์กุล | สาธิต พะเนียงทอง | โกศล ศิลธรรม | สวีย์ ศรณานนท์ | สถาปนา บณห์ | ธนิศ ไตรรัตน์ | ไทยศ และ มยุพพร ไชยมนคง | ธัญญา วสุศรี และ<br>ดวงพรรณ กริชญาญชัย |
|-----|------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------|---------------------------|-----------------|------------------------------|------------|--------------|-------------|-------------|-----------------------------|----------------|--------------------|------------------|--------------|----------------|-------------|---------------|-------------------------|----------------------------------------|
| 86  | บุคลากรทุกคน ทุกฝ่าย ทุกระดับมีความใส่ใจและเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานสูง  |              |                    | ✓                         |                 |                              | ✓          | ✓            |             |             |                             |                |                    |                  | ✓            | ✓              | ✓           |               |                         | ✓                                      |
| 87  | บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษามุ่งความสำเร็จ      | ✓            |                    | ✓                         | ✓               |                              |            |              |             |             |                             |                | ✓                  |                  | ✓            |                |             |               | ✓                       | ✓                                      |
| 88  | มีการพัฒนาผู้จัดส่งอย่างหลากหลายรูปแบบ                                 |              |                    |                           | ✓               |                              | ✓          |              | ✓           |             | ✓                           |                | ✓                  | ✓                |              |                | ✓           | ✓             |                         | ✓                                      |
| 89  | มุ่งสร้างควมมีคุณค่าในตัวบุคลากรอย่างทั่วถึง                           |              |                    | ✓                         | ✓               | ✓                            | ✓          |              | ✓           |             |                             |                | ✓                  |                  |              |                | ✓           |               | ✓                       | ✓                                      |
| 90  | สร้างผู้นำให้มีทักษะการจัดการอย่างมืออาชีพ                             | ✓            |                    |                           | ✓               |                              | ✓          |              | ✓           |             | ✓                           |                |                    |                  |              |                | ✓           |               |                         | ✓                                      |
| 91  | สนับสนุนบุคลากรทุกระดับ นำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ นวัตกรรมมาใช้         | ✓            | ✓                  | ✓                         | ✓               | ✓                            | ✓          |              |             |             |                             |                |                    | ✓                |              |                | ✓           |               | ✓                       |                                        |
| 92  | ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ทุกรูปแบบ                                     |              |                    | ✓                         |                 | ✓                            |            |              |             | ✓           |                             |                |                    |                  |              |                | ✓           |               |                         | ✓                                      |
| 93  | สร้างจิตสำนึกให้บุคลากรร่วมคิด ร่วมทำและร่วมรับผิดชอบการกระทำ          |              | ✓                  |                           | ✓               |                              | ✓          |              | ✓           |             | ✓                           |                | ✓                  | ✓                |              |                | ✓           |               |                         | ✓                                      |
| 94  | มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการให้ขวัญและกำลังใจบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ        |              |                    |                           |                 | ✓                            |            |              |             | ✓           |                             |                | ✓                  | ✓                |              |                | ✓           |               |                         | ✓                                      |
| 95  | ปลูกฝังความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร                                     |              |                    |                           |                 |                              | ✓          |              |             |             | ✓                           |                |                    |                  |              |                | ✓           |               | ✓                       |                                        |
| 96  | มุ่งสร้างควมมีคุณค่าในตัวบุคลากรอย่างทั่วถึง                           |              |                    | ✓                         |                 |                              | ✓          | ✓            | ✓           |             |                             |                |                    |                  |              |                | ✓           |               |                         | ✓                                      |
| 98  | มีการพยากรณ์ คาดการณ์เพื่อวางแผนการทำงานอย่างมืออาชีพ                  |              | ✓                  |                           | ✓               |                              | ✓          |              | ✓           | ✓           |                             |                | ✓                  |                  |              |                | ✓           | ✓             |                         |                                        |

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) : หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา

| ที่ | ตัวแปรการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา<br>สาระสำคัญที่นำไปใช้                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Gulick and Urwick (1973) | Kast and Rosenzweig (1988) | Koonts and Wehrich (1990) | Hodgetts (1990) | Holt (1990) | Tenner (1992) | Robbins and Mukerji (1994) | Kreitner (1998) | William (1998) | Dubrin (2000) | พระราชบัญญัติการศึกษา | การบริหารโรงเรียนต้นแบบ | การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน | การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ | การประกันคุณภาพการศึกษา | การบริหารแบบมุ่งคุณภาพ | การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ | สุมนา พุ่มประพาฬ | ดิเรก วรรณเดียว |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------|-------------|---------------|----------------------------|-----------------|----------------|---------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------------|----------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|------------------|-----------------|
|     | <b>ความหมาย ความสำคัญการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                          |                            |                           |                 |             |               |                            |                 |                |               |                       |                         |                                |                            |                         |                        |                                   |                  |                 |
| 1   | กระบวนการการดำเนินงานกิจกรรมของสถานศึกษาประกอบด้วยผู้บริหาร ครู อาจารย์ องค์คณะบุคคลฝ่ายต่างๆ ผู้เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษาภายในอย่างเป็นระบบมาตรฐานและมีคุณภาพให้แก่เยาวชนเกิดการพัฒนาด้านปัญญา จิตใจ ร่างกาย และสังคม เพื่อให้เยาวชนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข | ✓                        |                            |                           | ✓               |             |               | ✓                          |                 | ✓              |               | ✓                     |                         | ✓                              |                            | ✓                       | ✓                      |                                   | ✓                | ✓               |
| 2   | การดำเนินงานกิจกรรมภายในสถานศึกษา โดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่าย เพื่อพัฒนานักเรียนด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญา ตลอดจนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมต่อไป                                                                                                                                                                                         |                          | ✓                          |                           |                 |             | ✓             |                            |                 | ✓              |               |                       | ✓                       | ✓                              | ✓                          |                         | ✓                      | ✓                                 |                  | ✓               |
| 3   | การบริหารจัดการศึกษาที่มุ่งให้สังคมทุกส่วนมีส่วนร่วม และรับผิดชอบการจัดการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้ โดยการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีความคล่องตัวและตัดสินใจดำเนินงานในขอบเขตที่รับผิดชอบโดยให้ประชาชนและองค์กรต่าง ๆ มีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ                                                                    | ✓                        |                            |                           | ✓               |             |               | ✓                          |                 |                |               | ✓                     | ✓                       |                                | ✓                          | ✓                       |                        | ✓                                 | ✓                |                 |

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ตารางที่ 6 (ต่อ)

| ที่ | ตัวแปรการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา<br>สาระสำคัญที่นำไปใช้                                                | Gulick and Urwick (1973) | Kast and Rosenzweig (1988) | Koonts and Wehrich (1990) | Hodgetts (1990) | Holt (1990) | Tenner (1992) | Robbins and Mukerji (1994) | Kreitner (1998) | William (1998) | Dubrin (2000) | พริตซ์บัญญัติการศึกษา | การบริหารโรงเรียนนิติบุคคล | การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน | การบริหารแบบแบ่งผลสัมฤทธิ์ | การบริหารแบบแบ่งคุณภาพการศึกษา | การบริหารแบบแบ่งคุณภาพ | การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ | สุมนา พุ่มประพาฬ | ดิเรก วรรณเดียว |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------|-------------|---------------|----------------------------|-----------------|----------------|---------------|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------|------------------------|-----------------------------------|------------------|-----------------|
| 7   | สถานศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของสถานศึกษาได้อย่างถูกต้องและรู้ว่า<br>จะต้องปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาอะไรบ้าง | ✓                        | ✓                          |                           |                 | ✓           |               |                            |                 | ✓              |               | ✓                     |                            | ✓                              |                            | ✓                              |                        | ✓                                 | ✓                | ✓               |
| 8   | สถานศึกษาสามารถกำหนดเป้าหมาย นโยบาย มาตรการ กลยุทธ์การ<br>ดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม                        |                          |                            | ✓                         | ✓               |             |               | ✓                          |                 | ✓              |               | ✓                     | ✓                          |                                |                            | ✓                              | ✓                      |                                   | ✓                | ✓               |
| 9   | สถานศึกษาวางแผนด้านทรัพยากร (บุคคล งบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์) ให้<br>เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน                 | ✓                        |                            | ✓                         |                 | ✓           |               | ✓                          |                 | ✓              |               | ✓                     | ✓                          |                                | ✓                          |                                | ✓                      | ✓                                 |                  | ✓               |
| 10  | การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างเหมาะสม                                                  |                          | ✓                          |                           | ✓               |             |               |                            | ✓               |                |               |                       |                            | ✓                              |                            | ✓                              | ✓                      | ✓                                 |                  | ✓               |
| 11  | การกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบต่องานมีความชัดเจน                                                   | ✓                        |                            | ✓                         |                 | ✓           |               | ✓                          |                 | ✓              |               | ✓                     |                            | ✓                              |                            | ✓                              |                        | ✓                                 |                  | ✓               |
| 12  | การจัดทำแผนปฏิบัติงานมีความเหมาะสมทำให้การปฏิบัติงานมีระบบ<br>ขั้นตอนชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน                    | ✓                        | ✓                          |                           |                 |             | ✓             |                            | ✓               |                |               | ✓                     |                            | ✓                              | ✓                          | ✓                              | ✓                      |                                   | ✓                | ✓               |
| 13  | การบังคับบัญชาที่มีขั้นตอนและวิธีปฏิบัติชัดเจนและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด                                 |                          |                            | ✓                         | ✓               |             |               | ✓                          |                 | ✓              |               | ✓                     | ✓                          | ✓                              |                            |                                | ✓                      | ✓                                 | ✓                | ✓               |
| 14  | มีการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม และมีสิ่งอำนวยความสะดวก<br>ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน                     |                          | ✓                          |                           |                 |             | ✓             |                            |                 |                | ✓             | ✓                     | ✓                          |                                | ✓                          | ✓                              |                        | ✓                                 | ✓                | ✓               |

ตารางที่ 6 (ต่อ)

| ที่ | ตัวแปรการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา<br>สาระสำคัญที่น่าไปใช้                                                                                      | Gulick and Urwick (1973) | Kast and Rosenzweig (1988) | Koonts and Wehrich (1990) | Hodgetts (1990) | Holt (1990) | Tenner (1992) | Robbins and Mukerji (1994) | Kreitner (1998) | William (1998) | Dubrin (2000) | พริตซ์บัญญัติการศึกษา | การบริหารโรงเรียนในดินแดน | การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน | การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ | การประกันคุณภาพการศึกษา | การบริหารแบบมุ่งคุณภาพ | การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ | สุเมณา พุ่มประพาฬ | ดิเรก วรรณเดียว |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------|-------------|---------------|----------------------------|-----------------|----------------|---------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------------|----------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------|-----------------|
| 15  | สถานศึกษาสามารถจูงใจให้บุคลากรเต็มใจและตั้งใจปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ                                                                               |                          | ✓                          |                           | ✓               |             |               |                            | ✓               |                |               | ✓                     |                           | ✓                              |                            | ✓                       |                        | ✓                                 | ✓                 | ✓               |
| 16  | การตัดสินใจสั่งการเป็นไปอย่างเหมาะสมเน้นให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมตัดสินใจ และการตัดสินใจสั่งการเบ็ดเสร็จที่สถานศึกษามากที่สุด                   | ✓                        |                            |                           |                 | ✓           |               |                            |                 | ✓              |               | ✓                     |                           | ✓                              | ✓                          |                         | ✓                      | ✓                                 |                   | ✓               |
| 17  | การสื่อสารภายในสถานศึกษามีหลายช่องทางทำให้บุคลากรมีความเข้าใจซึ่งกันและกันทราบเป้าหมายและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน                               | ✓                        |                            | ✓                         |                 | ✓           |               | ✓                          |                 | ✓              |               | ✓                     |                           | ✓                              |                            | ✓                       |                        | ✓                                 |                   | ✓               |
| 18  | เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น สถานศึกษาสามารถแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ                                                                                   |                          | ✓                          |                           | ✓               |             | ✓             |                            | ✓               |                | ✓             |                       | ✓                         | ✓                              | ✓                          |                         | ✓                      |                                   | ✓                 | ✓               |
| 19  | สถานศึกษามีการกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และ ทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง                                                     | ✓                        |                            | ✓                         |                 | ✓           |               | ✓                          |                 | ✓              |               | ✓                     | ✓                         | ✓                              | ✓                          |                         | ✓                      |                                   |                   | ✓               |
| 20  | สถานศึกษามีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ อาทิเช่น เกณฑ์มาตรฐานประกันคุณภาพ เกณฑ์รางวัลพระราชทาน เกณฑ์สถานศึกษา ดีเด่น เป็นต้น |                          | ✓                          |                           | ✓               |             |               | ✓                          |                 | ✓              |               | ✓                     | ✓                         | ✓                              |                            | ✓                       |                        | ✓                                 |                   | ✓               |
| 21  | สถานศึกษานำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง                                                        | ✓                        | ✓                          |                           |                 |             |               | ✓                          |                 |                |               | ✓                     |                           | ✓                              | ✓                          |                         | ✓                      |                                   |                   | ✓               |

ตารางที่ 6 (ต่อ)

| ที่ | ตัวแปรการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา<br>สาระสำคัญที่นำไปใช้                                                                                                                                                          | Gulick and Urwick (1973) | Kast and Rosenzweig (1988) | Koonts and Wehrich (1990) | Hodgetts (1990) | Holt (1990) | Tenner (1992) | Robbins and Mukerji (1994) | Kreitner (1998) | William (1998) | Dubrin (2000) | พริตซ์บัญญัติการศึกษา | การบริหารโรงเรียนในบังคับ | การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน | การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ | การประกันคุณภาพการศึกษา | การบริหารแบบมุ่งคุณภาพ | การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ | สุเมณา พุ่มประพาฬ | ดิเรก วรรณเดียว |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------|-------------|---------------|----------------------------|-----------------|----------------|---------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------------|----------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------|-----------------|
| 22  | สถานศึกษาเลือกรูปแบบการบริหารจัดการหลากหลาย เช่น รูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รูปแบบการบริหารคุณภาพ รูปแบบการบริหารมีส่วนร่วม รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยประยุกต์ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา |                          |                            |                           | ✓               |             |               | ✓                          |                 |                |               | ✓                     |                           | ✓                              |                            | ✓                       |                        | ✓                                 |                   | ✓               |
| 23  | บริหารงานโปร่งใส ตรวจสอบได้ บรรยากาศเป็นไปแบบไว้วางใจซึ่งกันและกัน                                                                                                                                                  |                          | ✓                          |                           |                 |             | ✓             |                            |                 | ✓              |               | ✓                     | ✓                         | ✓                              | ✓                          | ✓                       | ✓                      | ✓                                 | ✓                 | ✓               |
| 24  | คณะกรรมการสถานศึกษาช่วยบริหารจัดการสถานศึกษาตามระเบียบได้อย่างครบถ้วนและเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม                                                                                                          | ✓                        |                            |                           | ✓               |             |               |                            | ✓               |                |               | ✓                     | ✓                         | ✓                              | ✓                          | ✓                       | ✓                      | ✓                                 | ✓                 | ✓               |
| 25  | คณะกรรมการสถานศึกษาที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นตัวแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการศึกษาอย่างแท้จริง                                                                                                          |                          |                            |                           |                 |             |               |                            |                 |                |               | ✓                     | ✓                         | ✓                              | ✓                          | ✓                       | ✓                      | ✓                                 | ✓                 | ✓               |
| 26  | คณะกรรมการสถานศึกษามีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมแบบมืออาชีพ                                                                                                                                                             |                          |                            | ✓                         |                 |             | ✓             |                            |                 | ✓              |               | ✓                     |                           | ✓                              |                            | ✓                       |                        | ✓                                 |                   | ✓               |
|     | มิติของงานบริหารการศึกษา                                                                                                                                                                                            |                          |                            |                           |                 |             |               |                            |                 |                |               |                       |                           |                                |                            |                         |                        |                                   |                   |                 |
| 27  | สถานศึกษาสามารถจัดทำและบริหารจัดการหลักสูตรระดับสถานศึกษาโดยบุคลากรของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ                                                                                                                   | ✓                        | ✓                          |                           |                 | ✓           | ✓             | ✓                          |                 | ✓              |               | ✓                     | ✓                         |                                | ✓                          | ✓                       |                        | ✓                                 |                   | ✓               |

ตารางที่ 6 (ต่อ)

| ที่ | ตัวแปรการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา<br>สาระสำคัญที่นำไปใช้                                                                                       | Gulick and Urwick (1973) | Kast and Rosenzweig (1988) | Koonts and Wehrich (1990) | Hodgetts (1990) | Holt (1990) | Tenner (1992) | Robbins and Mukerji (1994) | Kreitner (1998) | William (1998) | Dubrin (2000) | พริตซ์บัญญัติการศึกษา | การบริหารโรงเรียนต้นแบบ | การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน | การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ | การประกันคุณภาพการศึกษา | การบริหารแบบมุ่งคุณภาพ | การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ | สุมนา พุ่มประพาฬ | ดิเรก วรรณเดียว |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------|-------------|---------------|----------------------------|-----------------|----------------|---------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------------|----------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|------------------|-----------------|
| 28  | สถานศึกษาสามารถจัดกระบวนการเรียนรู้แบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีวิธีการจัดการเรียนรู้หรือส่งมอบความรู้อย่างหลากหลาย                             |                          | ✓                          |                           | ✓               |             | ✓             |                            | ✓               |                |               | ✓                     |                         | ✓                              |                            | ✓                       |                        | ✓                                 |                  | ✓               |
| 29  | สถานศึกษาสามารถดำเนินการวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนได้                                                                                   | ✓                        |                            |                           |                 |             | ✓             |                            |                 |                |               | ✓                     |                         | ✓                              | ✓                          |                         | ✓                      | ✓                                 | ✓                | ✓               |
| 30  | สถานศึกษาสามารถจัดระบบการประกันคุณภาพภายในอย่างเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ                                                                    |                          |                            |                           | ✓               |             |               |                            | ✓               |                |               | ✓                     |                         | ✓                              | ✓                          |                         | ✓                      |                                   | ✓                | ✓               |
| 31  | สถานศึกษาสามารถพัฒนาและใช้สื่อ และเทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ                                                              |                          |                            | ✓                         |                 |             |               | ✓                          |                 |                | ✓             | ✓                     |                         | ✓                              |                            | ✓                       |                        | ✓                                 | ✓                | ✓               |
| 32  | สถานศึกษาสามารถส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา และมีการแสวงหาแหล่งเรียนรู้นอกอย่างเป็นระบบ สอดคล้องและเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน | ✓                        |                            |                           |                 | ✓           |               |                            | ✓               |                |               | ✓                     | ✓                       |                                | ✓                          |                         | ✓                      |                                   | ✓                | ✓               |
| 33  | สถานศึกษาสามารถดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการศึกษา                                                                                |                          | ✓                          |                           | ✓               |             |               | ✓                          |                 |                |               | ✓                     |                         | ✓                              |                            | ✓                       |                        | ✓                                 |                  | ✓               |
| 34  | สถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรมส่งเสริมชุมชนให้เข้มแข็งทางวิชาการ มีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อการเรียนรู้                                            |                          |                            | ✓                         |                 |             | ✓             |                            |                 | ✓              |               | ✓                     |                         | ✓                              |                            | ✓                       | ✓                      |                                   | ✓                | ✓               |



ตารางที่ 6 (ต่อ)

| ที่ | ตัวแปรการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา<br>สาระสำคัญที่น่าไปใช้                                                                                        | Gulick and Urwick (1973) | Kast and Rosenzweig (1988) | Koonts and Wehrich (1990) | Hodgetts (1990) | Holt (1990) | Tenner (1992) | Robbins and Mukerji (1994) | Kreitner (1998) | William (1998) | Dubrin (2000) | พริตซ์บัญญัติการศึกษา | การบริหารโรงเรียนต้นแบบ | การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน | การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ | การประกันคุณภาพการศึกษา | การบริหารแบบมุ่งคุณภาพ | การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ | สุมนา พุ่มประพาฬ | ดิเรก วรรณเดียว |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------|-------------|---------------|----------------------------|-----------------|----------------|---------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------------|----------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|------------------|-----------------|
| 41  | สถานศึกษาสามารถระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาได้ทั้งการระดมทุนศึกษาการบริหารกองทุนกู้ยืมเรียน การจัดสวัสดิการ และการจัดการทรัพยากรที่หามาได้ |                          |                            |                           | ✓               |             |               | ✓                          |                 |                | ✓             | ✓                     | ✓                       | ✓                              |                            | ✓                       | ✓                      | ✓                                 | ✓                | ✓               |
| 42  | สถานศึกษาสามารถหารายได้และผลประโยชน์                                                                                                               |                          |                            | ✓                         |                 |             |               |                            | ✓               |                |               | ✓                     |                         | ✓                              |                            | ✓                       |                        |                                   | ✓                | ✓               |
| 43  | สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการเงินได้อย่างเรียบร้อยทั้งกระบวนการ                                                                                      | ✓                        |                            |                           |                 | ✓           |               |                            |                 | ✓              |               | ✓                     |                         | ✓                              |                            |                         | ✓                      | ✓                                 | ✓                | ✓               |
| 44  | สถานศึกษาสามารถบริหารการบัญชีได้ถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติ                                                                                           |                          |                            | ✓                         |                 |             |               | ✓                          |                 |                |               |                       | ✓                       | ✓                              |                            |                         | ✓                      | ✓                                 |                  | ✓               |
| 45  | สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการพัสดุได้อย่างเป็นระบบและมีความเรียบร้อย                                                                                 |                          | ✓                          |                           |                 | ✓           |               |                            | ✓               |                |               |                       | ✓                       | ✓                              |                            |                         | ✓                      | ✓                                 |                  | ✓               |
| 46  | สถานศึกษาสามารถจัดหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์ที่อยู่ในความรับผิดชอบ                                                                                   | ✓                        |                            |                           | ✓               |             |               | ✓                          |                 | ✓              |               | ✓                     |                         | ✓                              |                            | ✓                       |                        | ✓                                 |                  | ✓               |
| 47  | สามารถประเมินความต้องการอัตรากำลังและจัดทำแผนอัตรากำลังด้วยตนเอง                                                                                   |                          |                            | ✓                         |                 |             | ✓             |                            |                 |                |               | ✓                     | ✓                       | ✓                              | ✓                          | ✓                       | ✓                      | ✓                                 | ✓                | ✓               |
| 48  | สถานศึกษาสามารถกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในได้                                                                             |                          | ✓                          |                           |                 | ✓           |               |                            | ✓               |                |               | ✓                     |                         | ✓                              |                            | ✓                       |                        | ✓                                 |                  | ✓               |
| 49  | สถานศึกษาสามารถเกลี่ยอัตรากำลังครูและบุคลากร โดยความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัด                                                                    |                          |                            |                           | ✓               |             |               | ✓                          |                 |                | ✓             |                       | ✓                       |                                |                            | ✓                       |                        | ✓                                 | ✓                | ✓               |

ตารางที่ 6 (ต่อ)

| ที่ | ตัวแปรการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา<br>สาระสำคัญที่นำไปใช้                                                               | Gulick and Urwick (1973) | Kast and Rosenzweig (1988) | Koonts and Wehrich (1990) | Hodgetts (1990) | Holt (1990) | Tenner (1992) | Robbins and Mukerji (1994) | Kreitner (1998) | William (1998) | Dubrin (2000) | พริตซ์บัญญัติการศึกษา | การบริหารโรงเรียนนิติบุคคล | การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน | การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ | การประกันคุณภาพการศึกษา | การบริหารแบบมุ่งคุณภาพ | การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ | สุเมณา พุ่มประพาฬ | ดิเรก วรรณเดียว |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------|-------------|---------------|----------------------------|-----------------|----------------|---------------|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------|-----------------|
| 50  | สถานศึกษาสามารถเสนอความเห็นและข้อมูลต่อหน่วยเหนือ เกี่ยวกับการย้ายครูและบุคลากร                                          |                          |                            |                           | ✓               |             |               |                            | ✓               |                |               | ✓                     | ✓                          |                                | ✓                          |                         | ✓                      |                                   | ✓                 | ✓               |
| 51  | สถานศึกษาสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง หน้าที่ของครูและบุคลากรเสนอต่อ หน่วยงานบังคับบัญชาเหนือสถานศึกษา              | ✓                        |                            |                           |                 | ✓           |               |                            |                 | ✓              |               | ✓                     | ✓                          |                                | ✓                          |                         | ✓                      |                                   | ✓                 | ✓               |
| 52  | สถานศึกษาสามารถรวบรวมข้อมูลประเมินผลการปฏิบัติงานและเสนอเรื่องเลื่อนเงินเดือน และเพิ่มค่าจ้างแก่ครูและลูกจ้างในสถานศึกษา |                          |                            | ✓                         |                 |             |               | ✓                          |                 |                |               | ✓                     | ✓                          | ✓                              |                            | ✓                       | ✓                      |                                   | ✓                 | ✓               |
| 53  | สถานศึกษาสามารถวางแผนและดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรได้                                                                   | ✓                        |                            |                           |                 | ✓           |               |                            | ✓               |                |               |                       | ✓                          |                                | ✓                          |                         | ✓                      |                                   | ✓                 | ✓               |
| 54  | สถานศึกษาสามารถอนุญาตให้ครู ลาศึกษาต่อ                                                                                   |                          |                            | ✓                         |                 |             |               | ✓                          |                 | ✓              |               | ✓                     |                            | ✓                              |                            | ✓                       |                        | ✓                                 |                   | ✓               |
| 55  | สถานศึกษาสามารถดำเนินการยกย่องเชิดชูผู้มีผลงานดีเด่น และคุณงามความดี                                                     | ✓                        |                            |                           |                 | ✓           |               |                            | ✓               |                |               | ✓                     |                            | ✓                              |                            | ✓                       |                        | ✓                                 |                   | ✓               |
| 56  | สถานศึกษาสามารถดำเนินการเรื่องวินัย และการลงโทษครูและบุคลากร                                                             |                          |                            |                           | ✓               |             |               | ✓                          |                 |                |               |                       | ✓                          |                                | ✓                          |                         | ✓                      |                                   | ✓                 | ✓               |
| 57  | สถานศึกษาสามารถดำเนินการเรื่องการอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ของบุคลากร                                                       |                          |                            | ✓                         |                 |             | ✓             |                            |                 |                | ✓             | ✓                     | ✓                          | ✓                              | ✓                          | ✓                       | ✓                      | ✓                                 | ✓                 | ✓               |
| 58  | สถานศึกษาสามารถดำเนินการเรื่องการออกจากราชการของครูและบุคลากร                                                            | ✓                        |                            |                           | ✓               |             |               |                            | ✓               |                |               | ✓                     | ✓                          | ✓                              |                            | ✓                       | ✓                      | ✓                                 |                   | ✓               |
| 59  | สามารถประเมินครูเพื่อรับและขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูได้                                                              |                          |                            | ✓                         |                 |             | ✓             |                            |                 | ✓              |               | ✓                     |                            | ✓                              | ✓                          |                         | ✓                      | ✓                                 |                   | ✓               |

ตารางที่ 6 (ต่อ)

[illegible]

ตารางที่ 6 (ต่อ)

[illegible]



ตารางที่ 7 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview) : การประยุกต์แนวคิด/หลักการการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

| ที่ | ตัวแปรการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา<br>สาระสำคัญที่นำไปใช้                                                                                                                                                                                                   | ภาคบริหารจัดการธุรกิจ |                        |                        |                            |                      |                    | ภาคบริหารจัดการสถานศึกษา |                     |                   |                       |                   |                         |                       |                        |                          |                 |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------|--------------------|--------------------------|---------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------|-----------------|
|     |                                                                                                                                                                                                                                                              | ศ.ดร.สุปนา บุญล้ำ     | รศ.ดร.สาธิต พะเนียงทอง | รศ.ดร.รุชร์ พนมมัยวงศ์ | รศ.ดร.ดวงพรรณณ กิริชชาญชัย | ผศ.วาทีต ตชะวันมิกซ์ | ดร.วิทยา สุเทพดำรง | ดร.สมเกียรติ ขอบผล       | ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก | ดร.ปัญญา แก้วก้อย | ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ | ผอ.นคร ดังคะพิภาพ | ผอ.ดร.มโนชกร วิชาพรชาติ | ผอ.ดร.นิพนธ์ เสือก่อม | ผอ.ดร.สำเริง กุศลพันธ์ | ผอ.ดร.สุวิทย์ สรรณารักษ์ | ผอ.ทลิต ตุ่มทอง |
| 1   | วางแผนการบริหารทั้งระบบ เป็นแผนระยะยาว แผนระยะปานกลาง และแผนระยะสั้น                                                                                                                                                                                         | ✓                     |                        | ✓                      |                            | ✓                    |                    | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                 |                         | ✓                     |                        |                          | ✓               |
| 2   | ใช้เทคนิคการวางแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม                                                                                                                                                                                                                       |                       | ✓                      |                        | ✓                          |                      |                    | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                 |                         |                       |                        | ✓                        |                 |
| 3   | จัดทำแผนกลยุทธ์ตามขั้นตอน                                                                                                                                                                                                                                    |                       |                        |                        |                            |                      |                    | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                 |                         | ✓                     |                        |                          |                 |
| 4   | มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในอย่างรอบด้านเพื่อจัดทำข้อมูลสารสนเทศสำหรับการตัดสินใจในการบริหาร                                                                                                                                                      | ✓                     |                        | ✓                      |                            |                      |                    | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                 |                         |                       |                        |                          | ✓               |
| 5   | กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์                                                                                                                                                                                                                       | ✓                     |                        | ✓                      |                            |                      | ✓                  | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                 |                         | ✓                     |                        |                          |                 |
| 6   | กำหนดกลยุทธ์/วิธีการปฏิบัติในแต่ละพันธกิจ                                                                                                                                                                                                                    |                       |                        |                        |                            |                      |                    | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                 |                         |                       |                        |                          | ✓               |
| 7   | จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยจัดทำเป็นแผนงานหลักอย่างน้อย 7 แผนงาน คือ แผนงานการจัดการเรียนการสอน แผนงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ แผนงานส่งเสริมความเข้มแข็งชุมชน แผนงานการเงินและงบประมาณ แผนงานบริหารบุคคล แผนงานบริหารทั่วไป และแผนประเมินผลการดำเนินงาน |                       |                        |                        |                            |                      |                    | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                 |                         | ✓                     |                        |                          |                 |

ตารางที่ 7 (ต่อ)

| ร.ร. | ตัวแปรการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา<br>สาระสำคัญที่นำไปใช้                                                      | ภาคบริหารจัดการธุรกิจ |                       |                        |                            |                       |                     | ภาคบริหารจัดการสถานศึกษา |                     |                    |                       |                   |                          |                       |                        |                         |                 |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|-----------------|
|      |                                                                                                                 | ศ.ดร.สุปนา บุญล้ำ     | รศ.ดร.สาธิต พะเนียงอง | รศ.ดร.รุชร์ พนมมัยวงศ์ | รศ.ดร.ดวงพรพรณ กิริชชาญชัย | ผศ.วาทีต ตชะวันไมเกษ์ | ดร.วิทยา สุเหตุดำรง | ดร.สมเกียรติ ขอบผล       | ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก | ดร.ปัญญา แก้วกียูร | ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ | ผอ.นคร ดังตะพิภาพ | ผอ.ดร.มณฑกริกา วิฑูรชาติ | ผอ.ดร.นิพนธ์ เสือก่อม | ผอ.ดร.สำเริง กุริพันธ์ | ผอ.ดร.สุวิทย์ สรณารักษ์ | ผอ.ชลิต ตุ่มทอง |
| 8    | นำเสนอแผนกลยุทธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนทราบ และพิจารณา เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในเป้าหมายและการปฏิบัติงานตามแผน |                       | ✓                     |                        |                            |                       |                     | ✓                        | ✓                   | ✓                  | ✓                     | ✓                 | ✓                        |                       | ✓                      |                         | ✓               |
| 9    | ปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์                                                                                |                       |                       |                        | ✓                          |                       |                     | ✓                        | ✓                   | ✓                  | ✓                     | ✓                 |                          | ✓                     |                        | ✓                       |                 |
| 10   | มีการกำกับ ติดตาม ทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์                                          | ✓                     |                       |                        |                            |                       |                     | ✓                        | ✓                   | ✓                  | ✓                     | ✓                 |                          |                       |                        |                         |                 |
| 11   | มีการออกแบบโครงสร้างภารกิจการบริหาร ที่มุ่งทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล                                         | ✓                     |                       | ✓                      |                            | ✓                     |                     | ✓                        | ✓                   | ✓                  | ✓                     | ✓                 |                          |                       | ✓                      |                         |                 |
| 12   | ระบบปฏิบัติการงานสารบรรณ การเงิน-พัสดุ บุคลากร และตรวจสอบภายในที่ถูกต้อง คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้            | ✓                     |                       |                        |                            |                       |                     | ✓                        | ✓                   | ✓                  | ✓                     | ✓                 |                          | ✓                     |                        |                         |                 |
| 13   | ออกแบบและสร้างระบบปฏิบัติงานวิชาการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์สูง                                                     |                       |                       |                        |                            | ✓                     |                     | ✓                        | ✓                   | ✓                  | ✓                     | ✓                 |                          |                       |                        |                         | ✓               |
| 14   | สร้างระบบปฏิบัติงานกิจการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม                                                     |                       | ✓                     |                        | ✓                          |                       |                     | ✓                        | ✓                   | ✓                  | ✓                     | ✓                 |                          | ✓                     |                        |                         |                 |
| 15   | มีระบบงานสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการ                                                             |                       |                       | ✓                      |                            | ✓                     |                     | ✓                        | ✓                   | ✓                  | ✓                     | ✓                 |                          |                       |                        | ✓                       |                 |
| 16   | มีหน่วยติดตามและประเมินแผนงานและโครงการตามแผนกลยุทธ์                                                            | ✓                     |                       |                        | ✓                          |                       |                     | ✓                        | ✓                   | ✓                  | ✓                     | ✓                 | ✓                        |                       | ✓                      |                         |                 |

ตารางที่ 7 (ต่อ)

| ร.ล | ตัวแปรการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา<br>สาระสำคัญที่นำไปใช้                                            | ภาคบริหารจัดการธุรกิจ |                       |                        |                            |                     |                     | ภาคบริหารจัดการสถานศึกษา |                     |                   |                       |                   |                         |                       |                        |                          |                 |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|----------------------------|---------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------|-----------------|
|     |                                                                                                       | ศ.ดร.สุปนา บุญล้ำ     | รศ.ดร.สาลิต พะเนียงอง | รศ.ดร.รุชร์ พนมมัยยงค์ | รศ.ดร.ดวงพรรณณ กิริชชาญชัย | ผศ.วาทีต ตชะวันมิตร | ดร.วิทยา สุหนิตดำรง | ดร.สมเกียรติ ขอบผล       | ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก | ดร.ปัญญา แก้วก้อย | ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ | ผอ.นคร ดังตะพิภาพ | ผอ.ดร.มโนชกร วิชาพรชาติ | ผอ.ดร.นิพนธ์ เสือก่อม | ผอ.ดร.สำเริง กุริพันธ์ | ผอ.ดร.สุวิทย์ สรรณารักษ์ | ผอ.ทลิต ตุ่มทอง |
| 17  | สร้างระบบปฏิบัติงานประกันคุณภาพสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ                                |                       |                       |                        | ✓                          |                     |                     | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                 | ✓                       |                       | ✓                      |                          |                 |
| 18  | การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ ข้อกำหนดหรือข้อตกลง (commitment) ร่วมกัน                                |                       | ✓                     |                        |                            |                     |                     | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                 |                         | ✓                     |                        |                          | ✓               |
| 19  | ออกแบบและสร้างระบบการจัดการเทคโนโลยี และสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ                            | ✓                     | ✓                     | ✓                      | ✓                          | ✓                   |                     | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                 | ✓                       |                       | ✓                      | ✓                        | ✓               |
| 20  | มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติการกิจการบริหาร                                                             | ✓                     |                       |                        |                            |                     |                     | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                 |                         | ✓                     |                        |                          | ✓               |
| 21  | มีการบังคับบัญชา แนะนำ สอนงานให้เข้าใจกฎ กติกา ระเบียบ ข้อตกลง ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด |                       |                       | ✓                      |                            |                     |                     | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                 |                         |                       | ✓                      |                          |                 |
| 22  | มีการควบคุมประสิทธิผลและประสิทธิภาพการปฏิบัติการกิจ                                                   | ✓                     |                       |                        | ✓                          |                     |                     | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                 | ✓                       |                       |                        |                          |                 |
| 23  | สถานศึกษามีระบบจูงใจบุคคลให้เต็มใจและตั้งใจปฏิบัติงานเต็ม ศักยภาพแห่งตน                               |                       |                       |                        |                            |                     |                     | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                 |                         | ✓                     | ✓                      |                          | ✓               |
| 24  | จัดวางบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม                                                               |                       | ✓                     |                        |                            | ✓                   |                     | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                 |                         |                       | ✓                      |                          |                 |

ตารางที่ 7 (ต่อ)

| ที่ | ตัวแปรการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา<br>สาระสำคัญที่นำไปใช้                                                          | ภาคบริหารจัดการธุรกิจ |                       |                       |                            |                      |                       | ภาคบริหารจัดการสถานศึกษา |                     |                   |                       |                  |                         |                       |                        |                          |                 |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------|-------------------|-----------------------|------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------|-----------------|
|     |                                                                                                                     | ศ.ดร.สุปนา บุญล้ำ     | รศ.ดร.สาลิต พะเนียงอง | รศ.ดร.รุธิร์ พนมมยงค์ | รศ.ดร.ดวงพรรณณ กิริชชาญชัย | ผศ.วาทีต ตชะวันมิกซ์ | ดร.วิทยา สุหนิตต์ดำรง | ดร.สมเกียรติ ขอบผล       | ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก | ดร.ปัญญา แก้วก้อย | ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ | ผอ.นคร ดังตะพิภพ | ผอ.ดร.มโนชกร วิชาพรชาติ | ผอ.ดร.นิพนธ์ เสือก่อม | ผอ.ดร.สำเริง กุศลพันธ์ | ผอ.ดร.สุวิทย์ สรรณารักษ์ | ผอ.ทลิต ตุ่มทอง |
| 25  | มีการควบคุมภายใน ตรวจสอบและถ่วงดุล                                                                                  | ✓                     |                       |                       | ✓                          |                      |                       | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                |                         |                       | ✓                      |                          |                 |
| 26  | ออกแบบโครงสร้างสถานศึกษาให้มีลักษณะยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้<br>สอดคล้องกับภารกิจ                                     |                       |                       |                       |                            | ✓                    |                       |                          | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                |                         |                       |                        | ✓                        |                 |
| 27  | สนับสนุนผู้ปฏิบัติทุกระดับให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น<br>รวดเร็วและถูกต้อง                                   | ✓                     | ✓                     |                       | ✓                          |                      |                       |                          | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                |                         | ✓                     |                        |                          |                 |
| 28  | มีโครงข่ายการบริหารจัดการทุกระบบ                                                                                    |                       |                       | ✓                     |                            |                      |                       |                          | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                |                         |                       |                        | ✓                        |                 |
| 29  | จัดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาครอบคลุมพันธกิจหลักทั้ง 4<br>ตาม พรบ. กศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 | ✓                     |                       |                       |                            |                      |                       |                          | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                |                         | ✓                     |                        | ✓                        | ✓               |
| 30  | ยึดหลักการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน                                                                |                       |                       |                       |                            | ✓                    |                       |                          | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                |                         |                       | ✓                      |                          |                 |
| 31  | มีการกำหนดระบบสารสนเทศให้ครอบคลุมโครงสร้างการบริหาร                                                                 |                       | ✓                     |                       |                            |                      | ✓                     |                          | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                |                         | ✓                     |                        |                          |                 |
| 32  | มีการใช้ระบบเครือข่ายสารสนเทศทั้งภายในและนอกสถานศึกษา                                                               |                       |                       |                       | ✓                          |                      |                       |                          | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                |                         |                       |                        |                          | ✓               |
| 33  | มีระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์เครือข่ายสารสนเทศที่เหมาะสมกับ<br>การทำงานในสถานศึกษา                                       | ✓                     |                       | ✓                     |                            | ✓                    | ✓                     |                          | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                |                         |                       | ✓                      |                          |                 |

ตารางที่ 7 (ต่อ)

| ที่ | ตัวแปรการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา<br>สาระสำคัญที่นำไปใช้                     | ภาคบริหารจัดการธุรกิจ |                        |                          |                            |                   |                   | ภาคบริหารจัดการสถานศึกษา |                     |                   |                       |                  |                        |                       |                        |                          |                 |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------|----------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|---------------------|-------------------|-----------------------|------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------|-----------------|
|     |                                                                                | ศ.ดร.สุปนา บุญล้ำ     | รศ.ดร.สาลิต พะเนียงทอง | รศ.ดร.รุฑิรห์ พนมมัยยงค์ | รศ.ดร.ดวงพรพรณ กิริชชาญชัย | ผศ.วาที ตชะวันมณี | ดร.วิทยา สุหนองดำ | ดร.สมเกียรติ ขอบผล       | ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก | ดร.ปัญญา แก้วก้อย | ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ | ผอ.นคร ดังตะพิภพ | ผอ.ดร.มโนชกร วิชาญชาติ | ผอ.ดร.นิพนธ์ เสือก่อม | ผอ.ดร.สำเริง กุศลพันธ์ | ผอ.ดร.สุวิทย์ สรรณารักษ์ | ผอ.ทลิต ตุ่มทอง |
| 34  | มีการปรับระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์เครือข่ายสารสนเทศ (Software) ให้ทันสมัยอยู่เสมอ | ✓                     |                        |                          | ✓                          | ✓                 |                   | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                |                        | ✓                     |                        |                          | ✓               |
| 35  | นำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการจัดการฐานข้อมูลกลางของสถานศึกษา                  |                       |                        |                          |                            | ✓                 |                   | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                | ✓                      |                       |                        |                          |                 |
| 36  | มีการเชื่อมโยงระบบการสื่อสาร การจัดข้อมูลทั่วทั้งสถานศึกษา                     |                       |                        | ✓                        |                            |                   |                   | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                |                        |                       | ✓                      | ✓                        |                 |
| 37  | มีการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศทุกช่องทางทางการสื่อสาร                              | ✓                     |                        |                          |                            | ✓                 |                   | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                |                        | ✓                     |                        |                          |                 |
| 38  | การเข้าถึงเครือข่ายสารสนเทศของสถานศึกษาสะดวก คล่องตัว และรวดเร็ว               |                       |                        | ✓                        |                            |                   |                   | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                |                        |                       |                        |                          | ✓               |
| 39  | บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่                            |                       | ✓                      |                          | ✓                          |                   |                   | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                |                        |                       | ✓                      |                          |                 |
| 40  | มีผู้ดูแลระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศที่มีความรู้ ความชำนาญ                     |                       |                        | ✓                        |                            |                   |                   | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                |                        |                       |                        |                          |                 |
| 41  | มีการตรวจสอบระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศให้ทันสมัยและใช้การได้ดีอย่างสม่ำเสมอ   | ✓                     |                        |                          |                            | ✓                 |                   | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                |                        | ✓                     |                        |                          |                 |
| 42  | มีการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้วางแผน และการตัดสินใจ                      |                       |                        |                          | ✓                          |                   |                   | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                |                        |                       |                        |                          | ✓               |

ตารางที่ 7 (ต่อ)

| ร.ด | ตัวแปรการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา<br>สาระสำคัญที่นำไปใช้                                                           | ภาคบริหารจัดการธุรกิจ |                       |                         |                            |                      |                    | ภาคบริหารจัดการสถานศึกษา |                     |                   |                       |                   |                       |                       |                        |                          |                 |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------------|----------------------|--------------------|--------------------------|---------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------|-----------------|
|     |                                                                                                                      | ศ.ดร.ฐาปนา บุญหล้า    | รศ.ดร.สาลิต พะเนียงอง | รศ.ดร.รุธิร์ พนมมัยยงค์ | รศ.ดร.ดวงพรรณณ กิริชชาญชัย | ผศ.วาทีต ตชะวันมิกซ์ | ดร.วิทยา สุเทพดำรง | ดร.สมเกียรติ ขอบผล       | ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก | ดร.ปัญญา แก้วก้อย | ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ | ผอ.นคร ดังตะพิภาพ | ผอ.ดร.มโนชกร วิชาชาติ | ผอ.ดร.นิพนธ์ เสือก่อม | ผอ.ดร.สำเริง กุศลพันธ์ | ผอ.ดร.สุวิทย์ สรรณารักษ์ | ผอ.ทลิต ตุ่มทอง |
| 43  | ปรับปรุงเทคโนโลยีใหม่ๆ และสารสนเทศที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน                                                          | ✓                     |                       | ✓                       |                            |                      |                    | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                 |                       | ✓                     |                        |                          | ✓               |
| 44  | ให้บริการเทคโนโลยีและสารสนเทศของสถานศึกษาทุกรูปแบบ                                                                   |                       | ✓                     |                         |                            |                      |                    | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                 | ✓                     |                       | ✓                      |                          |                 |
| 45  | มีการนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการจัดทำแผนหรือนโยบาย                                                                    |                       |                       |                         | ✓                          |                      |                    | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                 |                       |                       |                        |                          |                 |
| 46  | พัฒนาทักษะบุคลากรด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ เสมอ                                                                             | ✓                     | ✓                     |                         |                            |                      |                    | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                 |                       | ✓                     |                        | ✓                        |                 |
| 47  | สถานศึกษามีระบบเครือข่ายสารสนเทศซึ่งสามารถเชื่อมโยงกับ<br>หน่วยงานภายนอก                                             |                       |                       | ✓                       |                            | ✓                    |                    | ✓                        | ✓                   | ✓                 | ✓                     | ✓                 |                       |                       | ✓                      |                          |                 |
| 48  | มุ่งความสำเร็จทางวิชาการตามศักยภาพของนักเรียนเป็นรายบุคคล                                                            |                       |                       | ✓                       |                            |                      |                    |                          |                     |                   |                       |                   | ✓                     | ✓                     | ✓                      | ✓                        | ✓               |
| 49  | ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนทุกวิถีทาง                                                                             |                       |                       |                         |                            |                      | ✓                  |                          |                     | ✓                 |                       |                   | ✓                     | ✓                     | ✓                      | ✓                        | ✓               |
| 50  | วิเคราะห์และปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพชุมชนและสังคม                                                              |                       |                       |                         | ✓                          |                      |                    |                          |                     |                   |                       |                   | ✓                     | ✓                     | ✓                      | ✓                        | ✓               |
| 51  | จัดหลักสูตรการเรียนการสอนที่หลากหลายครอบคลุมให้นักเรียนได้<br>เลือกศึกษาตามความต้องการความสามารถ                     |                       | ✓                     |                         |                            |                      |                    |                          |                     |                   |                       |                   | ✓                     | ✓                     | ✓                      | ✓                        | ✓               |
| 52  | แผนการจัดการเรียนรู้ของครูมีโครงสร้างให้นักเรียนเกิดคุณลักษณะ<br>ครบทั้งพุทธิวิสัย ทักษะพิสัย และจิตพิสัย อย่างสมดุล | ✓                     |                       | ✓                       |                            | ✓                    |                    |                          | ✓                   |                   | ✓                     |                   | ✓                     | ✓                     | ✓                      | ✓                        | ✓               |

ตารางที่ 7 (ต่อ)

| ที่ | ตัวแปรการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา<br>สาระสำคัญที่นำไปใช้                                             | ภาคบริหารจัดการธุรกิจ |                       |                        |                            |                      |                     | ภาคบริหารจัดการสถานศึกษา |                     |                   |                       |                   |                         |                       |                        |                          |                 |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|----------------------------|----------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------|-----------------|
|     |                                                                                                        | ศ.ดร.ฐานา บุญล้ำ      | รศ.ดร.สาธิต พะเนียงอง | รศ.ดร.รุชร์ พนมมัยยงค์ | รศ.ดร.ดวงพรรณณ กิริชชาญชัย | ผศ.วาทีต ตชะวันมิกซ์ | ดร.วิทยา สุหนฤตดำรง | ดร.สมเกียรติ ขอบผล       | ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก | ดร.ปัญญา แก้วก้อย | ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ | ผอ.นคร ดังตะพิภาพ | ผอ.ดร.มโนชกร วิชาพรชาติ | ผอ.ดร.นิพนธ์ เสือก่อม | ผอ.ดร.สำเริง กุศลพันธ์ | ผอ.ดร.สุวิทย์ สรรณารักษ์ | ผอ.ทลิต ตุ่มทอง |
| 53  | จัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย สอดคล้องกับความสนใจและวัยของผู้เรียน        |                       | ✓                     |                        |                            |                      |                     | ✓                        |                     | ✓                 |                       |                   | ✓                       | ✓                     | ✓                      | ✓                        | ✓               |
| 54  | จัดกิจกรรมสอนซ่อมสำหรับนักเรียนที่เรียนอ่อน และสอนเสริมสำหรับนักเรียนที่เรียนได้อย่างเหมาะสมและทั่วถึง |                       |                       | ✓                      |                            |                      |                     |                          |                     |                   |                       |                   | ✓                       | ✓                     | ✓                      | ✓                        | ✓               |
| 55  | ครูมีความเชี่ยวชาญในการสอน และมีวิธีสอนที่เหมาะสมโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ                              |                       |                       |                        |                            | ✓                    |                     |                          | ✓                   |                   |                       |                   | ✓                       | ✓                     | ✓                      | ✓                        | ✓               |
| 56  | ครูมีความสามารถในการใช้สื่อ นวัตกรรม เพื่อกระตุ้นให้นักเรียนสนใจและเอาใจใส่ต่อการเรียนรู้              |                       |                       |                        |                            |                      |                     |                          |                     |                   |                       |                   | ✓                       | ✓                     | ✓                      | ✓                        | ✓               |
| 57  | ส่งเสริมให้ครูผู้สอนทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาระบบการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ                    |                       |                       |                        |                            |                      |                     | ✓                        |                     |                   |                       |                   | ✓                       | ✓                     | ✓                      | ✓                        | ✓               |
| 58  | ดูแลการใช้เวลาในการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเหมาะสม                                                     |                       |                       |                        |                            |                      |                     |                          |                     | ✓                 |                       |                   | ✓                       | ✓                     | ✓                      | ✓                        | ✓               |
| 59  | มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมทุกระดับในการปฏิบัติการกิจสถานศึกษา                                           | ✓                     |                       |                        |                            |                      | ✓                   |                          | ✓                   |                   |                       |                   | ✓                       | ✓                     | ✓                      | ✓                        | ✓               |

ตารางที่ 7 (ต่อ)

| ร.ร. | ตัวแปรการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา<br>สาระสำคัญที่นำไปใช้                                                   | ภาคบริหารจัดการธุรกิจ |                       |                        |                            |                      |                       | ภาคบริหารจัดการสถานศึกษา |                     |                   |                       |                  |                        |                       |                        |                          |                 |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|----------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------|-------------------|-----------------------|------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------|-----------------|
|      |                                                                                                              | ศ.ดร.สุปนา บุญล้ำ     | รศ.ดร.สาลิต พะเนียงอง | รศ.ดร.รุชร์ พนมมัยยงค์ | รศ.ดร.ดวงพรรณณ กิริชชาญชัย | ผศ.วาทีต ตชะวันมิกซ์ | ดร.วิทยา สุหนิตต์ดำรง | ดร.สมเกียรติ ขอบผล       | ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก | ดร.ปัญญา แก้วก้อย | ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ | ผอ.นคร ดังตะพิภพ | ผอ.ดร.มโนชกร วิชาญชาติ | ผอ.ดร.นิพนธ์ เสือก่อม | ผอ.ดร.สำเริง กุศลพันธ์ | ผอ.ดร.สุวิทย์ สรรณารักษ์ | ผอ.ทลิต ตุ่มทอง |
| 60   | มีธรรมเนียมปฏิบัติสำหรับกิจกรรมและประเพณีที่ดำรงซึ่งสะท้อนความเป็นเอกลักษณ์สถานศึกษา                         |                       |                       |                        |                            | ✓                    |                       |                          | ✓                   |                   |                       |                  | ✓                      | ✓                     | ✓                      | ✓                        | ✓               |
| 61   | ส่งเสริมความสมานฉันท์และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร ครูผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |                       |                       | ✓                      |                            |                      | ✓                     |                          |                     | ✓                 |                       |                  | ✓                      | ✓                     | ✓                      | ✓                        | ✓               |
| 62   | นำหลักการการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) มาเป็นแนวทางการทำงานร่วมกัน                               |                       |                       |                        |                            | ✓                    |                       |                          |                     |                   |                       |                  | ✓                      | ✓                     | ✓                      | ✓                        | ✓               |
| 63   | บุคลากรสถานศึกษาได้รับความศรัทธาและเชื่อถือ                                                                  |                       |                       | ✓                      |                            |                      |                       |                          |                     |                   |                       |                  | ✓                      | ✓                     | ✓                      | ✓                        | ✓               |
| 64   | การปฏิบัติงานเป็นไปตามข้อกำหนดหรือข้อตกลงที่เป็นการยอมรับของทุกฝ่าย                                          |                       |                       |                        |                            |                      |                       |                          |                     |                   |                       |                  | ✓                      | ✓                     | ✓                      | ✓                        | ✓               |
| 65   | บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อสถานศึกษา                                                                          |                       |                       |                        |                            | ✓                    |                       |                          |                     |                   |                       |                  | ✓                      | ✓                     | ✓                      | ✓                        | ✓               |
| 66   | วิธีการทำงานของบุคลากรมุ่งสู่เป้าหมายหลักและค่านิยมของสถานศึกษา                                              |                       |                       | ✓                      |                            |                      |                       |                          | ✓                   |                   |                       |                  | ✓                      | ✓                     | ✓                      | ✓                        | ✓               |
| 67   | มีความยืดหยุ่นในวิธีการปฏิบัติงาน                                                                            | ✓                     |                       |                        |                            |                      | ✓                     |                          |                     | ✓                 |                       |                  | ✓                      | ✓                     | ✓                      | ✓                        | ✓               |

ตารางที่ 7 (ต่อ)

| ที่ | ตัวแปรการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา<br>สาระสำคัญที่นำไปใช้                                            | ภาคบริหารจัดการธุรกิจ |                       |                      |                            |                      |                    | ภาคบริหารจัดการสถานศึกษา |                     |                   |                       |                   |                       |                       |                        |                        |                 |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|----------------------------|----------------------|--------------------|--------------------------|---------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|-----------------|
|     |                                                                                                       | ศ.ดร.สุปนา บุญล้ำ     | รศ.ดร.สาธิต พะเนียงอง | รศ.ดร.รุชร์ พนมมยงค์ | รศ.ดร.ดวงพรรณณ กิริชชาญชัย | ผศ.วาทีต ตชะวันมิกซ์ | ดร.วิทยา สุเทพดำรง | ดร.สมเกียรติ ขอบผล       | ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก | ดร.ปัญญา แก้วก้อย | ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ | ผอ.นคร ดังตะพิภาพ | ผอ.ดร.มโนชกร วิชาชาติ | ผอ.ดร.นิพนธ์ เสือก่อม | ผอ.ดร.สำเริง กุศลพันธ์ | ผอ.ดร.สุวิทย์ สรณรักษ์ | ผอ.ทลิต ตุ่มทอง |
| 68  | บุคลากรเอาใจใส่ดูแลซึ่งกันและกัน                                                                      | ✓                     |                       |                      |                            | ✓                    |                    |                          |                     |                   |                       |                   | ✓                     | ✓                     | ✓                      | ✓                      | ✓               |
| 69  | บุคลากรส่วนใหญ่กล้าแสดงความคิดเห็นและหรือแสดงความ<br>ขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับผู้บริหารหรือหัวหน้างาน | ✓                     |                       | ✓                    |                            |                      |                    |                          |                     |                   |                       |                   | ✓                     | ✓                     | ✓                      | ✓                      | ✓               |
| 70  | ยึดมั่นในความเป็นหนึ่งเดียวกัน                                                                        |                       | ✓                     |                      |                            |                      |                    |                          |                     | ✓                 |                       |                   | ✓                     | ✓                     | ✓                      | ✓                      | ✓               |
| 71  | บุคลากรสถานศึกษามีความเป็นมืออาชีพสูง                                                                 |                       |                       |                      |                            | ✓                    |                    |                          |                     |                   |                       |                   | ✓                     | ✓                     | ✓                      | ✓                      | ✓               |
| 72  | บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับข้อตกลงร่วมกัน                                                 |                       |                       | ✓                    |                            |                      |                    |                          | ✓                   |                   |                       |                   | ✓                     | ✓                     | ✓                      | ✓                      | ✓               |
| 73  | สถานศึกษาเชื่อมั่นและไว้วางใจบุคลากรสูง                                                               |                       |                       |                      |                            |                      |                    |                          |                     |                   |                       |                   | ✓                     | ✓                     | ✓                      | ✓                      | ✓               |
| 74  | ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งมั่นในการกระทำ<br>สิ่งต่างๆ ให้ดีกว่าเดิมเสมอ      |                       |                       |                      |                            |                      | ✓                  |                          |                     |                   |                       |                   | ✓                     | ✓                     | ✓                      | ✓                      | ✓               |
| 75  | ผู้บริหารเป็นผู้นำ เป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมสถานศึกษาที่<br>เข้มแข็ง                             |                       |                       |                      | ✓                          |                      |                    | ✓                        |                     |                   | ✓                     |                   | ✓                     | ✓                     | ✓                      | ✓                      | ✓               |
| 76  | ผู้บริหารทุ่มเท เสียสละละมีความรับผิดชอบสูง                                                           |                       | ✓                     | ✓                    |                            |                      |                    |                          | ✓                   |                   |                       |                   | ✓                     | ✓                     | ✓                      | ✓                      | ✓               |
| 77  | ครูมีความเป็นมืออาชีพในวิชาชีพ                                                                        | ✓                     |                       |                      |                            |                      | ✓                  |                          |                     | ✓                 |                       |                   | ✓                     | ✓                     | ✓                      | ✓                      | ✓               |

ตารางที่ 7 (ต่อ)

| ที่ | ตัวแปรการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา<br>สาระสำคัญที่นำไปใช้                                                                                                       | ภาคบริหารจัดการธุรกิจ |                       |                        |                            |                      |                    | ภาคบริหารจัดการสถานศึกษา |                     |                   |                       |                  |                           |                       |                        |                         |                |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|----------------------------|----------------------|--------------------|--------------------------|---------------------|-------------------|-----------------------|------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|----------------|
|     |                                                                                                                                                                  | ศ.ดร.สุปนา บุญล้ำ     | รศ.ดร.สาธิต พะเนียงอง | รศ.ดร.รุชร์ พนมมัยยงค์ | รศ.ดร.ดวงพรรณณ กิริชชาญชัย | ผศ.วาทีต ตชะวันมิกซ์ | ดร.วิทยา สุนทรดำรง | ดร.สมเกียรติ ขอบผล       | ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก | ดร.ปัญญา แก้วก้อย | ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ | ผอ.นคร ดังตะพิภพ | ผอ.ดร.มโนชกริกา วิฑูรชาติ | ผอ.ดร.นิพนธ์ เสือก่อม | ผอ.ดร.สำเริง กุศลพันธ์ | ผอ.ดร.สุวิทย์ สรณารักษ์ | ผอ.ทิต ตุ่มทอง |
| 78  | ครูเป็นคนใฝ่เรียนรู้ และพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ                                                                                                                       |                       |                       |                        |                            |                      |                    |                          |                     |                   |                       |                  | ✓                         | ✓                     | ✓                      | ✓                       | ✓              |
| 79  | ครูมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนทุกด้านตาม<br>มาตรฐานการศึกษา                                                                                       |                       |                       |                        |                            |                      |                    |                          |                     |                   |                       |                  | ✓                         | ✓                     | ✓                      | ✓                       | ✓              |
| 80  | คณะกรรมการสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบกระทรวงศึกษา<br>ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2543 อย่าง<br>ครบถ้วน และเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม |                       |                       |                        |                            |                      |                    |                          |                     |                   |                       |                  | ✓                         | ✓                     | ✓                      | ✓                       | ✓              |
| 81  | คณะกรรมการสถานศึกษามีความผูกพัน รู้ลึกเป็นเจ้าของ<br>สถานศึกษา มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา                                                              |                       |                       |                        |                            |                      |                    |                          |                     |                   |                       |                  | ✓                         | ✓                     | ✓                      | ✓                       | ✓              |
| 82  | สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญใน<br>การปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง                                                |                       |                       |                        |                            |                      |                    |                          |                     |                   |                       |                  | ✓                         | ✓                     | ✓                      | ✓                       | ✓              |
| 83  | สถานศึกษามีกิจกรรมเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน<br>ให้แก่ครูและบุคลากรตามความต้องการอย่างแท้จริง                                                      |                       |                       |                        |                            |                      |                    |                          |                     |                   |                       |                  | ✓                         | ✓                     | ✓                      | ✓                       | ✓              |
| 84  | ระบบการประกันคุณภาพมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล                                                                                                                    |                       |                       |                        |                            |                      |                    |                          |                     |                   |                       |                  | ✓                         | ✓                     | ✓                      | ✓                       | ✓              |

ตารางที่ 7 (ต่อ)

[illegible]

ตารางที่ 7 (ต่อ)

[illegible]

ตารางที่ 7 (ต่อ)

| ที่ | ตัวแปรการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา<br>สาระสำคัญที่นำไปใช้                                                             | ภาคบริหารจัดการธุรกิจ |                       |                       |                            |                      |                       | ภาคบริหารจัดการสถานศึกษา |                     |                   |                       |                   |                        |                       |                        |                          |                 |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------|-----------------|
|     |                                                                                                                        | ศ.ดร.สุปนา บุญล้ำ     | รศ.ดร.สาลิต พะเนียงอง | รศ.ดร.รุชร์ พนมมัยงค์ | รศ.ดร.ดวงพรรณณ กิริชชาญชัย | ผศ.วาทีต ตชะวันมิกซ์ | ดร.วิทยา สุหนิตต์ดำรง | ดร.สมเกียรติ ขอบผล       | ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก | ดร.ปัญญา แก้วก้อย | ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ | ผอ.นคร ดังตะพิภาพ | ผอ.ดร.มโนชกร วิทยุชาติ | ผอ.ดร.นิพนธ์ เสือก่อม | ผอ.ดร.สำเริง กุศลพันธ์ | ผอ.ดร.สุวิทย์ สรรณารักษ์ | ผอ.ทลิต ตุ่มทอง |
| 102 | มีการปฏิบัติที่ดีที่สุด                                                                                                | ✓                     | ✓                     | ✓                     | ✓                          | ✓                    | ✓                     |                          |                     |                   |                       | ✓                 | ✓                      | ✓                     |                        |                          |                 |
| 103 | การทำงานร่วมกันในลักษณะพันธมิตร                                                                                        | ✓                     | ✓                     | ✓                     | ✓                          | ✓                    | ✓                     |                          |                     |                   |                       |                   |                        |                       |                        |                          |                 |
| 104 | สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน                                                                                         | ✓                     | ✓                     | ✓                     | ✓                          | ✓                    | ✓                     |                          |                     | ✓                 | ✓                     | ✓                 | ✓                      |                       | ✓                      |                          |                 |
| 105 | ให้ความสำคัญกับการประสานงานและการประสานประโยชน์<br>ร่วมกันในลักษณะ Win-Win Advantage                                   | ✓                     | ✓                     | ✓                     | ✓                          | ✓                    | ✓                     |                          |                     |                   |                       |                   |                        |                       |                        |                          |                 |
| 106 | มีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน                                                                                        | ✓                     | ✓                     | ✓                     | ✓                          | ✓                    | ✓                     |                          |                     | ✓                 |                       |                   | ✓                      |                       | ✓                      |                          | ✓               |
| 107 | มีการบริหารจัดการที่ดี                                                                                                 | ✓                     | ✓                     | ✓                     | ✓                          | ✓                    | ✓                     |                          | ✓                   |                   |                       |                   |                        |                       |                        | ✓                        |                 |
| 108 | การจัดการการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ                                                                                    | ✓                     | ✓                     | ✓                     | ✓                          | ✓                    | ✓                     |                          |                     |                   | ✓                     |                   |                        | ✓                     |                        |                          |                 |
| 109 | มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างเป็นระบบ                                                                                       | ✓                     | ✓                     | ✓                     | ✓                          | ✓                    | ✓                     |                          |                     |                   |                       | ✓                 |                        |                       |                        |                          |                 |
| 110 | ใช้รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์กับทุกกิจกรรมการจัดการซัพพลาย<br>เชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                | ✓                     | ✓                     | ✓                     | ✓                          | ✓                    | ✓                     |                          | ✓                   | ✓                 |                       | ✓                 |                        | ✓                     |                        | ✓                        |                 |
| 111 | การจัดการที่มุ่งสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า<br>สูงสุดครบ 5R's (ปริมาณ, คุณภาพ, เวลา, สถานที่ และราคาถูกต้อง | ✓                     | ✓                     | ✓                     | ✓                          | ✓                    | ✓                     |                          | ✓                   | ✓                 |                       | ✓                 | ✓                      | ✓                     | ✓                      |                          | ✓               |

ตารางที่ 7 (ต่อ)

| ที่ | ตัวแปรการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา<br>สาระสำคัญที่นำไปใช้                            | ภาคบริหารจัดการธุรกิจ |                       |                       |                            |                      |                    | ภาคบริหารจัดการสถานศึกษา |                     |                   |                       |                   |                           |                       |                        |                         |                 |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|----------------------|--------------------|--------------------------|---------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|-----------------|
|     |                                                                                       | ศ.ดร.สุปนา บุญล้ำ     | รศ.ดร.สาลิต พะเนียงอง | รศ.ดร.รุฑิร พนมมัยงค์ | รศ.ดร.ดวงพรรณณ กิริชชาญชัย | ผศ.วาทีต ตชะวันมิกซ์ | ดร.วิทยา สุเทพดำรง | ดร.สมเกียรติ ขอบผล       | ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก | ดร.ปัญญา แก้วก้อย | ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ | ผอ.นคร ดังตะพิภาพ | ผอ.ดร.มโนชกริกา วิฑูรชาติ | ผอ.ดร.นิพนธ์ เสือก่อม | ผอ.ดร.สำเริง กุศลพันธ์ | ผอ.ดร.สุวิทย์ สรณารักษ์ | ผอ.ทลิต ตุ่มทอง |
| 112 | การจัดการเชิงบูรณาการระบบข้อมูล                                                       | ✓                     | ✓                     | ✓                     | ✓                          | ✓                    | ✓                  |                          |                     | ✓                 |                       |                   | ✓                         |                       | ✓                      | ✓                       |                 |
| 113 | การจัดการเชิงบูรณาการระบบการตัดสินใจ                                                  | ✓                     | ✓                     | ✓                     | ✓                          | ✓                    | ✓                  |                          | ✓                   |                   | ✓                     |                   | ✓                         | ✓                     | ✓                      |                         |                 |
| 114 | การจัดการเชิงบูรณาการทางการเงิน                                                       | ✓                     | ✓                     | ✓                     | ✓                          | ✓                    | ✓                  |                          |                     |                   |                       | ✓                 |                           |                       |                        | ✓                       | ✓               |
| 115 | การจัดการเชิงบูรณาการระบบปฏิบัติการ                                                   | ✓                     | ✓                     | ✓                     | ✓                          | ✓                    | ✓                  | ✓                        |                     | ✓                 | ✓                     | ✓                 | ✓                         |                       | ✓                      |                         |                 |
| 116 | บริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ                                                        | ✓                     | ✓                     | ✓                     | ✓                          | ✓                    | ✓                  |                          | ✓                   |                   |                       |                   |                           | ✓                     |                        | ✓                       | ✓               |
| 117 | มีบริหารการจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างทันที่ทันใด                                          | ✓                     | ✓                     | ✓                     | ✓                          | ✓                    | ✓                  |                          |                     |                   | ✓                     | ✓                 | ✓                         | ✓                     |                        |                         |                 |
| 118 | มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างเป็นระบบ                                                      | ✓                     | ✓                     | ✓                     | ✓                          | ✓                    | ✓                  |                          | ✓                   | ✓                 |                       |                   |                           | ✓                     | ✓                      | ✓                       |                 |
| 119 | ใช้รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์กับทุกกิจกรรมการจัดการ<br>ทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน | ✓                     | ✓                     | ✓                     | ✓                          | ✓                    | ✓                  |                          |                     |                   | ✓                     | ✓                 | ✓                         |                       |                        | ✓                       | ✓               |
| 120 | มีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน                                                       | ✓                     | ✓                     | ✓                     | ✓                          | ✓                    | ✓                  |                          | ✓                   | ✓                 |                       |                   | ✓                         | ✓                     | ✓                      |                         | ✓               |
| 121 | สถานศึกษามีบรรยากาศขององค์กรวิชาการ                                                   | ✓                     | ✓                     | ✓                     | ✓                          | ✓                    | ✓                  |                          |                     |                   | ✓                     | ✓                 | ✓                         |                       |                        | ✓                       |                 |
| 122 | ส่งเสริมผู้ปฏิบัติให้คิดอย่างเป็นระบบ.                                                | ✓                     | ✓                     | ✓                     | ✓                          | ✓                    | ✓                  |                          |                     | ✓                 |                       |                   |                           | ✓                     | ✓                      | ✓                       | ✓               |
| 123 | มีการจัดการทุกระบบในลักษณะป้องกัน                                                     | ✓                     | ✓                     | ✓                     | ✓                          | ✓                    | ✓                  |                          | ✓                   |                   | ✓                     | ✓                 | ✓                         |                       |                        |                         | ✓               |

ตารางที่ 8 ผลการสังเกต (observation) : การจัดการศพพลาเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

| ที่ | การจัดการศพพลาเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                                   | การปฏิบัติ      |                      |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------|
|     |                                                                                                                           | มี / ทำ / สร้าง | ไม่มี/ไม่ทำ/ไม่สร้าง |
| 1   | สถานศึกษามีการบริหารจัดการทุกระบบในลักษณะป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาหรืออุปสรรค                                          | ✓               |                      |
| 2   | ส่งเสริมให้ผู้บริหารและครู มีความรู้ ความสามารถแก้ปัญหา/สถานการณ์ที่เกี่ยวกับการบพาทหน้าที่                               | ✓               |                      |
| 3   | มีการจัดงบประมาณเพื่อการซ่อมบำรุงและดูแลรักษาวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ ห้องเรียน แหล่งเรียนรู้ให้อยู่ในสภาพดีพร้อมใช้     | ✓               |                      |
| 4   | สถานศึกษาจัดให้มีศูนย์รับคำร้องเรียนปัญหาต่าง ๆ และรับฟังความคิดเห็นรอบด้าน                                               | ✓               |                      |
| 5   | จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ                                                                            | ✓               |                      |
| 6   | สถานศึกษามีการกำหนดมาตรการ/แนวปฏิบัติและดำเนินงานดูแลรักษาความปลอดภัย                                                     | ✓               |                      |
| 7   | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน ร่วมมือและเฝ้าระวังความเสี่ยงด้านการเรียนและพฤติกรรมไม่พึงประสงค์                           | ✓               |                      |
| 8   | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมคิดในการยกระดับสถานศึกษา                           | ✓               |                      |
| 9   | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมปฏิบัติภารกิจบริหารสถานศึกษา                       | ✓               |                      |
| 10  | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพสถานศึกษา                 | ✓               |                      |
| 11  | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมรับผิดชอบสถานศึกษา                                 | ✓               |                      |
| 12  | สถานศึกษาเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพันธมิตรของสถานศึกษา                                                            | ✓               |                      |
| 13  | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมภาคภูมิใจในผลสำเร็จของสถานศึกษา                    | ✓               |                      |
| 14  | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ของสถานศึกษา                 | ✓               |                      |
| 15  | สถานศึกษาให้โอกาสพันธมิตรการศึกษาเข้าร่วมโครงการ / กิจกรรมของสถานศึกษาเสมอ                                                | ✓               |                      |
| 16  | สถานศึกษาได้รับความร่วมมือจากชุมชนเสมอ                                                                                    | ✓               |                      |
| 17  | เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่นำมาใช้ในสถานศึกษา สามารถเปลี่ยนจากลักษณะหนึ่งไปทำงานลักษณะอื่นได้อย่างรวดเร็วและไม่สิ้นเปลือง | ✓               |                      |

ตารางที่ 8 (ต่อ)

| ที่ | การจัดการทรัพยากรสารสนเทศในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                       | การปฏิบัติ      |                      |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------|
|     |                                                                                                       | มี / ทำ / สร้าง | ไม่มี/ไม่ทำ/ไม่สร้าง |
| 18  | จัดให้มีระบบการอำนวยความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีคล่องตัวทันเหตุการณ์                                    | ✓               |                      |
| 19  | มีเทคโนโลยีและอุปกรณ์ทางการศึกษา (Hardware) ที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน | ✓               |                      |
| 20  | บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่                                                   | ✓               |                      |
| 21  | มีการแบ่งปันข้อมูลสนเทศทุกช่องทางทางการสื่อสาร                                                        | ✓               |                      |
| 22  | มีการเชื่อมโยงระบบการสื่อสาร การจัดข้อมูลทั่วองค์กร                                                   | ✓               |                      |
| 24  | นำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการจัดการฐานข้อมูลกลางของสถานศึกษา                                         | ✓               |                      |
| 25  | มีการปรับระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์เครือข่ายสารสนเทศ (Software) ให้ทันสมัยอยู่เสมอ                        | ✓               |                      |
| 26  | นำระบบ e-เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในสถานศึกษาอย่างกว้างขวาง                                              | ✓               |                      |
| 27  | การเข้าถึงเครือข่ายสารสนเทศสะดวก คล่องตัว และรวดเร็ว                                                  | ✓               |                      |
| 28  | มีการกำหนดระบบสารสนเทศให้ครอบคลุมโครงสร้างการบริหารจัดการสถานศึกษา                                    | ✓               |                      |
| 29  | มีระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์เครือข่ายสารสนเทศ (Software) ที่เหมาะสมกับการทำงานในสถานศึกษา                 | ✓               |                      |
| 30  | มีการตรวจสอบระบบเครือข่ายสารสนเทศสม่ำเสมอ                                                             | ✓               |                      |
| 31  | มีระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์เครือข่ายสารสนเทศ (Software) ที่เหมาะสมกับการทำงานในสถานศึกษา                 | ✓               |                      |
| 32  | บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงเครือข่ายสารสนเทศของสถานศึกษา                                                 | ✓               |                      |
| 33  | สถานศึกษาจัดให้มีการส่งงาน ส่งงานผ่านอินเทอร์เน็ต                                                     | ✓               |                      |
| 34  | มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เพื่อช่วยลดขั้นตอนการทำงาน                                  | ✓               |                      |
| 35  | มีการใช้เครือข่ายสารสนเทศอย่างทั่วถึง                                                                 | ✓               |                      |

ตารางที่ 8 (ต่อ)

| ที่ | การจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                              | การปฏิบัติ      |                      |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------|
|     |                                                                                                                        | มี / ทำ / สร้าง | ไม่มี/ไม่ทำ/ไม่สร้าง |
| 36  | บุคลากรสถานศึกษามีเยี่ยมแถมใจ ให้การต้อนรับและปฏิบัติต่อผู้มาติดต่อด้วยความเต็มใจ                                      | ✓               |                      |
| 37  | สถานศึกษามีคำขวัญประจำสถานศึกษาที่แสดงปรัชญาหรือความเชื่อที่เป็นรูปธรรม                                                | ✓               |                      |
| 38  | สถานศึกษามีบุคลากรที่ได้รับการชมเชย / รางวัลบุคลากรดีเด่น                                                              | ✓               |                      |
| 39  | บุคลากรให้ความเคารพกันและกัน รวมทั้งผู้มีอาวุโสหรือตำแหน่งสูงกว่า                                                      | ✓               |                      |
| 40  | การปฏิบัติของบุคลากรเน้นทั้งปริมาณและคุณภาพ                                                                            | ✓               |                      |
| 41  | บุคลากรมีอิสระเต็มที่ในการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติที่รับผิดชอบโดยตรง                                                    | ✓               |                      |
| 42  | สถานศึกษาส่งเสริมความสมานฉันท์และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | ✓               |                      |
| 43  | สถานศึกษามีธรรมเนียมปฏิบัติสำหรับกิจกรรมและประเพณีที่ดีงามซึ่งสะท้อนความเป็นเอกลักษณ์สถานศึกษา                         | ✓               |                      |
| 44  | สถานศึกษาสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ทุกระดับในการปฏิบัติภารกิจ                                            | ✓               |                      |
| 45  | สถานศึกษานำหลักการการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) มาเป็นแนวทางการทำงานร่วมกัน                                | ✓               |                      |
| 46  | มีการกระจายกำลังพล อำนาจ ความรับผิดชอบ บทบาท และหน้าที่อย่างเหมาะสมเป็นธรรม                                            | ✓               |                      |
| 47  | ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่ให้มาก และซับซ้อน                                                                             | ✓               |                      |
| 48  | เอาใจใส่ลูกค้าด้วยความเป็นมิตร และความจริงใจ                                                                           | ✓               |                      |
| 49  | บุคลากรนำวิธีการ/เครื่องมือการจัดการประยุกต์ใช้                                                                        | ✓               |                      |
| 50  | มีการสื่อสารที่ดีที่สุดเพื่อการปฏิบัติภารกิจที่ดีที่สุด                                                                | ✓               |                      |
| 51  | มุ่งเน้นความสมบูรณ์แบบทุกระบบปฏิบัติการ                                                                                | ✓               |                      |
| 52  | มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน                                                                           | ✓               |                      |

ตารางที่ 8 (ต่อ)

| ที่ | การจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                                                                  | การปฏิบัติ      |                      |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------|
|     |                                                                                                                                                          | มี / ทำ / สร้าง | ไม่มี/ไม่ทำ/ไม่สร้าง |
| 53  | จัดทำดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม                                                                                                             | ✓               |                      |
| 54  | จัดให้มีหลักฐานการประเมิน ทบพจนชัดเจน                                                                                                                    | ✓               |                      |
| 55  | ก่อนเริ่มปฏิบัติการกิจ บุคลากรรับทราบตัวชี้วัด / ดัชนีการปฏิบัติงานทุกครั้ง                                                                              | ✓               |                      |
| 56  | ตรวจสอบ ติดตามการปฏิบัติงานเป็นระบบ สม่ำเสมอ                                                                                                             | ✓               |                      |
| 57  | มีการประเมินผลการปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอ                                                                                                                 | ✓               |                      |
| 58  | มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่กำหนด                                                                                                          | ✓               |                      |
| 59  | นำผลการประเมินมาปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติการสถานศึกษาจนเป็นวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ                                                        | ✓               |                      |
| 60  | มีการทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติการประจำปี                                                                                                                | ✓               |                      |
| 61  | สถานศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยกำหนดเป็นโครงการและกิจกรรมให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์                                                                 | ✓               |                      |
| 62  | สถานศึกษาจัดให้มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์                                                                         | ✓               |                      |
| 63  | สถานศึกษาจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะ 3-5 ปี ที่กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และยุทธวิธีที่ชัดเจน ปฏิบัติได้                                                              | ✓               |                      |
| 64  | เชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์แล้วกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Goal) ของสถานศึกษา                                          | ✓               |                      |
| 65  | นำเสนอแผนกลยุทธ์สถานศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนทราบและพิจารณา เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในเป้าหมาย และการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์                          | ✓               |                      |
| 66  | วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษารอบคลุมทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย                                      | ✓               |                      |
| 67  | วิเคราะห์ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานครอบคลุมทั้งโครงสร้าง นโยบาย ผลผลิตและบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพ การเงิน วัสดุ ทรัพยากรและการบริหารจัดการ | ✓               |                      |

## ตารางที่ 8 (ต่อ)

| ที่ | การจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                                                  | การปฏิบัติ      |                      |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------|
|     |                                                                                                                                          | มี / ทำ / สร้าง | ไม่มี/ไม่ทำ/ไม่สร้าง |
| 68  | มีการทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ                                                                                                 | ✓               |                      |
| 69  | สถานศึกษาจัดเก็บข้อมูลที่เป็นเพื่อเป็นพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม (Chain collaboration/Participation) จากทุกส่วน | ✓               |                      |
| 70  | สถานศึกษาปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์                                                                                                | ✓               |                      |
| 71  | นำผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในจัดลำดับประเด็นแยกจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค                                                    | ✓               |                      |
| 72  | ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี                                                                                            | ✓               |                      |
| 73  | มีการนำข้อมูลไปใช้ในการปฏิบัติงานทุกระดับ                                                                                                | ✓               |                      |
| 74  | ปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี                                                                                               | ✓               |                      |
| 75  | กำกับ ติดตาม การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี                                                                                           | ✓               |                      |
| 76  | ครูมีความสามารถในการใช้สื่อ นวัตกรรม เพื่อกระตุ้นให้นักเรียนสนใจและเอาใจใส่ต่อการเรียนรู้                                                | ✓               |                      |
| 77  | สถานศึกษาจัดหลักสูตรการเรียนการสอนหลากหลาย ครอบคลุมให้นักเรียนได้เลือกศึกษาตามความต้องการ ความสามารถ                                     | ✓               |                      |
| 78  | สถานศึกษามุ่งความสำเร็จทางวิชาการตามศักยภาพของนักเรียนเป็นรายบุคคล                                                                       | ✓               |                      |
| 79  | สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนทุกวิถีทาง                                                                                        | ✓               |                      |
| 80  | แผนการจัดการเรียนรู้ของครูมีโครงสร้างให้นักเรียนเกิดคุณลักษณะครบทั้งพุทธิวิสัย ทักษะพิสัย และจิตพิสัยอย่างสมดุล                          | ✓               |                      |
| 81  | สถานศึกษาวิเคราะห์และปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพชุมชนและสังคม                                                                         | ✓               |                      |
| 82  | มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย สอดคล้องกับความสนใจและวัยของผู้เรียน                                     | ✓               |                      |
| 83  | มีการจัดกิจกรรมสอนซ่อมสำหรับนักเรียนที่เรียนอ่อน และสอนเสริมนักเรียนที่เรียนดีอย่างเหมาะสมทั่วถึง                                        | ✓               |                      |

ตารางที่ 8 (ต่อ)

| ที่ | การจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                                       | การปฏิบัติ      |                      |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------|
|     |                                                                                                                               | มี / ทำ / สร้าง | ไม่มี/ไม่ทำ/ไม่สร้าง |
| 84  | ครูมีความเชี่ยวชาญในการสอน และมีวิธีสอนที่เหมาะสมโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ                                                     | ✓               |                      |
| 86  | บุคลากรใส่ใจ และเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานสูง                                                                                    | ✓               |                      |
| 87  | คณะกรรมการสถานศึกษามีความผูกพัน รู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา                               | ✓               |                      |
| 88  | ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งมั่นในการกระทำสิ่งต่างๆ ให้ดีกว่าเดิมเสมอ                                  | ✓               |                      |
| 89  | ผู้บริหารเป็นผู้นำ เป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมสถานศึกษาที่เข้มแข็ง                                                         | ✓               |                      |
| 90  | สถานศึกษามีกิจกรรมเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ครูและบุคลากรตามความต้องการ                                    | ✓               |                      |
| 91  | ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง                          | ✓               |                      |
| 92  | บุคลากรได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญเพิ่มขึ้นสม่ำเสมอ                                     | ✓               |                      |
| 93  | บุคลากรกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงานให้สำเร็จโดยมุ่งความสำเร็จสูง                                                                   | ✓               |                      |
| 94  | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลมีวิธีการปฏิบัติภารกิจที่มุ่งความสำเร็จสูง | ✓               |                      |
| 95  | นักเรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีความรู้และทักษะ มีคุณธรรมจริยธรรม มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดี                                         | ✓               |                      |
| 96  | นักเรียนสร้างชื่อเสียง เกียรติประวัติ มีผลงานที่ดีเด่นเป็น เป็นแบบอย่าง และเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย                           | ✓               |                      |
| 97  | สถานศึกษามีบรรยากาศขององค์กรวิชาการ                                                                                           | ✓               |                      |
| 98  | สถานศึกษาเป็นที่ชื่นชม เป็นแบบอย่าง เป็นที่นิยม และเป็นที่ศรัทธาของชุมชน                                                      | ✓               |                      |
| 99  | มีการออกแบบโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล                                                     | ✓               |                      |
| 100 | มีระบบปฏิบัติการงานสารบรรณ การเงิน-พัสดุ บุคลากร และตรวจสอบภายในที่ถูกต้อง คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้                        | ✓               |                      |
| 101 | ออกแบบและสร้างระบบปฏิบัติงานวิชาการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์สูง                                                                       | ✓               |                      |

ตารางที่ 8 (ต่อ)

| ที่ | การจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                | การปฏิบัติ      |                      |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------|
|     |                                                                                          | มี / ทำ / สร้าง | ไม่มี/ไม่ทำ/ไม่สร้าง |
| 102 | สร้างระบบปฏิบัติงานกิจการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ                                        | ✓               |                      |
| 103 | มีระบบงานสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เข้มแข็ง                  | ✓               |                      |
| 104 | มีหน่วยงานติดตามและประเมินแผนงานและโครงการตามแผนกลยุทธ์สถานศึกษา                         | ✓               |                      |
| 105 | สร้างระบบปฏิบัติงานประกันคุณภาพสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ                    | ✓               |                      |
| 106 | การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ ข้อกำหนดหรือข้อตกลง(commitment) ร่วมกัน                    | ✓               |                      |
| 107 | ออกแบบและสร้างระบบการจัดการเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ                | ✓               |                      |
| 108 | มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติการกิจการบริหารสถานศึกษาทุกระบบปฏิบัติการ                      | ✓               |                      |
| 109 | มีการบังคับบัญชา แนะนำ สอนงานให้เข้าใจ กฎ กติกา ระเบียบ ข้อตกลง ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงาน | ✓               |                      |
| 109 | มีการบังคับบัญชา แนะนำ สอนงานให้เข้าใจ กฎ กติกา ระเบียบ ข้อตกลง ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงาน | ✓               |                      |
| 110 | ควบคุมประสิทธิภาพการปฏิบัติการกิจสถานศึกษา                                               | ✓               |                      |
| 111 | สถานศึกษามีระบบจูงใจบุคคลให้เต็มใจและตั้งใจปฏิบัติงานเต็มศักยภาพแห่งตน                   | ✓               |                      |
| 112 | จัดวางบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม                                                  | ✓               |                      |
| 113 | มีการควบคุมภายใน ตรวจสอบและถ่วงดุล                                                       | ✓               |                      |
| 114 | ออกแบบโครงสร้างสถานศึกษาให้มีลักษณะยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้สอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา  | ✓               |                      |
| 115 | สถานศึกษาสนับสนุนผู้ปฏิบัติทุกระดับให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น รวดเร็วและถูกต้อง  | ✓               |                      |
| 116 | สถานศึกษาเป็นที่ชื่นชม เป็นแบบอย่าง เป็นที่นิยม และเป็นที่ศรัทธาของชุมชน                 | ✓               |                      |
| 117 | สถานศึกษามุ่งความสำเร็จทางวิชาการตามศักยภาพของนักเรียนเป็นรายบุคคล                       | ✓               |                      |

#### 1.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการศพพลาเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้สรุปและผนวกองค์ความรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) การสัมภาษณ์ (interview) และการสังเกต (observation) แล้วนำไปสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม (questionnaire) จำนวน 115 ข้อ นำไปถามกลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ที่ได้มาตรฐานสมศ. ระดับดีมาก ทั่วประเทศจำนวนรวม 202 โรง และได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา 176 โรง รวม 1,408 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 87.56 นำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC (Statistical Package for the Social Science) ด้วยสถิติวิเคราะห์ตัวประกอบ (factor analysis) ประเภทการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และได้สรุปเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบการจัดการศพพลาเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบคำบรรยายเป็นส่วนตามลำดับดังต่อไปนี้

##### 1.4.1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนละ 8 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาสามัญ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาชีพ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กร/ชุมชน และผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนทั้งสิ้น 1,408 คน โดยแยกพิจารณาตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การทำงาน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์เป็นสองส่วน คือ 1) วิเคราะห์สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวม และ 2) วิเคราะห์สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ตอบแบบสอบถามตามตำแหน่งหน้าที่หลักในสถานศึกษา มีรายละเอียดดังตารางที่ 9 คือ

1.4.1.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยภาพรวมด้านเพศ พบว่าเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คือเป็นเพศชาย จำนวน 772 คน คิดเป็นร้อยละ 54.8 เพศหญิง จำนวน 636 คน คิดเป็นร้อยละ 45.2 อายุผู้ตอบแบบสอบถาม อายุ 51 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 721 คน คิดเป็นร้อยละ 51.2 รองลงมาอายุ 41-50 ปี จำนวน 483 คน คิดเป็นร้อยละ 34.4 อายุ 31-40 ปี จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 และอายุไม่เกิน 30 ปี มีน้อยที่สุด จำนวนรวม 23 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6 ระดับการศึกษาวุฒิก่อนการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวนรวม 722 คน คิดเป็นร้อยละ 50.6 รองลงมาวุฒิปริญญาโท จำนวน 580 คน คิดเป็นร้อยละ 41.2 ระดับอื่นๆ จำนวน 96 คน

คิดเป็นร้อยละ 6.8 และระดับปริญญาเอกมีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4 ด้านประสบการณ์ในการทำงานพบว่า ประสบการณ์ 31 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 486 คน คิดเป็นร้อยละ 34.5 รองลงมาประสบการณ์ 21-30 ปี จำนวน 453 คน เป็นร้อยละ 32.6 ประสบการณ์ 11-20 ปี จำนวน 290 คน คิดเป็นร้อยละ 20.6 และประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปีมีน้อยที่สุด 179 คน เป็นร้อยละ 12.7 ในส่วนของประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบันพบว่า ประสบการณ์ตำแหน่งปัจจุบันไม่เกิน 5 ปี มีมากที่สุด คือ จำนวน 442 คน ร้อยละ 31.4 รองลงมา คือ ประสบการณ์ 6-10 ปี จำนวน 307 คน คิดเป็นร้อยละ 23.2 ประสบการณ์ 11-15 ปี มีจำนวน 208 คน คิดเป็นร้อยละ 14.8 ประสบการณ์ 26 ปีขึ้นไป จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 13.9 ประสบการณ์ 16-20 ปี มีจำนวน 138 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 9.8 และประสบการณ์ไม่เกิน 21-25 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 6.9

1.4.1.2 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ตอบแบบสอบถามตามตำแหน่งหน้าที่หลักในสถานศึกษา ผู้ให้ข้อมูลตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเพศชายจำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 78.4 เพศหญิง จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 21.6 ผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งนี้ส่วนใหญ่ อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 80.7 รองลงมาอายุ 41-50 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 อายุ 31-40 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1 และไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาอายุไม่เกิน 30 ปี ระดับการศึกษาผู้อำนวยการสถานศึกษาส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 85.2 รองลงมา ระดับปริญญาตรี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 ระดับปริญญาเอก จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 และไม่มีผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีระดับวุฒิการศึกษาอื่น ๆ สำหรับด้านประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไป มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 59.1 รองลงมา คือ ประสบการณ์ในการทำงาน 21-30 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 29.0 ประสบการณ์ในการทำงาน 11-20 ปี จำนวน 12 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.8 และประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปี จำนวนน้อยที่สุด จำนวนรวม 9 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 5.1 ในส่วนของประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ประสบการณ์ตั้งแต่ 26 ปีขึ้นไป มีจำนวนมากที่สุด คือจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 22.7 รองลงมา คือ ประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี จำนวนรวม 34 คน คิดเป็นร้อยละ 19.3 ประสบการณ์ 6-10 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 ประสบการณ์ 11-15 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 14.2 ประสบการณ์ 16-20 ปี จำนวนรวม 24 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 และผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ 21-25 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวนรวมทั้งสิ้น 21 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9

ตารางที่ 9 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

| สถานภาพ<br>ตำแหน่ง     | ผู้อำนวยการ |            | รองผู้อำนวยการ |            | หัวหน้ากลุ่มสาระฯ<br>วิทยาศาสตร์ |            | หัวหน้ากลุ่มสาระฯ<br>วิชาชีพ |            | ประธานกรรมการ |            | ผู้แทนผู้ปกครอง |            | ผู้แทนองค์กร<br>หรือชุมชน |            | ผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ |            | รวมทั้งสิ้น  |            |
|------------------------|-------------|------------|----------------|------------|----------------------------------|------------|------------------------------|------------|---------------|------------|-----------------|------------|---------------------------|------------|---------------------|------------|--------------|------------|
|                        | จำนวน       | ร้อยละ     | จำนวน          | ร้อยละ     | จำนวน                            | ร้อยละ     | จำนวน                        | ร้อยละ     | จำนวน         | ร้อยละ     | จำนวน           | ร้อยละ     | จำนวน                     | ร้อยละ     | จำนวน               | ร้อยละ     | จำนวน        | ร้อยละ     |
| 1 เพศ                  |             |            |                |            |                                  |            |                              |            |               |            |                 |            |                           |            |                     |            |              |            |
| ชาย                    | 138         | 78.4       | 113            | 64.2       | 43                               | 24.4       | 56                           | 31.8       | 136           | 77.3       | 82              | 46.6       | 92                        | 52.3       | 112                 | 63.6       | 772          | 54.8       |
| หญิง                   | 38          | 21.6       | 63             | 35.8       | 133                              | 75.6       | 120                          | 68.2       | 40            | 22.7       | 94              | 53.4       | 84                        | 47.7       | 64                  | 36.4       | 636          | 45.2       |
| <b>รวม<sub>1</sub></b> | <b>176</b>  | <b>100</b> | <b>176</b>     | <b>100</b> | <b>176</b>                       | <b>100</b> | <b>176</b>                   | <b>100</b> | <b>176</b>    | <b>100</b> | <b>176</b>      | <b>100</b> | <b>176</b>                | <b>100</b> | <b>176</b>          | <b>100</b> | <b>1,408</b> | <b>100</b> |
| 2 อายุ                 |             |            |                |            |                                  |            |                              |            |               |            |                 |            |                           |            |                     |            |              |            |
| ไม่เกิน 30 ปี          | 0           | 0.0        | 1              | 0.6        | 7                                | 4.0        | 7                            | 4.0        | 2             | 1.1        | 4               | 2.3        | 1                         | 0.6        | 1                   | 0.6        | 23           | 1.6        |
| 31 - 40 ปี             | 2           | 1.1        | 18             | 10.2       | 49                               | 27.8       | 37                           | 21.0       | 5             | 2.8        | 31              | 17.6       | 27                        | 15.3       | 12                  | 6.8        | 181          | 12.9       |
| 41 - 50 ปี             | 32          | 18.2       | 63             | 35.8       | 60                               | 34.1       | 71                           | 40.3       | 39            | 22.2       | 94              | 53.4       | 67                        | 38.1       | 57                  | 32.4       | 483          | 34.3       |
| 51 ปีขึ้นไป            | 142         | 80.7       | 94             | 53.4       | 60                               | 34.1       | 61                           | 34.7       | 130           | 73.9       | 47              | 26.7       | 81                        | 46.0       | 106                 | 60.2       | 721          | 51.2       |
| <b>รวม<sub>2</sub></b> | <b>176</b>  | <b>100</b> | <b>176</b>     | <b>100</b> | <b>176</b>                       | <b>100</b> | <b>176</b>                   | <b>100</b> | <b>176</b>    | <b>100</b> | <b>176</b>      | <b>100</b> | <b>176</b>                | <b>100</b> | <b>176</b>          | <b>100</b> | <b>1,408</b> | <b>100</b> |
| 3 ระดับการศึกษา        |             |            |                |            |                                  |            |                              |            |               |            |                 |            |                           |            |                     |            |              |            |
| สูงสุด                 |             |            |                |            |                                  |            |                              |            |               |            |                 |            |                           |            |                     |            |              |            |
| ปริญญาตรี              | 20          | 11.4       | 51             | 29.0       | 114                              | 64.8       | 134                          | 76.1       | 88            | 50.0       | 103             | 58.5       | 115                       | 65.3       | 87                  | 49.4       | 712          | 50.6       |
| ปริญญาโท               | 150         | 85.2       | 120            | 68.2       | 60                               | 34.1       | 41                           | 23.3       | 69            | 39.2       | 34              | 19.3       | 45                        | 25.6       | 61                  | 34.7       | 580          | 41.2       |
| ปริญญาเอก              | 6           | 3.4        | 2              | 1.1        | 0                                | 0.0        | 0                            | 0.0        | 12            | 6.8        | 0               | 0.0        | 0                         | 0.0        | 0                   | 0.0        | 20           | 1.4        |
| อื่นๆ                  | 0           | 0.0        | 3              | 1.7        | 2                                | 1.1        | 1                            | 0.6        | 7             | 4.0        | 39              | 22.2       | 16                        | 9.1        | 28                  | 15.9       | 96           | 6.8        |
| <b>รวม<sub>3</sub></b> | <b>176</b>  | <b>100</b> | <b>176</b>     | <b>100</b> | <b>176</b>                       | <b>100</b> | <b>176</b>                   | <b>100</b> | <b>176</b>    | <b>100</b> | <b>176</b>      | <b>100</b> | <b>176</b>                | <b>100</b> | <b>176</b>          | <b>100</b> | <b>1,408</b> | <b>100</b> |

ตารางที่ 9 (ต่อ)

| สถานภาพ<br>ตำแหน่ง                               | ผู้อำนวยการ |            | รองผู้อำนวยการ |            | หัวหน้ากลุ่มสาระฯ<br>วิทยาศาสตร์ |            | หัวหน้ากลุ่มสาระฯ<br>วิชาชีพ |            | ประธานกรรมการ |            | ผู้แทนผู้ปกครอง |            | ผู้แทนองค์กร<br>หรือชุมชน |            | ผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ |            | รวมทั้งสิ้น  |            |
|--------------------------------------------------|-------------|------------|----------------|------------|----------------------------------|------------|------------------------------|------------|---------------|------------|-----------------|------------|---------------------------|------------|---------------------|------------|--------------|------------|
|                                                  | จำนวน       | ร้อยละ     | จำนวน          | ร้อยละ     | จำนวน                            | ร้อยละ     | จำนวน                        | ร้อยละ     | จำนวน         | ร้อยละ     | จำนวน           | ร้อยละ     | จำนวน                     | ร้อยละ     | จำนวน               | ร้อยละ     | จำนวน        | ร้อยละ     |
| 4 ประสิทธิภาพ<br>ในการทำงาน<br>ไม่เกิน 10 ปี     | 9           | 5.1        | 7              | 4.0        | 23                               | 13.1       | 20                           | 11.4       | 34            | 19.3       | 31              | 17.6       | 35                        | 19.9       | 20                  | 11.4       | 179          | 12.7       |
| 11 - 20 ปี                                       | 12          | 6.8        | 32             | 18.2       | 46                               | 26.1       | 47                           | 26.7       | 18            | 10.2       | 50              | 28.4       | 52                        | 29.5       | 33                  | 18.8       | 290          | 20.6       |
| 21 – 30 ปี                                       | 51          | 29.0       | 69             | 39.2       | 54                               | 30.7       | 75                           | 42.6       | 41            | 23.3       | 66              | 37.5       | 46                        | 26.1       | 51                  | 29.0       | 453          | 32.6       |
| 31 ปีขึ้นไป                                      | 104         | 59.1       | 68             | 38.6       | 53                               | 30.1       | 34                           | 19.3       | 83            | 47.2       | 29              | 16.5       | 43                        | 24.4       | 72                  | 40.9       | 486          | 34.5       |
| <b>รวม<sub>4</sub></b>                           | <b>176</b>  | <b>100</b> | <b>176</b>     | <b>100</b> | <b>176</b>                       | <b>100</b> | <b>176</b>                   | <b>100</b> | <b>176</b>    | <b>100</b> | <b>176</b>      | <b>100</b> | <b>176</b>                | <b>100</b> | <b>176</b>          | <b>100</b> | <b>1,408</b> | <b>100</b> |
| 5 ประสิทธิภาพ<br>ตำแหน่งปัจจุบัน<br>ไม่เกิน 5 ปี | 34          | 19.3       | 34             | 19.3       | 46                               | 26.1       | 57                           | 32.4       | 76            | 43.2       | 67              | 38.1       | 58                        | 33.0       | 70                  | 39.8       | 442          | 31.4       |
| 6 - 10 ปี                                        | 32          | 18.2       | 38             | 21.6       | 47                               | 26.7       | 33                           | 18.8       | 36            | 20.5       | 34              | 19.3       | 47                        | 26.7       | 60                  | 34.1       | 327          | 23.2       |
| 11 – 15 ปี                                       | 25          | 14.2       | 49             | 27.8       | 35                               | 19.9       | 25                           | 14.2       | 19            | 10.8       | 17              | 9.7        | 28                        | 15.9       | 10                  | 5.7        | 208          | 14.8       |
| 16 – 20 ปี                                       | 24          | 13.6       | 20             | 11.4       | 19                               | 10.8       | 21                           | 11.9       | 19            | 10.8       | 15              | 8.5        | 13                        | 7.4        | 7                   | 4.0        | 138          | 9.8        |
| 21 – 25 ปี                                       | 21          | 11.9       | 11             | 6.3        | 13                               | 7.4        | 16                           | 9.1        | 4             | 2.3        | 20              | 11.4       | 6                         | 3.4        | 6                   | 3.4        | 97           | 6.9        |
| 26 ปี                                            | 40          | 22.7       | 24             | 13.6       | 16                               | 9.1        | 24                           | 13.6       | 22            | 12.5       | 23              | 13.1       | 24                        | 13.6       | 23                  | 13.1       | 196          | 13.9       |
| <b>รวม<sub>5</sub></b>                           | <b>176</b>  | <b>100</b> | <b>176</b>     | <b>100</b> | <b>176</b>                       | <b>100</b> | <b>176</b>                   | <b>100</b> | <b>176</b>    | <b>100</b> | <b>176</b>      | <b>100</b> | <b>176</b>                | <b>100</b> | <b>176</b>          | <b>100</b> | <b>1,408</b> | <b>100</b> |

ผู้ตอบแบบสอบถามตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นเพศชาย รวม 113 คน คิดเป็นร้อยละ 64.2 เพศหญิง จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 35.8 ผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งนี้ส่วนใหญ่อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 53.4 รองลงมาคือ อายุ 41-50 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 35.8 อายุ 31-40 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2 และอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6 สำหรับ ระดับการศึกษาของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 68.2 รองมาระดับปริญญาตรี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 29.0 ระดับอื่น ๆ รวม 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7 และระดับปริญญาเอกมีน้อยที่สุด จำนวน 2 คนคิดเป็นร้อยละ 1.1 สำหรับด้านประสบการณ์ในการทำงาน 21-30 ปี มีมากที่สุด จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 39.2 รองลงมา คือ ประสบการณ์ในการทำงาน 31 ปีขึ้นไป จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 38.6 ประสบการณ์ 11-20 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 และประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปีมีจำนวนน้อยที่สุด รวม 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0 ในส่วนของประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบันของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาพบว่า ประสบการณ์ 11-15 ปี มีจำนวนมากที่สุด คือจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8 รองลงมา คือ ประสบการณ์ 6-10 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 21.6 ประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี มีจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 19.3 ประสบการณ์ 26 ปีขึ้นไป จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 ประสบการณ์ 16-20 ปี มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ 21-25 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3

ผู้ตอบแบบสอบถามตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาสามัญเป็นเพศชาย จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 24.4 เพศหญิง จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 75.6 ผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งนี้ส่วนใหญ่อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 34.1 อายุ 41-50 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 34.1 รองลงมาคืออายุ 31-40 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8 และอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0 สำหรับระดับการศึกษาของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาสามัญส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 64.8 รองมาระดับปริญญาโท จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 34.1 ระดับอื่น ๆ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1 และไม่มีหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาสามัญมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก สำหรับด้านประสบการณ์ในการทำงาน 21-30 ปี มีมากที่สุด จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 30.7 รองลงมา คือ ประสบการณ์ในการทำงาน 31 ปีขึ้นไป จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 30.1 ประสบการณ์ 11-20 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 26.1 และประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปีมีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 13.1 ในส่วนของประสบการณ์ใน

ตำแหน่งปัจจุบันของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาสามัญ ปรากฏว่า มีประสบการณ์ 6-10 ปี มีจำนวนมากที่สุด คือจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 26.7 รองลงมา คือ ประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 26.1 ประสบการณ์ 11-15 ปี มีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 19.9 มีประสบการณ์ 16-20 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 10.8 มีประสบการณ์ 26 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 9.1 และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาสามัญที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 21-25 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.4

ผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาชีพเป็นเพศชาย จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 31.8 เพศหญิง จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 68.2 ผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งนี้ส่วนใหญ่อายุ 41-50 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 40.3 รองลงมา คือ อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 34.7 อายุ 31-40 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 21.0 และอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0 สำหรับระดับการศึกษาของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาชีพส่วนใหญ่มีวุฒิมัธยมศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 76.1 รองมาระดับปริญญาโท จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 ระดับอื่น ๆ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6 และไม่มีหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาชีพมีวุฒิมัธยมศึกษาในระดับปริญญาเอก สำหรับด้านประสบการณ์ในการทำงาน 21-30 ปี มีมากที่สุด จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 42.6 รองมาคือประสบการณ์ในการทำงาน 11-20 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 26.7 ประสบการณ์ 31 ปีขึ้นไป จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 19.3 และประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 ในส่วนของประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบันของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาชีพ พบว่า ประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี มีจำนวนมากที่สุด คือจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 32.4 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ 6-10 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 18.8 ประสบการณ์ 11-15 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 14.2 ประสบการณ์ 26 ปีขึ้นไป จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 ประสบการณ์ 16-20 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาสามัญที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 21-25 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 9.1

ผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งประธานกรรมการสถานศึกษาเป็นเพศชาย จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 77.3 เพศหญิง จำนวน 40 คน ร้อยละ 22.7 ผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งนี้ส่วนใหญ่อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 73.9 รองลงมาคือ อายุ 41-50 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 22.2 อายุ 31-40 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8 และอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1 สำหรับระดับการศึกษาของประธานกรรมการ

สถานศึกษาส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 39.2 ระดับปริญญาเอก จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 และระดับอื่น ๆ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0 สำหรับด้านประสบการณ์ในการทำงาน 31 ปีขึ้นไป มีมากที่สุด จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 47.2 รองลงมา คือ ประสบการณ์ในการทำงาน 21-30 ปี เป็นจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 มีประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 19.3 และมีประสบการณ์ 11-20 ปีน้อยที่สุด จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2 ในส่วนของประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบันของประธานกรรมการสถานศึกษา พบว่า มีประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี มีจำนวนมากที่สุด คือ มีจำนวน 76 คน เป็นร้อยละ 43.2 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ 6-10 ปี จำนวน 36 คน ร้อยละ 20.5 ประสบการณ์ 26 ปีขึ้นไป จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 ประสบการณ์ 11-15 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 10.8 ประสบการณ์ 16-20 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 10.8 และประธานกรรมการสถานศึกษามีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 21-25 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.3

ผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งของผู้แทนผู้ปกครองเป็นเพศชาย รวม 82 คน คิดเป็นร้อยละ 46.6 เพศหญิง จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 53.4 ผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งนี้ส่วนใหญ่อายุ 41-50 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 53.4 รองลงมาคือ อายุ 51 ปีขึ้นไป มีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 26.7 อายุ 31-40 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 17.6 และอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.3 สำหรับระดับการศึกษาของผู้แทนผู้ปกครองมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 58.5 รองมาคือ ระดับอื่น ๆ จำนวนรวม 39 คน คิดเป็นร้อยละ 22.2 ระดับปริญญาโท จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 19.3 และไม่มีผู้แทนผู้ปกครองมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก ส่วนด้านประสบการณ์ในการทำงาน 21-30 ปี มีมากที่สุด จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 รองลงมาคือ ประสบการณ์ในการทำงาน 11-20 ปี เป็นจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 28.4 ประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 17.6 และมีประสบการณ์ 31 ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 16.5 ในส่วนของประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบันของผู้แทนผู้ปกครอง พบว่า ประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี มีจำนวนมากที่สุด คือ มีจำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 38.1 รองลงมาคือ ประสบการณ์ 6-10 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 19.3 ประสบการณ์ 26 ปีขึ้นไป จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 13.1 ประสบการณ์ 21-25 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 ประสบการณ์ 11-15 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7 และผู้แทนผู้ปกครองมีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 16-20 ปี มีน้อยที่สุด จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5

ผู้ตอบแบบสอบถามตำแหน่งผู้แทนองค์กรหรือชุมชนเพศชาย 92 คน คิดเป็นร้อยละ 52.3 เพศหญิง 84 คน คิดเป็นร้อยละ 47.7 ผู้ตอบแบบสอบถามตำแหน่งนี้ส่วนใหญ่อายุ 51 ปีขึ้นไป 81 คน คิดเป็นร้อยละ 46.0 รองมาคือ อายุ 41-50 ปี 67 คน คิดเป็นร้อยละ 38.1 อายุ 31-40 ปี 27 คน คิดเป็นร้อยละ 15.3 และอายุไม่เกิน 30 ปี 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6 สำหรับระดับการศึกษาของผู้แทนองค์กรหรือชุมชนส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด 115 คน คิดเป็นร้อยละ 65.3 รองมา คือ ระดับปริญญาโท 45 คน คิดเป็นร้อยละ 25.6 ระดับอื่นๆ 16 คน คิดเป็นร้อยละ 9.1 และไม่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก ส่วนด้านประสบการณ์การทำงาน 11-20 ปี มีมากที่สุด 52 คน คิดเป็นร้อยละ 29.5 รองมา คือ มีประสบการณ์ในการทำงาน 21-30 ปี 46 คน คิดเป็นร้อยละ 26.1 ประสบการณ์ 31 ปีขึ้นไป 43 คน คิดเป็นร้อยละ 24.4 และประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปี น้อยที่สุด 35 คน คิดเป็นร้อยละ 19.9 ในส่วนของประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบันพบว่า ประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี มากที่สุด 58 คน คิดเป็นร้อยละ 33.0 รองประสบการณ์ 6-10 ปี 47 คน คิดเป็นร้อยละ 26.7 ประสบการณ์ 11-15 ปี 28 คน คิดเป็นร้อยละ 15.9 ประสบการณ์ 26 ปีขึ้นไป 24 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 ประสบการณ์ 16-20 ปี 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.4 และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 21-25 ปี มีน้อยที่สุด 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4

ผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งของผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิเพศชายรวม 112 คน คิดเป็นร้อยละ 63.6 เพศหญิง 64 คน คิดเป็นร้อยละ 36.4 ผู้ตอบแบบสอบถามตำแหน่งนี้ส่วนใหญ่อายุ 51 ปีขึ้นไป 106 คน คิดเป็นร้อยละ 60.2 รองมา อายุ 41-50 ปี 57 คน คิดเป็นร้อยละ 32.4 อายุ 31-40 ปี 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 และอายุไม่เกิน 30 ปี 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6 สำหรับระดับการศึกษาส่วนใหญ่ระดับปริญญาตรีมากที่สุด 87 คน คิดเป็นร้อยละ 49.4 รองมา ระดับปริญญาโท 61 คน คิดเป็นร้อยละ 34.7 ระดับอื่นๆ 28 คน คิดเป็นร้อยละ 15.9 และไม่มีผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก ส่วนด้านประสบการณ์ในการทำงาน 31 ปีขึ้นไป มากที่สุด 72 คน คิดเป็นร้อยละ 40.9 รองมา ประสบการณ์ในการทำงาน 21-30 ปี เป็นจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 29.0 ประสบการณ์ 11-20 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 33 คน คิดเป็นร้อยละ 18.8 และประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 ในส่วนของประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบันของผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี จำนวนมากที่สุด จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 39.8 รองลงมาคือ ประสบการณ์ 6-10 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 34.1 ประสบการณ์ 26 ปีขึ้นไป จำนวนรวม 23 คน คิดเป็นร้อยละ 13.1 ประสบการณ์ 11-15 ปี จำนวนทั้งสิ้น 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.7 มีประสบการณ์ 16-20 ปี มีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0 และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 21-25 ปี มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4

1.4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของตัวแปรองค์ประกอบการจัดการ  
 ทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม  
 โดยวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยนำไปเปรียบเทียบกับ  
 เกณฑ์การวิเคราะห์ของเบสท์ (Best) รายละเอียดดังตารางที่ 10 ดังนี้

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญของตัวแปร  
 การจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

| ที่ | ตัวแปรการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                                 | $\bar{x}$ | S.D. | ระดับ<br>ความสำคัญ<br>ของตัวแปร |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|---------------------------------|
| 1   | สถานศึกษามีการบริหารจัดการทุกระบบในลักษณะ<br>ป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาหรืออุปสรรค                                          | 4.40      | .600 | มาก                             |
| 2   | ส่งเสริมให้ผู้บริหารและครู มีความรู้ ความสามารถ<br>แก้ปัญหา/สถานการณ์ในบทบาทหน้าที่ของตนอย่างดี                               | 4.22      | .614 | มาก                             |
| 3   | มีการจัดงบประมาณเพื่อการซ่อมบำรุงและดูแลรักษา<br>วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ ห้องเรียน แหล่งเรียนรู้<br>ให้อยู่ในสภาพดีพร้อมใช้ | 4.24      | .634 | มาก                             |
| 4   | สถานศึกษาจัดให้มีศูนย์รับคำร้องเรียนปัญหาต่าง ๆ<br>และรับฟังความคิดเห็นรอบด้าน                                                | 4.32      | .668 | มาก                             |
| 5   | จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ                                                                                | 4.30      | .661 | มาก                             |
| 6   | สถานศึกษามีการกำหนดมาตรการ/แนวปฏิบัติ<br>และดำเนินงานดูแลรักษาความปลอดภัย                                                     | 4.23      | .671 | มาก                             |
| 7   | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน ร่วมมือและเฝ้าระวัง<br>ความเสี่ยงด้านการเรียนและพฤติกรรมไม่พึงประสงค์                           | 4.30      | .660 | มาก                             |
| 8   | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสียมีส่วนร่วมคิดในการยกระดับสถานศึกษา                           | 4.31      | .651 | มาก                             |
| 9   | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสียมีส่วนร่วมปฏิบัติภารกิจบริหารสถานศึกษา                       | 4.25      | .635 | มาก                             |
| 10  | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสียมีส่วนร่วมประเมินประสิทธิผลประสิทธิภาพ                       | 4.19      | .655 | มาก                             |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| ที่ | ตัวแปรการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                                  | $\bar{x}$ | S.D. | ระดับ<br>ความสำคัญ<br>ของตัวแปร |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|---------------------------------|
| 11  | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมรับผิดชอบสถานศึกษา                                      | 4.15      | .667 | มาก                             |
| 12  | สถานศึกษาเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพันธมิตรของสถานศึกษา (ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) | 4.15      | .667 | มาก                             |
| 13  | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมภาคภูมิใจในผลสำเร็จขององค์กร                            | 4.28      | .650 | มาก                             |
| 14  | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ของสถานศึกษา                      | 4.26      | .656 | มาก                             |
| 15  | สถานศึกษาให้โอกาสพันธมิตรการศึกษาเข้าร่วมโครงการ / กิจกรรมของสถานศึกษาเสมอ                                                     | 4.24      | .650 | มาก                             |
| 16  | สถานศึกษาได้รับความร่วมมือจากชุมชนเสมอ                                                                                         | 4.14      | .690 | มาก                             |
| 17  | เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่นำมาใช้ในสถานศึกษาสามารถเปลี่ยนจากลักษณะหนึ่งไปทำงานลักษณะอื่นได้อย่างรวดเร็วและไม่สิ้นเปลือง       | 4.07      | .689 | มาก                             |
| 18  | จัดให้มีระบบการอำนวยความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีคล่องตัวทันเหตุการณ์                                                             | 4.10      | .683 | มาก                             |
| 19  | มีเทคโนโลยีและอุปกรณ์ทางการศึกษา (Hardware) ที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน                          | 3.98      | .704 | มาก                             |
| 20  | บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่                                                                            | 4.24      | .662 | มาก                             |
| 21  | มีการแบ่งปันข้อมูลสนเทศทุกช่องทางเพื่อการสื่อสาร                                                                               | 4.35      | .675 | มาก                             |
| 22  | มีการเชื่อมโยงระบบการสื่อสาร จัดข้อมูลทั่วองค์กร                                                                               | 4.17      | .691 | มาก                             |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| ที่ | ตัวแปรการจัดการทรัพยากรสารสนเทศในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                        | $\bar{x}$ | S.D. | ระดับ<br>ความสำคัญ<br>ของตัวแปร |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|---------------------------------|
| 23  | มีผู้ดูแลระบบเครือข่ายสารสนเทศที่มีความชำนาญ                                                 | 4.21      | .663 | มาก                             |
| 24  | นำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการจัดการฐานข้อมูล<br>กลางของสถานศึกษา                            | 4.22      | .700 | มาก                             |
| 25  | มีการปรับระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์เครือข่าย<br>สารสนเทศ (Software) ให้ทันสมัยอยู่เสมอ           | 4.15      | .671 | มาก                             |
| 26  | นำระบบ e-เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในสถานศึกษา<br>อย่างกว้างขวาง                                 | 4.06      | .704 | มาก                             |
| 27  | การเข้าถึงเครือข่ายสะดวก คล่องตัว และรวดเร็ว                                                 | 4.21      | .673 | มาก                             |
| 28  | มีการกำหนดระบบสารสนเทศให้ครอบคลุมโครงสร้าง<br>การบริหารจัดการสถานศึกษา                       | 4.08      | .699 | มาก                             |
| 29  | มีระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์เครือข่ายสารสนเทศ<br>(Software) ที่เหมาะสมกับการทำงานในสถานศึกษา     | 4.10      | .690 | มาก                             |
| 30  | มีการตรวจสอบระบบเครือข่ายสารสนเทศสม่ำเสมอ                                                    | 4.22      | .665 | มาก                             |
| 31  | มีระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์เครือข่ายสารสนเทศ<br>(Software) ที่เหมาะสมกับการทำงานในสถานศึกษา     | 4.15      | .670 | มาก                             |
| 32  | บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงเครือข่ายสารสนเทศของ<br>สถานศึกษา                                    | 4.08      | .687 | มาก                             |
| 33  | สถานศึกษาจัดให้มีการส่งงาน ส่งงานผ่านอินเทอร์เน็ต                                            | 3.99      | .692 | มาก                             |
| 34  | มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เพื่อ<br>ช่วยลดขั้นตอนการทำงาน                     | 4.02      | .671 | มาก                             |
| 35  | มีการใช้เครือข่ายสารสนเทศอย่างทั่วถึง                                                        | 4.03      | .688 | มาก                             |
| 36  | บุคลากรสถานศึกษายึดมั่นเข้มแข็งใส่ใจ ให้การต้อนรับ<br>และปฏิบัติต่อผู้มาติดต่อด้วยความเต็มใจ | 4.10      | .670 | มาก                             |
| 37  | สถานศึกษามีคำขวัญประจำสถานศึกษาที่แสดง<br>ปรัชญาหรือความเชื่อที่เป็นรูปธรรม                  | 4.15      | .671 | มาก                             |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| ที่ | ตัวแปรการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                               | $\bar{x}$ | S.D. | ระดับ<br>ความสำคัญ<br>ของตัวแปร |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|---------------------------------|
| 38  | สถานศึกษามีบุคลากรที่ได้รับการชมเชย / รางวัล<br>บุคลากรดีเด่น                                                                 | 4.10      | .684 | มาก                             |
| 39  | บุคลากรให้ความเรพกันและกัน รวมทั้งผู้มีอาวุโสหรือ<br>ตำแหน่งสูงกว่า                                                           | 4.12      | .673 | มาก                             |
| 40  | การปฏิบัติของบุคลากรเน้นทั้งปริมาณและคุณภาพ                                                                                   | 3.95      | .723 | มาก                             |
| 41  | บุคลากรมีอิสระเต็มที่ในการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติที่<br>รับผิดชอบโดยตรง                                                       | 3.94      | .723 | มาก                             |
| 42  | สถานศึกษาส่งเสริมความสมานฉันท์และความสัมพันธ์<br>ที่ดีระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง<br>และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 3.73      | .813 | มาก                             |
| 43  | สถานศึกษามีธรรมเนียมปฏิบัติสำหรับกิจกรรมและ<br>ประเพณีที่ตึงามซึ่งสะท้อนความเป็นเอกลักษณ์<br>สถานศึกษา                        | 3.91      | .722 | มาก                             |
| 44  | สถานศึกษาสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม<br>(Teamwork) ทุกระดับในการปฏิบัติภารกิจ                                                | 3.86      | .751 | มาก                             |
| 45  | สถานศึกษานำหลักการการกำกับดูแลกิจการ<br>(Corporate Governance) มาเป็นแนวทาง<br>การทำงานร่วมกัน                                | 3.92      | .719 | มาก                             |
| 46  | มีการกระจายกำลังพล อำนาจ ความรับผิดชอบ<br>บทบาท และหน้าที่อย่างเหมาะสมเป็นธรรม                                                | 4.13      | .699 | มาก                             |
| 47  | ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่ให้มาก และซับซ้อน                                                                                    | 4.09      | .684 | มาก                             |
| 48  | เอาใจใส่ลูกค้าด้วยความเป็นมิตร และความจริงใจ                                                                                  | 4.18      | .651 | มาก                             |
| 49  | บุคลากรนำวิธีการ/เครื่องมือการจัดการประยุกต์ใช้                                                                               | 4.10      | .642 | มาก                             |
| 50  | มีการสื่อสารที่ดีที่สุดเพื่อการปฏิบัติการที่ดีที่สุด                                                                          | 4.12      | .677 | มาก                             |
| 51  | มุ่งเน้นความสมบูรณ์แบบทุกระบบปฏิบัติการ                                                                                       | 4.13      | .664 | มาก                             |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| ที่ | ตัวแปรการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                                         | $\bar{x}$ | S.D. | ระดับ<br>ความสำคัญ<br>ของตัวแปร |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|---------------------------------|
| 52  | มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน                                                                                           | 4.18      | .645 | มาก                             |
| 53  | จัดทำดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม                                                                                           | 4.04      | .637 | มาก                             |
| 54  | จัดให้มีหลักฐานการประเมิน ทบทวนชัดเจน                                                                                                  | 4.07      | .662 | มาก                             |
| 55  | ก่อนเริ่มปฏิบัติการกิจ บุคลากรรับทราบตัวชี้วัด /<br>ดัชนีการปฏิบัติงานทุกครั้ง                                                         | 4.03      | .661 | มาก                             |
| 56  | ตรวจสอบ ติดตามการปฏิบัติงานเป็นระบบ สม่ำเสมอ                                                                                           | 4.07      | .673 | มาก                             |
| 57  | มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ                                                                                               | 4.08      | .644 | มาก                             |
| 58  | มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่กำหนด                                                                                        | 4.07      | .672 | มาก                             |
| 59  | นำผลการประเมินมาปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติ<br>ภารกิจสถานศึกษาจนเป็นวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน<br>ที่มีประสิทธิภาพ                           | 4.11      | .688 | มาก                             |
| 60  | มีการทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติการประจำปี                                                                                              | 4.13      | .701 | มาก                             |
| 61  | สถานศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยกำหนด<br>เป็นโครงการและกิจกรรมให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์                                           | 4.18      | .718 | มาก                             |
| 62  | สถานศึกษาจัดให้มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผล<br>การปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์                                                   | 4.16      | .710 | มาก                             |
| 63  | สถานศึกษาจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะ 3-5 ปี ที่กำหนด<br>นโยบาย เป้าหมาย และยุทธวิธีที่ชัดเจน ปฏิบัติได้                                        | 4.08      | .705 | มาก                             |
| 64  | เชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์แล้วกำหนดวิสัยทัศน์<br>(Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Goal)                                  | 4.09      | .686 | มาก                             |
| 65  | นำเสนอแผนกลยุทธ์สถานศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องทุกส่วน<br>ทราบและพิจารณา เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันใน<br>เป้าหมายและการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ | 4.05      | .697 | มาก                             |
| 66  | วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลต่อ<br>การจัดการจัดการศึกษาครอบคลุมทุกด้าน                                             | 4.02      | .748 | มาก                             |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| ที่ | ตัวแปรการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                                                            | $\bar{x}$ | S.D. | ระดับ<br>ความสำคัญ<br>ของตัวแปร |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|---------------------------------|
| 67  | วิเคราะห์ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการการดำเนินงานครอบคลุมทั้งโครงสร้าง นโยบาย ผลผลิตและบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพการเงิน วัสดุ ทรัพยากรและการบริหารจัดการ | 3.97      | .732 | มาก                             |
| 68  | มีการทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ                                                                                                                   | 4.03      | .716 | มาก                             |
| 69  | สถานศึกษาจัดเก็บข้อมูลที่เป็นเพื่อเป็นพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม (Chain Collaboration/Participation) จากทุกส่วน                   | 4.02      | .746 | มาก                             |
| 70  | สถานศึกษาปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์                                                                                                                  | 4.00      | .744 | มาก                             |
| 71  | นำผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในจัดลำดับประเด็นแยกจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค                                                                      | 4.00      | .750 | มาก                             |
| 72  | ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี                                                                                                              | 4.01      | .753 | มาก                             |
| 73  | มีการนำข้อมูลไปใช้ในการปฏิบัติงานทุกระดับ                                                                                                                  | 4.05      | .669 | มาก                             |
| 74  | ปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี                                                                                                                 | 4.01      | .723 | มาก                             |
| 75  | กำกับ ติดตาม การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี                                                                                                             | 3.95      | .762 | มาก                             |
| 76  | ครูมีความสามารถในการใช้สื่อ นวัตกรรม เพื่อกระตุ้นให้นักเรียนสนใจและเอาใจใส่ต่อการเรียนรู้                                                                  | 4.39      | .671 | มาก                             |
| 77  | จัดหลักสูตรการเรียนการสอนหลากหลาย ครอบคลุมนักเรียนเลือกศึกษาตามความต้องการ ความสามารถ                                                                      | 4.40      | .684 | มาก                             |
| 78  | สถานศึกษามุ่งความสำเร็จทางวิชาการตามศักยภาพของนักเรียนเป็นรายบุคคล                                                                                         | 4.39      | .707 | มาก                             |
| 79  | สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนทุกวิถีทาง                                                                                                          | 4.38      | .695 | มาก                             |
| 80  | แผนการจัดการเรียนรู้ของครูมีโครงสร้างให้นักเรียนเกิดคุณลักษณะครบทั้งพุทธิวิสัย ทักษะพิสัย และจิตพิสัยอย่างสมดุล                                            | 4.36      | .648 | มาก                             |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| ที่ | ตัวแปรการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                      | $\bar{x}$ | S.D. | ระดับ<br>ความสำคัญ<br>ของตัวแปร |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|---------------------------------|
| 81  | สถานศึกษาวิเคราะห์และปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพชุมชนและสังคม                                     | 4.38      | .696 | มาก                             |
| 82  | มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนตามแผนการจัดการเรียนรู้หลากหลาย สอดคล้องกับความสนใจและวัย            | 4.31      | .698 | มาก                             |
| 83  | มีการจัดกิจกรรมสอนซ่อมสำหรับนักเรียนที่เรียนอ่อน และสอนเสริมนักเรียนที่เรียนได้อย่างเหมาะสมทั่วถึง   | 4.35      | .688 | มาก                             |
| 84  | ครูมีความเชี่ยวชาญในการสอน และมีวิธีสอนที่เหมาะสมโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ                            | 4.30      | .704 | มาก                             |
| 85  | ส่งเสริมให้ครูผู้สอนทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาระบบการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ                  | 4.24      | .702 | มาก                             |
| 86  | บุคลากรใส่ใจ และเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานสูง                                                           | 4.25      | .663 | มาก                             |
| 87  | คณะกรรมการสถานศึกษามีความผูกพัน รู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ               | 4.27      | .655 | มาก                             |
| 88  | ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งมั่นในการกระทำให้ต่าง ๆ ให้ดีกว่าเดิมเสมอ         | 4.24      | .663 | มาก                             |
| 89  | ผู้บริหารเป็นผู้นำ เป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมสถานศึกษาที่เข้มแข็ง                                | 4.23      | .664 | มาก                             |
| 90  | สถานศึกษามีกิจกรรมเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ครูและบุคลากรตามความต้องการ           | 4.22      | .676 | มาก                             |
| 91  | ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง | 4.25      | .671 | มาก                             |
| 92  | บุคลากรได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาให้มี ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญเพิ่มขึ้นสม่ำเสมอ           | 4.31      | .643 | มาก                             |
| 93  | บุคลากรกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงานที่กระทำโดยมุ่งความสำเร็จสูง                                           | 4.24      | .657 | มาก                             |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| ที่ | ตัวแปรการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                                                | $\bar{x}$ | S.D. | ระดับ<br>ความสำคัญ<br>ของตัวแปร |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|---------------------------------|
| 94  | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา<br>ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีกลวิธีการปฏิบัติ<br>ภารกิจสถานศึกษาที่มุ่งความสำเร็จสูง | 4.17      | .706 | มาก                             |
| 95  | นักเรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีความรู้และทักษะ<br>มีคุณธรรมจริยธรรม มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดี                                                      | 4.18      | .703 | มาก                             |
| 96  | นักเรียนสร้างชื่อเสียง เกียรติประวัติ มีผลงานที่ดีเด่น<br>เป็นแบบอย่าง และเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย                                            | 4.13      | .771 | มาก                             |
| 97  | สถานศึกษามีบรรยากาศขององค์กรวิชาการ                                                                                                           | 4.16      | .716 | มาก                             |
| 98  | สถานศึกษาเป็นที่ชื่นชม เป็นแบบอย่าง เป็นที่นิยม<br>และเป็นที่ศรัทธาของชุมชน                                                                   | 4.14      | .722 | มาก                             |
| 99  | มีการออกแบบโครงสร้างภารกิจการบริหาร<br>สถานศึกษาที่มุ่งทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล                                                           | 4.38      | .659 | มาก                             |
| 100 | มีระบบปฏิบัติการงานสารบรรณ การเงิน-พัสดุ<br>บุคลากร และตรวจสอบภายในที่ถูกต้อง คล่องตัว<br>โปร่งใส ตรวจสอบได้                                  | 4.41      | .652 | มาก                             |
| 101 | ออกแบบและสร้างระบบปฏิบัติงานวิชาการที่มุ่ง<br>ผลสัมฤทธิ์สูง                                                                                   | 4.35      | .703 | มาก                             |
| 102 | สร้างระบบปฏิบัติงานกิจการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ                                                                                             | 4.25      | .742 | มาก                             |
| 103 | มีระบบงานสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการ<br>บริหารจัดการสถานศึกษาที่เข้มแข็ง                                                                   | 4.32      | .695 | มาก                             |
| 104 | มีหน่วยงานติดตามและประเมินแผนงานและโครงการ<br>ตามแผนกลยุทธ์สถานศึกษา                                                                          | 4.30      | .698 | มาก                             |
| 105 | สร้างระบบปฏิบัติงานประกันคุณภาพสถานศึกษาที่มี<br>ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ                                                                     | 4.36      | .643 | มาก                             |
| 106 | ปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ ข้อกำหนดหรือข้อตกลง                                                                                                | 4.34      | .618 | มาก                             |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| ที่          | ตัวแปรการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                          | $\bar{x}$ | S.D. | ระดับ<br>ความสำคัญ<br>ของตัวแปร |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|---------------------------------|
| 107          | ออกแบบและสร้างระบบการจัดการเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ                | 4.37      | .617 | มาก                             |
| 108          | มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติภารกิจการบริหารสถานศึกษาทุกระบบปฏิบัติการ                      | 4.38      | .625 | มาก                             |
| 109          | มีการบังคับบัญชา แนะนำ สอนงานให้เข้าใจ กฎ กติกา ระเบียบ ข้อตกลง ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงาน | 4.33      | .633 | มาก                             |
| 109          | มีการบังคับบัญชา แนะนำ สอนงานให้เข้าใจ กฎ กติกา ระเบียบ ข้อตกลง ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงาน | 4.33      | .633 | มาก                             |
| 110          | ควบคุมประสิทธิภาพการปฏิบัติภารกิจสถานศึกษา                                               | 4.33      | .624 | มาก                             |
| 111          | สถานศึกษามีระบบจูงใจบุคคลให้เต็มใจและตั้งใจปฏิบัติงานเต็มศักยภาพแห่งตน                   | 4.34      | .632 | มาก                             |
| 112          | จัดวางบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม                                                  | 4.36      | .635 | มาก                             |
| 113          | มีการควบคุมภายใน ตรวจสอบและถ่วงดุล                                                       | 4.29      | .652 | มาก                             |
| 114          | ออกแบบโครงสร้างสถานศึกษาให้มีลักษณะยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้สอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา   | 4.27      | .645 | มาก                             |
| 115          | สถานศึกษาสนับสนุนผู้ปฏิบัติทุกระดับให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น รวดเร็วและถูกต้อง  | 4.32      | .633 | มาก                             |
| รวมค่าเฉลี่ย |                                                                                          | 4.17      | .681 | มาก                             |

จากตารางที่ 10 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยภาพรวมของตัวแปรการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 115 ตัวแปร พบว่าค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) เท่ากับ 4.17 แสดงว่าในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของตัวแปรการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก และพบว่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยรวมเท่ากับ .681 หมายความว่า การกระจายของข้อมูลความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของตัวแปร

อยู่ในระดับ 4 และมีความคิดเห็นระดับ 3 และ 5 ประปราย ในลักษณะนี้แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของตัวแปรการจัดการศพพลายชนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานใกล้เคียงกัน

เมื่อได้วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เป็นรายตัวแปรสำหรับการจัดการศพพลายชนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานทั้ง 115 ตัวแปร พบในลักษณะเดียวกันกล่าวคือ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ระหว่าง 3.73 - 4.40 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญแต่ละรายตัวแปรอยู่ในระดับมากเช่นกัน และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) มีค่าระหว่าง .600 - .813 หมายความว่า การกระจายของข้อมูลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ระดับความสำคัญตัวแปรระดับ 4 และมีความเห็นระดับ 3 และ 5 ประปราย ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของตัวแปรการจัดการศพพลายชนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานใกล้เคียงกัน

#### 1.4.3 ผลวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการศพพลายชนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ที่ว่า “เพื่อทราบองค์ประกอบการจัดการศพพลายชนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน” คำถามการวิจัยข้อ 1 ที่ว่า “องค์ประกอบการจัดการศพพลายชนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานประกอบด้วยองค์ประกอบใดบ้าง” และสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 ที่ว่า “องค์ประกอบการจัดการศพพลายชนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเป็นพหุองค์ประกอบ” ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC (Statistical Package for the Social Science) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติขั้นสูงคือ สถิติวิเคราะห์ตัวประกอบ (Factor Analysis) ประเภทการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดยจัดกระทำข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1.4.3.1 ทดสอบความเหมาะสม ความเพียงพอ และแมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรซึ่งพิจารณาจากสถิติทดสอบสองค่า คือ

1) ค่า KMO and Bartlett's Test โดยดูค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ที่มีค่ามาก (เข้าใกล้หนึ่ง) และ

2) ค่าที่ใช้ทดสอบสมมติฐานของ Bartlett's Test of Sphericity ;

$H_0$  : ตัวแปรการจัดการศพพลายชนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานไม่มีความสัมพันธ์กัน

$H_1$  : ตัวแปรการจัดการศพพลายชนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีความสัมพันธ์กัน

โดยพิจารณาจากค่า Chi-Square และการมีนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่าหรือเท่ากับ .05 (Sig ≤ 0.05) ว่ายอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน ได้ผลดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่า KMO and Bartlett's test of sphericity

|                                                  |                    |            |
|--------------------------------------------------|--------------------|------------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | .982       |
| Bartlett's test of sphericity                    | Approx. Chi-Square | 167362.974 |
|                                                  | df                 | 6556       |
|                                                  | Sig.               | .000       |

จากตารางที่ 11 ค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) เท่ากับ 0.982 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 115 ตัวแปรของการจัดการศพพลายเสนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เป็นจำนวนข้อมูลที่มีความเพียงพอและมีความเหมาะสม สามารถใช้สถิติการวิเคราะห์ตัวประกอบ (Factor Analysis) ระดับดีมาก ทั้งนี้เพราะค่า KMO มีค่ามากกว่า .5 และเข้าใกล้ 1 และเมื่อทดสอบสมมติฐานด้วยการทดสอบ Bartlett's test of sphericity พบในลักษณะเดียวกัน คือ ค่า Chi-Square = 167362.974 ค่า Significance = .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 จึงปฏิเสธ  $H_0$  และยอมรับ  $H_1$  ซึ่งแสดงว่าค่าแมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรการจัดการศพพลายเสนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานทั้ง 115 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทำให้ข้อมูลนี้นำไปวิเคราะห์ตัวประกอบ (Factor Analysis) ได้เช่นกัน

1.4.3.2 ทำการสกัดปัจจัย (Factor Extraction) ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) ผลการสกัดปัจจัยสำหรับการจัดการศพพลายเสนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน แสดงเฉพาะองค์ประกอบค่าไอเกน (eigen value) 1 ขึ้นไป ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 องค์ประกอบ ค่าความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวน และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปรการจัดการศพพลายเสนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

| องค์ประกอบ<br>(component) | ค่าความแปรปรวน<br>(eigen value) | ค่าร้อยละของ<br>ความแปรปรวน<br>(% of variance) | ค่าร้อยละของ<br>ความแปรปรวนสะสม<br>(cumulative % of variance) |
|---------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 1                         | 54.502                          | 47.393                                         | 47.393                                                        |
| 2                         | 5.630                           | 4.896                                          | 52.289                                                        |
| 3                         | 3.983                           | 3.463                                          | 55.752                                                        |
| 4                         | 3.040                           | 2.644                                          | 58.396                                                        |
| 5                         | 2.547                           | 2.215                                          | 60.611                                                        |

ตารางที่ 12 (ต่อ)

| องค์ประกอบ<br>(component) | ค่าความแปรปรวน<br>(eigen value) | ค่าร้อยละของ<br>ความแปรปรวน<br>(% of variance) | ค่าร้อยละของ<br>ความแปรปรวนสะสม<br>(cumulative % of variance) |
|---------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 6                         | 1.927                           | 1.676                                          | 62.286                                                        |
| 7                         | 1.818                           | 1.581                                          | 63.868                                                        |
| 8                         | 1.565                           | 1.361                                          | 65.229                                                        |
| 9                         | 1.408                           | 1.224                                          | 66.453                                                        |
| 10                        | 1.262                           | 1.098                                          | 67.550                                                        |
| 11                        | 1.170                           | 1.018                                          | 68.568                                                        |
| 12                        | 1.135                           | .987                                           | 69.555                                                        |
| 13                        | 1.085                           | .944                                           | 70.499                                                        |
| 14                        | 1.000                           | .870                                           | 71.369                                                        |

จากตารางที่ 12 พบว่า เมื่อพิจารณาเฉพาะองค์ประกอบการจัดการทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีค่าความแปรปรวนหรือค่าไอเกน (eigen value) 1 ขึ้นไป ได้จำนวนองค์ประกอบ (component) ทั้งหมด 14 องค์ประกอบ ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance) ระหว่าง .870 – 47.393 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative % of variance) เท่ากับร้อยละ 71.369 ลักษณะนี้แสดงว่าองค์ประกอบทั้ง 14 องค์ประกอบ สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้เท่ากับ 71.369

1.4.3.3 นำองค์ประกอบที่มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรหรือค่าไอเกน (eigen value) เท่ากับ 1 ขึ้นไปตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) จำนวน 14 องค์ประกอบ ไปหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวนแมกซ์ (Varimax method) เพื่อให้ตัวแปรสัมพันธ์กับองค์ประกอบในลักษณะที่ชัดเจนขึ้น และสรุปเป็นองค์ประกอบการจัดการทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ในการพิจารณาว่าเป็น 1 องค์ประกอบ ใช้เกณฑ์การคัดเลือกตัวแปรที่มีค่านำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เท่ากับ 0.55 ขึ้นไป<sup>1</sup> จำนวนตัวแปรในแต่ละ

<sup>1</sup>Barbara G. Tabachnik and Linda S. Fidell, *Using Multivariate Statistics* (New York : harper & Row, 1983), 411.

องค์ประกอบต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้นๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ซึ่งพบว่า องค์ประกอบ การจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีทั้งสิ้น 9 องค์ประกอบที่เป็นไปตามเกณฑ์ ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 76 ตัวแปร คือ ตัวแปรที่ 1, 2, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 42, 43, 44, 45, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114 และ 115 ตัดออกจำนวน 39 ตัวแปร ซึ่งไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ได้แก่ตัวแปรที่ 3, 4, 7, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 26, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 73, 86, 92, และ 93 ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบสอดคล้องกับการวิเคราะห์เอกสาร (documentary study) การสังเคราะห์ข้อมูล การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview) และการสังเคราะห์ข้อมูลการสังเกตการบริหารการศึกษา ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (school performance observation) รายละเอียดดังตารางที่ 13 และ ตารางที่ 14

ตารางที่ 13 องค์ประกอบ ค่าความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวน และค่าร้อยละของ ความแปรปรวนสะสมของการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีค่าไอเกนเท่ากับ 1.00 ขึ้นไป

| องค์ประกอบ<br>(component) | ค่าความแปรปรวน<br>(eigen value) | ค่าร้อยละของ<br>ความแปรปรวน<br>(% of variance) | ค่าร้อยละของ<br>ความแปรปรวนสะสม<br>(cumulative % of variance) |
|---------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 1                         | 54.502                          | 47.393                                         | 47.393                                                        |
| 2                         | 5.630                           | 4.896                                          | 52.289                                                        |
| 3                         | 3.983                           | 3.463                                          | 55.752                                                        |
| 4                         | 3.040                           | 2.644                                          | 58.396                                                        |
| 5                         | 2.547                           | 2.215                                          | 60.611                                                        |
| 6                         | 1.927                           | 1.676                                          | 62.286                                                        |
| 7                         | 1.818                           | 1.581                                          | 63.868                                                        |
| 8                         | 1.565                           | 1.361                                          | 65.229                                                        |
| 9                         | 1.408                           | 1.224                                          | 66.453                                                        |

จากตารางที่ 13 พบว่า เมื่อนำองค์ประกอบทั้ง 14 องค์ประกอบซึ่งมีค่าความแปรปรวนหรือค่าไอเกน (eigenvalue) เท่ากับ 1 ขึ้นไป โดยนำไปหมุนแกนแบบตั้งฉาก ด้วยวิธีแวนแมกซ์ เพื่อให้ตัวแปรสัมพันธ์กับองค์ประกอบในลักษณะที่ชัดเจนยิ่งขึ้น และสรุปองค์ประกอบการจัดการศพพลายเสนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ 9 องค์ประกอบ ค่าร้อยละของความแปรปรวนอยู่ระหว่าง 1.224 – 47.393 และค่าร้อยละความแปรปรวนสะสม เท่ากับ 66.453 ลักษณะนี้แสดงว่าองค์ประกอบทั้ง 9 สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้เท่ากับ 66.453

ตารางที่ 14 แสดงองค์ประกอบที่มีตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เท่ากับ 0.55 และมีจำนวนตัวแปรบรรยายองค์ประกอบตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป

| องค์ประกอบ  | ตัวแปรการจัดการศพพลายเสนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                     | จำนวนตัวแปร |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1           | 69, 66, 67, 71, 64, 63, 65, 70, 62, 68, 61, 74, 75, 72, 60                         | 15          |
| 2           | 103, 105, 108, 104, 101, 107, 102, 110, 106, 109, 100, 99, 111, 113, 112, 115, 114 | 17          |
| 3           | 78, 79, 81, 77, 80, 82, 83, 84, 76, 85                                             | 10          |
| 4           | 23, 22, 21, 27, 20, 24, 30, 25, 28, 29, 31                                         | 11          |
| 5           | 10, 11, 9, 8, 12                                                                   | 5           |
| 6           | 44, 43, 42, 45                                                                     | 4           |
| 7           | 1, 2, 6, 5                                                                         | 4           |
| 8           | 88, 89, 91, 90, 87                                                                 | 5           |
| 9           | 95, 96, 94, 98, 97                                                                 | 5           |
| รวมทั้งสิ้น |                                                                                    | 76          |

จากตารางที่ 14 พบว่า องค์ประกอบการจัดการศพพลายเสนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 9 องค์ประกอบ 76 ตัวแปร โดยองค์ประกอบที่ 1 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 15 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 17 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 10 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 11 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 5 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 6 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 7 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 8 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 5 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 9 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 5 ตัวแปร ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อองค์ประกอบใหม่ให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์ประกอบ และอธิบายรายละเอียดดังตารางที่ 15 -23 ดังนี้

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 1 “การวางแผนกลยุทธ์”

| ที่                                                          | ตัวแปร | ข้อความ                                                                                                                                                 | น้ำหนัก<br>องค์ประกอบ |
|--------------------------------------------------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1                                                            | 69     | สถานศึกษาจัดเก็บข้อมูลที่เป็นเพื่อเป็นพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม (Collaboration จากทุกภาคส่วน                                  | .754                  |
| 2                                                            | 66     | วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งต่อการจัดการศึกษาครอบคลุมทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย                      | .750                  |
| 3                                                            | 67     | วิเคราะห์ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานครอบคลุมทั้งโครงสร้าง นโยบาย ผลผลิตและบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพการเงิน วัสดุ ทรัพยากรและการบริหารจัดการ | .745                  |
| 4                                                            | 71     | นำผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในมาจัดลำดับ ประเด็นแยกเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค                                                            | .744                  |
| 5                                                            | 64     | เชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์แล้วกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Goal) ของสถานศึกษา                                         | .739                  |
| 6                                                            | 63     | สถานศึกษาจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะ 3-5 ปี ที่กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และยุทธวิธีที่ชัดเจน ปฏิบัติได้                                                             | .736                  |
| 7                                                            | 65     | นำเสนอแผนกลยุทธ์สถานศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนทราบและพิจารณา เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในเป้าหมายและการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์                          | .731                  |
| 8                                                            | 70     | สถานศึกษาปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์                                                                                                               | .730                  |
| 9                                                            | 62     | สถานศึกษาจัดให้มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์                                                                       | .722                  |
| 10                                                           | 68     | สถานศึกษามีการทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ                                                                                                       | .719                  |
| 11                                                           | 61     | สถานศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยกำหนดเป็นโครงการ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์                                                               | .671                  |
| 12                                                           | 74     | มีการปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี                                                                                                         | .634                  |
| 13                                                           | 75     | มีการกำกับ ติดตาม การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี                                                                                                     | .634                  |
| 14                                                           | 72     | มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี                                                                                                      | .625                  |
| 15                                                           | 60     | มีการทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติการประจำปีทุกปี                                                                                                          | .583                  |
| ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)                        |        |                                                                                                                                                         | 54.502                |
| ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (% of variance)                |        |                                                                                                                                                         | 47.393                |
| ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance) |        |                                                                                                                                                         | 47.393                |

จากตารางที่ 15 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 15 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือตัวแปรที่ 69, 66, 67, 71, 64, 63, 65, 70, 62, 68, 61, 74, 75, 72 และ 60 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .583 - .754 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 54.502 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 47.393 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 47.393 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 15 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร้อยละ 47.393 และเมื่อเปรียบเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) กับองค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบแล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 และเมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 1 ที่ตัวแปรส่วนใหญ่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การวางแผนกลยุทธ์”

ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 2 “การจัดระเบียบระบบงาน”

| ที่ | ตัวแปร | ข้อความ                                                                                  | น้ำหนัก<br>องค์ประกอบ |
|-----|--------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1   | 103    | มีระบบงานสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เข้มแข็ง                  | .742                  |
| 2   | 105    | สร้างระบบปฏิบัติงานประกันคุณภาพสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ                    | .726                  |
| 3   | 108    | มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติการจัดการบริหารสถานศึกษาทุกระบบ                                | .706                  |
| 4   | 104    | มีหน่วยติดตามและประเมินแผนงานและโครงการตามแผนกลยุทธ์                                     | .705                  |
| 5   | 101    | ออกแบบและสร้างระบบปฏิบัติงานวิชาการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์สูง                                  | .694                  |
| 6   | 107    | ออกแบบและสร้างระบบการจัดการเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ                | .692                  |
| 7   | 102    | สร้างระบบปฏิบัติงานกิจการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ                                        | .676                  |
| 8   | 110    | มีการควบคุมประสิทธิภาพการปฏิบัติการกิจสถานศึกษา                                          | .674                  |
| 9   | 106    | การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ ข้อกำหนดหรือข้อตกลง (commitment) ร่วมกัน                   | .671                  |
| 10  | 109    | มีการบังคับบัญชา แนะนำ สอนงานให้เข้าใจ กฎ กติกา ระเบียบ ข้อตกลง ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงาน | .670                  |

ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

| ที่                                                          | ตัวแปร | ข้อความ                                                                                                    | น้ำหนัก<br>องค์ประกอบ |
|--------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 11                                                           | 100    | มีระบบปฏิบัติการงานสารบรรณ การเงิน-พัสดุ บุคลากร และ<br>ตรวจสอบภายในที่ถูกต้อง คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ | .666                  |
| 12                                                           | 99     | มีการออกแบบโครงสร้างภารกิจการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งทั้ง<br>ประสิทธิภาพและประสิทธิผล                        | .661                  |
| 13                                                           | 111    | สถานศึกษามีระบบจูงใจบุคคลให้เต็มใจและตั้งใจปฏิบัติงานเต็ม<br>ศักยภาพแห่งตน                                 | .658                  |
| 14                                                           | 113    | สถานศึกษามีการควบคุมภายใน ตรวจสอบและถ่วงดุล                                                                | .614                  |
| 15                                                           | 112    | สถานศึกษาจัดวางบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม                                                           | .607                  |
| 16                                                           | 115    | สถานศึกษาสนับสนุนผู้ปฏิบัติทุกระดับให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่าง<br>ราบรื่น รวดเร็วและถูกต้อง                | .601                  |
| 17                                                           | 114    | ออกแบบโครงสร้างสถานศึกษาให้มีลักษณะยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้<br>สอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา                | .590                  |
| ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)                        |        |                                                                                                            | 5.630                 |
| ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (% of variance)                |        |                                                                                                            | 4.896                 |
| ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance) |        |                                                                                                            | 52.289                |

จากตารางที่ 16 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 17 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือตัวแปรที่ 103, 105, 108, 104, 101, 107, 102, 110, 106, 109, 100, 99, 111, 113, 112, 115 และ 114 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .590 - .742 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 5.630 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 4.896 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 52.289 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 17 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบสามารถอธิบายร้อยละความแปรปรวนตัวแปรการจัดการฯ พหุหลายแขนงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 4.896 และเมื่อทำเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) กับองค์ประกอบอื่นทั้ง 9 องค์ประกอบ องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 เมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 2 ที่ตัวแปรส่วนใหญ่เป็นตัวแปรเกี่ยวกับโครงสร้างและการจัดระเบียบระบบงาน ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การจัดระเบียบระบบงาน”

ตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 3 “การเน้นการเรียนการสอน”

| ที่                                                          | ตัวแปร | ข้อความ                                                                                                              | น้ำหนัก<br>องค์ประกอบ |
|--------------------------------------------------------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1                                                            | 78     | สถานศึกษามุ่งความสำเร็จทางวิชาการตามศักยภาพของนักเรียน                                                               | .782                  |
| 2                                                            | 79     | สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนทุกวิถีทาง                                                                    | .763                  |
| 3                                                            | 81     | สถานศึกษาวิเคราะห์และปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพชุมชน                                                             | .732                  |
| 4                                                            | 77     | สถานศึกษาจัดหลักสูตรการเรียนการสอนที่หลากหลาย ครอบคลุมให้<br>นักเรียนได้เลือกศึกษาตามความต้องการ ความสามารถ          | .723                  |
| 5                                                            | 80     | แผนการจัดการเรียนรู้ของครูมีโครงสร้างให้นักเรียนเกิดคุณลักษณะ<br>ครบทั้งพุทธิวิสัย ทักษะพิสัย และจิตพิสัย อย่างสมดุล | .714                  |
| 6                                                            | 82     | มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่<br>หลากหลาย สอดคล้องกับความสนใจและวัยของผู้เรียน             | .708                  |
| 7                                                            | 83     | มีการจัดกิจกรรมสอนซ่อมสำหรับนักเรียนที่เรียนอ่อน<br>และสอนเสริมนักเรียนที่เรียนดีอย่างเหมาะสมและทั่วถึง              | .699                  |
| 8                                                            | 84     | ครูมีความเชี่ยวชาญในการสอน และมีวิธีสอนที่เหมาะสม                                                                    | .689                  |
| 9                                                            | 76     | ครูมีความสามารถใช้สื่อ นวัตกรรม กระตุ้นให้นักเรียนสนใจใฝ่เรียนรู้                                                    | .682                  |
| 10                                                           | 85     | ส่งเสริมให้ครูผู้สอนทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนากระบวนการเรียน<br>การสอนให้มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง                | .593                  |
| ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)                        |        |                                                                                                                      | 3.983                 |
| ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (% of variance)                |        |                                                                                                                      | 3.463                 |
| ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance) |        |                                                                                                                      | 55.752                |

จากตารางที่ 17 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 มีตัวแปรบรรยาย 10 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ คือ ตัวแปรที่ 78, 79, 81, 77, 80, 82, 83, 84, 76 และ 85 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .593 - .782 ค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 3.983 ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร เท่ากับ 3.463 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร เท่ากับ 55.752 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 10 เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 3.463 และเมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนกับองค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 เมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมด องค์ประกอบที่ 3 ที่ตัวแปรส่วนใหญ่เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการมุ่งเน้นการปฏิบัติการเรียนการสอน ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การเน้นการเรียนการสอน”

ตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 4 “เทคโนโลยีสารสนเทศ”

| ที่                                                          | ตัวแปร | ข้อความ                                                                               | น้ำหนัก<br>องค์ประกอบ |
|--------------------------------------------------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1                                                            | 23     | มีผู้ดูแลระบบเครือข่ายสารสนเทศที่มีความชำนาญ                                          | .663                  |
| 2                                                            | 22     | มีการเชื่อมโยงระบบการสื่อสาร การจัดข้อมูลทั่วองค์กร                                   | .658                  |
| 3                                                            | 21     | มีการแบ่งปันข้อมูลสนเทศทุกช่องทางทางการสื่อสาร                                        | .613                  |
| 4                                                            | 27     | การเข้าถึงเครือข่ายสารสนเทศสะดวก คล่องตัว และรวดเร็ว                                  | .594                  |
| 5                                                            | 20     | บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่                                   | .591                  |
| 6                                                            | 24     | นำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการจัดการฐานข้อมูลกลางสถานศึกษา                            | .588                  |
| 7                                                            | 30     | มีการตรวจสอบระบบเครือข่ายสารสนเทศสม่ำเสมอ                                             | .582                  |
| 8                                                            | 25     | มีการปรับระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์เครือข่ายสารสนเทศ (Software) ให้ทันสมัยอยู่เสมอ        | .578                  |
| 9                                                            | 28     | มีการกำหนดระบบสารสนเทศให้ครอบคลุมโครงสร้างการบริหาร                                   | .578                  |
| 10                                                           | 29     | มีระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์เครือข่ายสารสนเทศ (Software) ที่เหมาะสมกับการทำงานในสถานศึกษา | .569                  |
| 11                                                           | 31     | มีการใช้ระบบเครือข่ายสารสนเทศทั้งในและนอกสถานศึกษา                                    | .556                  |
| ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)                        |        |                                                                                       | 3.040                 |
| ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (% of variance)                |        |                                                                                       | 2.644                 |
| ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance) |        |                                                                                       | 58.396                |

จากตารางที่ 18 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 11 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือตัวแปรที่ 23, 24, 21, 27, 20, 24, 30, 25, 28, 29 และ 31 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .556 - .663 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 3.040 ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 2.644 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 58.396 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 11 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรการจัดการทรัพยากรสารสนเทศในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 2.644 และเมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) กับองค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 ฉะนั้นเมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 4 ตัวแปรส่วนใหญ่เป็นตัวแปรเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “เทคโนโลยีสารสนเทศ”

ตารางที่ 19 องค์ประกอบที่ 5 “การมีส่วนร่วม”

| ที่                                                          | ตัวแปร | ข้อความ                                                                                                                                      | น้ำหนัก<br>องค์ประกอบ |
|--------------------------------------------------------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1                                                            | 10     | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>มีส่วนร่วมประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพสถานศึกษา                          | .697                  |
| 2                                                            | 11     | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>มีส่วนร่วมรับผิดชอบสถานศึกษา                                                | .682                  |
| 3                                                            | 9      | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>มีส่วนร่วมปฏิบัติการกิจบริหารสถานศึกษา                                      | .642                  |
| 4                                                            | 8      | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>มีส่วนร่วมคิดในการยกระดับสถานศึกษา                                          | .619                  |
| 5                                                            | 12     | สถานศึกษาเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่าง<br>พันธมิตรของสถานศึกษา (ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง<br>และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) | .601                  |
| ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)                        |        |                                                                                                                                              | 2.547                 |
| ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (% of variance)                |        |                                                                                                                                              | 2.215                 |
| ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance) |        |                                                                                                                                              | 60.611                |

จากตารางที่ 19 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 5 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือตัวแปรที่ 10, 11, 9, 8 และ 12 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .601 - .697 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 2.547 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 2.215 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 60.611 ลักษณะนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบที่ 5 สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 2.215 และเมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) กับองค์ประกอบอื่นทั้ง 9 องค์ประกอบองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 5 เมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 5 ที่ตัวแปรส่วนใหญ่เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การมีส่วนร่วม”

ตารางที่ 20 องค์ประกอบที่ 6 “การจัดการความสัมพันธ์”

| ที่                                                          | ตัวแปร | ข้อความ                                                                                                                 | น้ำหนัก<br>องค์ประกอบ |
|--------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1                                                            | 44     | สถานศึกษาสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ทุกระดับในการปฏิบัติการกิจสถานศึกษา                                    | .754                  |
| 2                                                            | 43     | สถานศึกษามีธรรมเนียมปฏิบัติสำหรับกิจกรรมและประเพณี ที่ดีงามซึ่งสะท้อนความเป็นเอกลักษณ์สถานศึกษา                         | .740                  |
| 3                                                            | 42     | สถานศึกษาส่งเสริมความสมานฉันท์และความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | .738                  |
| 4                                                            | 45     | สถานศึกษานำหลักการการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) มาเป็นแนวทางการทำงานร่วมกัน                                 | .645                  |
| ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)                        |        |                                                                                                                         | 1.927                 |
| ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (% of variance)                |        |                                                                                                                         | 1.676                 |
| ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance) |        |                                                                                                                         | 62.286                |

จากตารางที่ 20 พบว่า องค์ประกอบที่ 6 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 4 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือตัวแปรที่ 44, 43, 42 และ 45 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .645 - .754 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 1.927 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 1.676 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 62.286 ลักษณะนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบที่ 6 สามารถอธิบายความแปรปรวนของ ตัวแปรการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ถึงร้อยละ 1.676 และเมื่อเปรียบเทียบ ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) กับองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ องค์ประกอบนี้มี ความสำคัญเป็นอันดับ 6 ฉะนั้นเมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 6 ที่ตัวแปรส่วนใหญ่เป็นตัวแปรเกี่ยวกับวัฒนธรรมและการจัดการความสัมพันธ์ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การจัดการความสัมพันธ์”

ตารางที่ 21 องค์ประกอบที่ 7 “การจัดการความเสี่ยง”

| ที่                                                          | ตัวแปร | ข้อความ                                                                                                  | น้ำหนัก<br>องค์ประกอบ |
|--------------------------------------------------------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1                                                            | 1      | สถานศึกษามีการบริหารจัดการทุกระบบในลักษณะป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาหรืออุปสรรค                         | .686                  |
| 2                                                            | 2      | ส่งเสริมให้ผู้บริหารและครู มีความรู้ ความสามารถแก้ปัญหา/สถานการณ์ที่เกี่ยวกับการบทบาทหน้าที่ของตนอย่างดี | .669                  |
| 3                                                            | 6      | สถานศึกษามีการกำหนดมาตรการ/แนวปฏิบัติและดำเนินงานดูแลรักษาความปลอดภัย                                    | .583                  |
| 4                                                            | 5      | ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีประสิทธิภาพ                                                                   | .575                  |
| ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)                        |        |                                                                                                          | 1.818                 |
| ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (% of variance)                |        |                                                                                                          | 1.581                 |
| ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance) |        |                                                                                                          | 63.868                |

จากตารางที่ 21 พบว่า องค์ประกอบที่ 7 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 4 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือตัวแปรที่ 1, 2, 6 และ 5 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .575 - .686 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 1.818 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 1.581 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 63.868 ลักษณะนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบที่ 7 ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ถึงร้อยละ 1.581 และเมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) กับองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 7 ฉะนั้นเมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 7 ที่ตัวแปรส่วนใหญ่เป็นตัวแปรเกี่ยวกับความเสี่ยง ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “กาจัดการความเสี่ยง”

ตารางที่ 22 องค์ประกอบที่ 8 “การจัดการสมรรถนะบุคคล”

| ที่                                                          | ตัวแปร | ข้อความ                                                                                                  | น้ำหนัก<br>องค์ประกอบ |
|--------------------------------------------------------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1                                                            | 88     | ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งมั่นในการ<br>กระทำการต่างๆ ให้ดีกว่าเดิมเสมอ          | .616                  |
| 2                                                            | 89     | ผู้บริหารเป็นผู้นำ เป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรม<br>สถานศึกษาที่เข้มแข็ง                                | .590                  |
| 3                                                            | 91     | ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการ<br>ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง | .563                  |
| 4                                                            | 90     | สถานศึกษามีกิจกรรมเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการ<br>ปฏิบัติงานให้แก่ครูและบุคลากรตามความต้องการ           | .560                  |
| 5                                                            | 87     | คณะกรรมการสถานศึกษามีความผูกพัน รู้สึกเป็นเจ้าของ<br>สถานศึกษา มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา      | .556                  |
| ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)                        |        |                                                                                                          | 1.565                 |
| ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (% of variance)                |        |                                                                                                          | 1.361                 |
| ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance) |        |                                                                                                          | 65.229                |

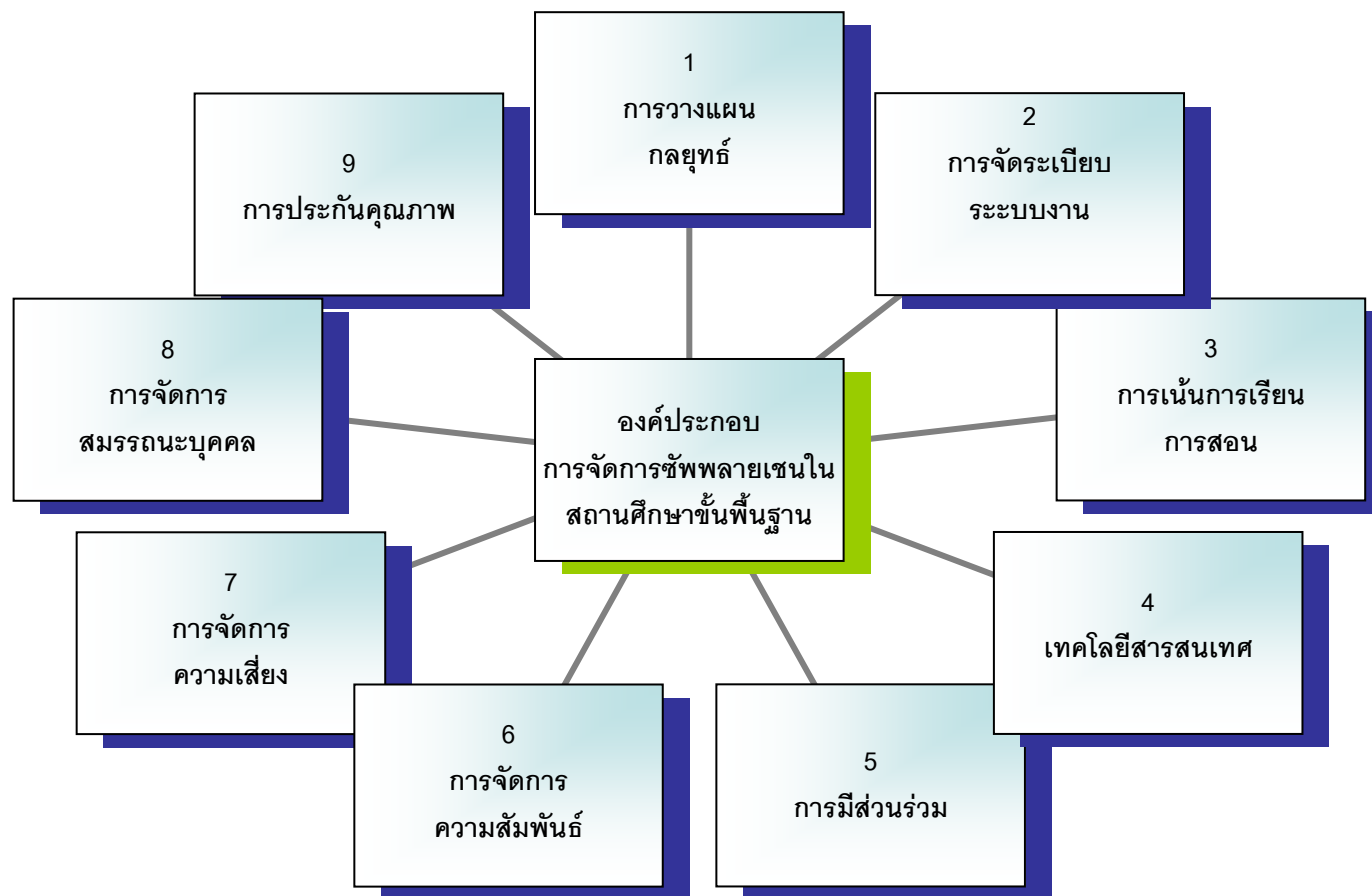
จากตารางที่ 22 พบว่า องค์ประกอบที่ 8 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 5 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือตัวแปรที่ 88, 89, 91, 90 และ 87 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .556 - .616 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 1.565 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 1.361 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 65.229 ลักษณะนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบที่ 8 ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ถึงร้อยละ 1.361 และเมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) กับองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 8 เมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 8 ที่ตัวแปรส่วนใหญ่เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสมรรถนะบุคคล ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การจัดการสมรรถนะบุคคล”

ตารางที่ 23 องค์ประกอบที่ 9 “การประกันคุณภาพ”

| ที่                                                          | ตัวแปร | ข้อความ                                                                                                                                       | น้ำหนัก<br>องค์ประกอบ |
|--------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1                                                            | 95     | นักเรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีความรู้และทักษะ<br>มีคุณธรรมจริยธรรม มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดี                                                      | .736                  |
| 2                                                            | 96     | นักเรียนสร้างชื่อเสียง เกียรติประวัติ มีผลงานที่ดีเด่นเป็น เป็น<br>แบบอย่าง และเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย                                       | .730                  |
| 3                                                            | 94     | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้เกี่ยวข้อง<br>และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีกลวิธีการปฏิบัติการกิจสถานศึกษา<br>ที่มุ่งความสำเร็จสูง | .684                  |
| 4                                                            | 98     | สถานศึกษาเป็นที่ชื่นชม เป็นแบบอย่าง เป็นที่นิยม<br>และเป็นที่ศรัทธาของชุมชน                                                                   | .682                  |
| 5                                                            | 97     | สถานศึกษามีบรรยากาศขององค์กรวิชาการ                                                                                                           | .658                  |
| ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)                        |        |                                                                                                                                               | 1.408                 |
| ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (% of variance)                |        |                                                                                                                                               | 1.224                 |
| ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance) |        |                                                                                                                                               | 66.453                |

จากตารางที่ 23 พบว่า องค์ประกอบที่ 9 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 5 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือตัวแปรที่ 95, 96, 94, 98 และ 97 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .658 - .736 ค่าความแปรปรวนตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 1.408 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percentage of variance) เท่ากับ 1.224 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 66.453 ลักษณะนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 5 เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบที่ 8 ได้ดีที่สุด และสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ถึงร้อยละ 1.224 และเมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) กับองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ องค์ประกอบนี้มี ความสำคัญเป็นอันดับ 9 เมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 9 ที่ตัวแปรส่วนใหญ่เป็น ตัวแปรเกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การประกันคุณภาพ”

จากการวิเคราะห์ข้างต้น องค์ประกอบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 องค์ประกอบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากแผนภูมิที่ 5 องค์ประกอบการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ผู้วิจัยขอสรุปนิยามแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ (School Strategic Planning) หมายถึง ความสามารถในการใช้กระบวนการคิดหลากหลายรูปแบบอย่างเป็นระบบบนฐานข้อมูลที่ถูกต้อง และเป็นการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าก่อนว่าจะทำอะไร (What) ที่ไหน (Where) เมื่อไร (When) ทำไม (Why) ใครเป็นผู้ทำ (Who) และทำอย่างไร (How) เป็นกระบวนการตัดสินใจบนหลักการและข้อมูลอย่างเป็นระบบ ระเบียบ กำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทาง/วิธีการกระทำไว้ล่วงหน้า เน้นการคิดเชิงระบบ คิดแบบองค์รวม และคิดเพื่ออนาคตที่ดีกว่า

2. การจัดระเบียบระบบงาน (School Performance Alignment) หมายถึง การออกแบบระบบปฏิบัติงานที่ทำให้สถานศึกษาเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการกำหนดโครงสร้างพันธกิจกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องประสานเชื่อมโยงกันทั้งระบบส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งการจัดระบบงานที่ดีช่วยสร้างเสริมให้บุคลากรสามารถค้นหานวัตกรรมหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้องค์กรหรือสถานศึกษาได้ และยังเป็นตัวกำกับการใช้ทรัพยากรในสถานศึกษาให้สนองต่อการดำเนินการไปสู่เป้าหมายในที่สุด

3. การเน้นการเรียนการสอน (Learning and Teaching Orientation) หมายถึง การมุ่งเน้นปฏิบัติงานวิชาการซึ่งถือว่าเป็นงานหลักของสถานศึกษาที่สำคัญที่สุด โดยเป็นการมุ่งความสนใจไปที่การเติมเต็มสมรรถนะหรือศักยภาพของนักเรียนให้เกิดผลสูงสุด และเน้นกระบวนการเรียนการสอนโดยคาดหวังถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียน ตลอดจนเอาใจใส่ด้านการศึกษาเล่าเรียน ใส่ใจดูแลในเรื่องการใช้เวลาในกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยได้รับการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ทุกวิถีทางจากผู้บริหาร ครู ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีอาชีพแท้จริง

4. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management) หมายถึง กระบวนการที่สถานศึกษาแปลงสภาพวัตถุดิบหรือตัวป้อน (input) ให้เปลี่ยนเป็นผลผลิต (output) ที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย โดยอาศัยพลังงานทางเครื่องจักรและพลังสมอง ประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์ใหม่ เทคนิคใหม่ และต้องมีความรู้กว้างขวาง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลง โดยต้องฝึกฝนบุคลากรให้มีฝีมือ เจตคติและความรู้เพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การมีส่วนร่วม (Collaboration) หมายถึง การร่วมมือกันของบุคคลและหรือองค์กร จากทุกภาคส่วนทั้งภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องโดยตรงและหรือโดยอ้อมกับการบริหาร การศึกษาของสถานศึกษา มีการทำงานร่วมกันในลักษณะการประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดให้มียุทธศาสตร์ในการจัดการความสมดุลของความสัมพันธ์ของ บุคคลและหรือองค์กรอย่างเหมาะสมที่สุด เพื่อให้เกิดความสมานฉันท์และความร่วมมือกันทำงาน อย่างมืออาชีพส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าในที่สุด

6. การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) หมายถึง การประสาน เชื่อมโยงความสัมพันธ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งของผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนซึ่งอาจเกี่ยวข้องกัน ทั้งภายในหรือภายนอกสถานศึกษา สัมพันธ์กันทางตรงหรือทางอ้อม โดยเน้นการสร้างวัฒนธรรม การทำงานร่วมกันในลักษณะการทำงานเป็นทีม รูปแบบของการทำงานเป็นทีมทำให้เกิดผลสำเร็จ ของการปฏิบัติที่ดีกว่าเดิม เร็วกว่า มีคุณภาพกว่า การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมจะต้อง ส่งเสริมให้มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันเสมอจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ

7. การจัดการความเสี่ยง (School Risk Management) หมายถึง การบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติการของสถานศึกษาเพื่อควบคุม ป้องกัน และหรือลดภาวะหรือสถานการณ์ที่ อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา หมายรวมถึงโอกาสที่อาจจะ เกิดเหตุการณ์หรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหรือการดำเนินงาน ของสถานศึกษา เกิดความเสี่ยง ความผิดพลาด การรั่วไหล ความสูญเปล่า และไม่สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ ซึ่งรวมถึงการทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสถานศึกษาเบี่ยงเบนไป

8. การจัดการสมรรถนะบุคคล (Personnel Competency Management) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการบุคคลทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาของ สถานศึกษาให้มีสมรรถนะตามวิชาชีพแห่งตน คือ การมีความรู้ ความสามารถ และทักษะอย่างมือ อาชีพในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในองค์กร เพื่อให้บุคคลที่มีความ เป็นมืออาชีพใช้ความเป็นมืออาชีพของตนร่วมปฏิบัติงานสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จต่อไป

9. การประกันคุณภาพ (Quality Assurance Management) หมายถึง การใช้ระบบ ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการประเมินความสำเร็จของสถานศึกษา โดยใช้กระบวนการจัดการเชิงระบบ นำด้วยระบบวางแผนเพื่อปรับปรุงคุณภาพผลผลิตและผลลัพธ์ของสถานศึกษา และปรับเปลี่ยน รูปแบบการประเมินผลให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยเน้นผลผลิตคือผู้เรียนเป็นสำคัญและมีระบบการ ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน รวมทั้งมีระบบการประเมินศักยภาพของสถานศึกษาทั้งระบบ เพื่อพัฒนา ตลอดจนนำเสนอหรือรายงานผลการประเมินตนเองต่อสาธารณชนตลอดเวลา

## ตอนที่ 2 รูปแบบการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 2.1 การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์องค์ประกอบการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 คือ “นำเสนอรูปแบบการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คำถามข้อ 2 “รูปแบบการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างไร” และสมมุติฐานการวิจัยข้อ 2 ที่ว่า “รูปแบบการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพหุองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งมีความเหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ และถูกต้องครอบคลุมสอดคล้องกับทฤษฎี หลักการ แนวคิดตามกรอบการวิจัย” ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบทั้ง 9 กำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนฐานการคิดเทียบกับแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และข้อค้นพบงานวิจัยทดสอบสมมติฐาน ตรวจสอบความสอดคล้อง/ความตรงของรูปแบบ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL 8.72 เทคนิคการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis with LISREL : PAL) ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดข้อตกลง ดังนี้

#### ก. สัญลักษณ์ในรูปแบบ

|          |     |                                                                                        |
|----------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------|
| →        | แทน | ความสัมพันธ์ในรูปแบบเชิงสาเหตุและผล<br>ตัวแปรทางลูกศรเป็นเหตุ ส่วนตัวแปรหัวลูกศรเป็นผล |
| Factor 1 | แทน | องค์ประกอบที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์                                                       |
| Factor 2 | แทน | องค์ประกอบที่ 2 การจัดระเบียบระบบงาน                                                   |
| Factor 3 | แทน | องค์ประกอบที่ 3 การเน้นการเรียนการสอน                                                  |
| Factor 4 | แทน | องค์ประกอบที่ 4 เทคโนโลยีสารสนเทศ                                                      |
| Factor 5 | แทน | องค์ประกอบที่ 5 การมีส่วนร่วม                                                          |
| Factor 6 | แทน | องค์ประกอบที่ 6 การจัดการความสัมพันธ์                                                  |
| Factor 7 | แทน | องค์ประกอบที่ 7 การจัดการความเสี่ยง                                                    |
| Factor 8 | แทน | องค์ประกอบที่ 8 การจัดการสมรรถนะบุคคล                                                  |
| Factor 9 | แทน | องค์ประกอบที่ 9 การประกันคุณภาพ                                                        |

ข. ค่าสถิติวัดความสอดคล้อง/ความกลมกลืน/ความตรงของรูปแบบ

1. ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square :  $\chi^2$ ) : ตรวจสอบความกลมกลืนของรูปแบบ โดยถ้าค่าไค-สแควร์สูงแสดงว่ารูปแบบไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่ถ้าค่าไค-สแควร์ต่ำและเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้องข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness – of – fit Index : GFI) โดยค่า GFI มีค่าระหว่าง 0และ1 รูปแบบที่มีความสอดคล้อง ควรมีค่าใกล้ 1

3. ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness – of – fit Index : AGFI) โดยค่า AGFI มีค่าระหว่าง 0 และ1 รูปแบบที่มีความสอดคล้อง ควรมีค่าใกล้ 0

4. ดัชนีความสัมพันธ์ (Relative Fit Index : RFI) โดยค่า RFI มีค่าระหว่าง 0 -1 รูปแบบที่มีความสอดคล้อง ควรมีค่าใกล้ 1

5. ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนเหลือ (Root Mean Squared Residual : RMR) โดยค่า RMR ยิ่งเข้าใกล้ 0 แสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้อง

6. ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความผิดพลาดที่เหมาะสม (Root Mean Squared Error of Approximation : RMSEA) โดยค่า RMSEA มีค่าระหว่าง 0-0.05 ยิ่งเข้าใกล้ 0 แสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้อง

ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขอเสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยายตามลำดับ ดังนี้

ตารางที่ 24 ค่าสถิติตรวจสอบความสอดคล้อง/ความกลมกลืน/ความตรงของรูปแบบ

| ค่าสถิติ                                    | ค่าสถิติ<br>ของรูปแบบ  | เกณฑ์วัดความสอดคล้องกลมกลืน                                                                               |
|---------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ไค – สแควร์ ( $\chi^2$ )                    | 17.12<br>(P = 0.04684) | แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่ายอมรับสมมติฐาน รูปแบบตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ |
| ดัชนีความกลมกลืน<br>(Goodness of fit : GFI) | 1.00                   | มีค่าเข้าใกล้ 1 รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์                                                 |
| Adjusted Goodness of fit : AGFI             | 0.99                   | มีค่าเข้าใกล้ 1 รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์                                                 |
| Relative Fit Index : RFI                    | 1.00                   | มีค่าเข้าใกล้ 1 รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์                                                 |

ตารางที่ 24 (ต่อ)

| ค่าสถิติ                                        | ค่าสถิติ<br>ของรูปแบบ | เกณฑ์วัดความสอดคล้องกลมกลืน                                             |
|-------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Root Mean Squared Residual : RMR                | 0.0033                | มีค่าอยู่ระหว่าง 0–1 หมายถึง รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์  |
| Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) | 0.025                 | มีค่าระหว่าง 0 – 0.05 หมายถึง รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ |

จากตารางที่ 24 เมื่อพิจารณาค่าสถิติตรวจสอบความสอดคล้อง/ความกลมกลืน/ความตรงของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ พบว่า ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square :  $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 17.12 ( $P = 0.04684$ ) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 ค่าความสัมพันธ์ของดัชนี (RFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.033 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยที่เหมาะสม (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.025 ซึ่งค่าสถิติรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ล้วนมีค่าเป็นไปตามเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้อง/ความกลมกลืน/ความตรงของรูปแบบทั้งสิ้น ลักษณะนี้แสดงว่า รูปแบบการจัดการทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้อง/ความกลมกลืน/ความตรงกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 25 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการจัดการทรัพยากรบุคคล  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

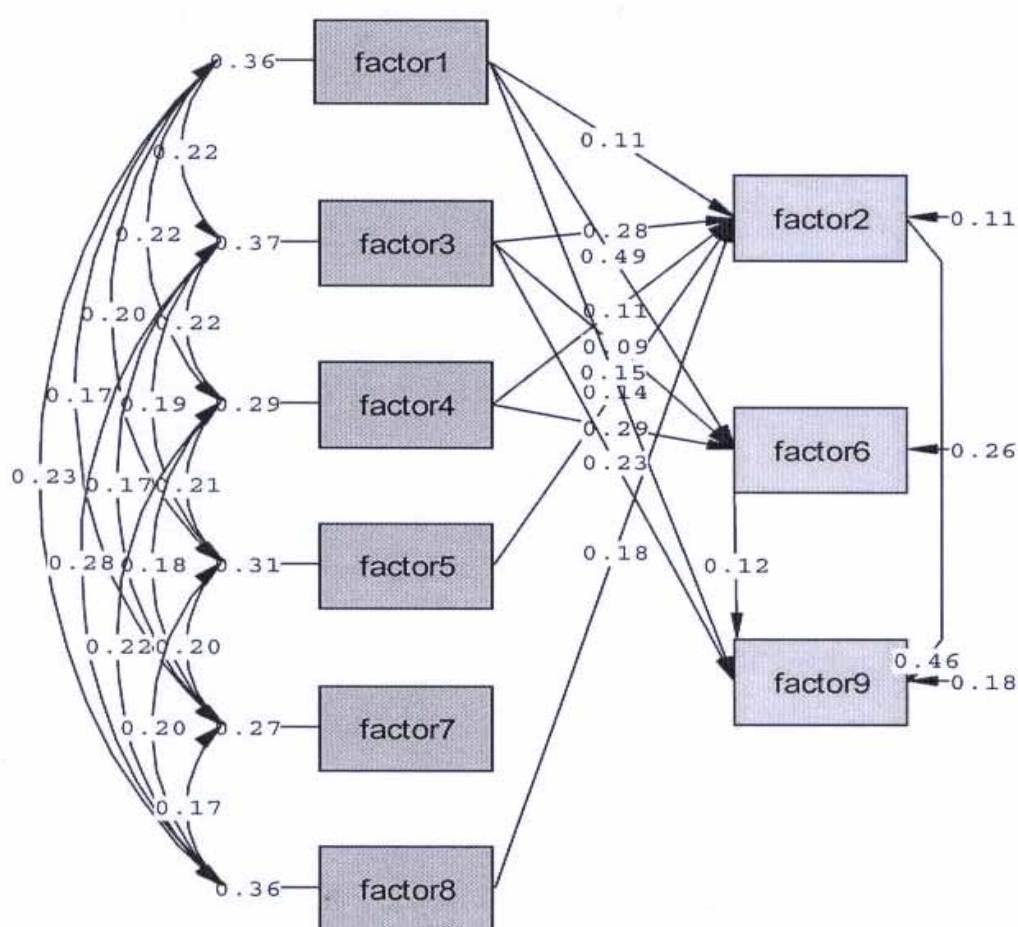
|         | Factor1 | Factor2 | Factor3 | Factor4 | Factor5 | Factor6 | Factor7 | Factor8 | Factor9 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Factor1 | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |
| Factor2 | .624**  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |
| Factor3 | .618**  | .713**  | 1       |         |         |         |         |         |         |
| Factor4 | .677**  | .653**  | .664**  | 1       |         |         |         |         |         |
| Factor5 | .601**  | .606**  | .564**  | .700**  | 1       |         |         |         |         |
| Factor6 | .635**  | .474**  | .500**  | .575**  | .493**  | 1       |         |         |         |
| Factor7 | .544**  | .540**  | .541**  | .635**  | .684**  | .441**  | 1       |         |         |
| Factor8 | .655**  | .701**  | .773**  | .688**  | .608**  | .532**  | .560**  | 1       |         |
| Factor9 | .590**  | .679**  | .636**  | .573**  | .502**  | .506**  | .470**  | .611**  | 1       |

\*\*Pearson Correlation is significant at the 0.1 level (2-tailed)

N = 1,408

จากตารางที่ 25 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ขององค์ประกอบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่คำนวณจากสูตรของเพียร์สัน (Pearson Correlation) พบว่า องค์ประกอบเก้าองค์ประกอบทั้งหมดมีความสัมพันธ์ทางบวกกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.441 – 0.713

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปเป็นรูปแบบหรือโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ดังนี้



Chi-square = 17.12, df = 9, P-value = 0.04684, RMSEA = 0.025

แผนภูมิที่ 6 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากแผนภูมิที่ 6 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุองค์ประกอบการจัดการทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยได้พิจารณาความสัมพันธ์จากสมการโครงสร้างเชิงเส้นตามลำดับ ผลการพิจารณา พบว่า

#### สมการโครงสร้างที่ 1

$$\begin{aligned} \text{Factor 2} &= 0.11*\text{factor1} + 0.28*\text{factor3} + 0.11*\text{factor4} + 0.14*\text{factor5} + 0.18*\text{factor8}, \\ &\quad (0.022) \quad (0.024) \quad (0.027) \quad (0.023) \quad (0.026) \\ &\quad 5.27 \quad 11.53 \quad 3.89 \quad 6.05 \quad 7.01 \\ \text{Errorvar.} &= 0.11, R^2 = 0.61 \\ &\quad (0.004) \\ &\quad 26.47 \end{aligned}$$

จากสมการโครงสร้างที่ 1 อธิบายได้ว่า (1) การวางแผนกลยุทธ์ (factor 1) มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดระเบียบระบบงาน (factor 2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (P) เท่ากับ 0.11 ค่าสถิติทดสอบ (t) เท่ากับ 5.27 ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานมาตรฐาน (S.E.) เท่ากับ 0.022 และค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.61 นั่นคือการวางแผนกลยุทธ์สามารถทำนายการจัดระเบียบระบบงานได้ร้อยละ 61 (2) การเน้นการเรียนการสอน (factor 3) มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดระเบียบระบบงาน (factor 2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (P) เท่ากับ 0.28 ค่าสถิติทดสอบ (t) เท่ากับ 11.53 ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานมาตรฐาน (S.E.) เท่ากับ 0.023 และค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.61 นั่นคือการเน้นการเรียนการสอนสามารถทำนายการจัดระเบียบระบบงานได้ร้อยละ 61 (3) เทคโนโลยีสารสนเทศ (factor 4) มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดระเบียบระบบงาน (factor 2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (P) เท่ากับ 0.11 ค่าสถิติทดสอบ (t) เท่ากับ 3.89 ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานมาตรฐาน (S.E.) เท่ากับ 0.027 และค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.61 นั่นคือเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถทำนายการจัดระเบียบระบบงานร้อยละ 61 (4) การมีส่วนร่วม (factor 5) มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดระเบียบระบบงาน (factor 2) ทั้งนี้โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (P) เท่ากับ 0.14 ค่าสถิติทดสอบ (t) เท่ากับ 6.05 ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานมาตรฐาน (S.E.) เท่ากับ 0.023 และค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.61 นั่นคือการมีส่วนร่วมสามารถทำนายการจัดระเบียบระบบงานร้อยละ 61 และ (5) การจัดการสมรรถนะบุคคล (factor 8) มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดระเบียบระบบงาน (factor 2) ทั้งนี้โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (P) เท่ากับ 0.18 ค่าสถิติทดสอบ (t) เท่ากับ 7.01 ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานมาตรฐาน (S.E.) เท่ากับ 0.026 และค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.61 นั่นคือการจัดการสมรรถนะบุคคลสามารถทำนายการจัดระเบียบระบบงานร้อยละ 61

### สมการโครงสร้างที่ 2

$$\text{Factor 6} = 0.49*\text{factor1} + 0.09*\text{factor3} + 0.29*\text{factor4}, \text{Errorvar.} = 0.26, R^2 = 0.45$$

|         |         |         |         |
|---------|---------|---------|---------|
| (0.032) | (0.031) | (0.038) | (0.009) |
| 15.05   | 2.39    | 7.74    | 26.47   |

จากสมการโครงสร้างที่ 2 อธิบายได้ว่า (1) การวางแผนกลยุทธ์ (factor 1) มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความสัมพันธ์ (factor 6) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (P) เท่ากับ 0.49 ค่าสถิติทดสอบ (t) เท่ากับ 15.05 ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานมาตรฐาน (S.E.) เท่ากับ 0.032 และค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.45 นั่นคือการวางแผนกลยุทธ์สามารถทำนายการจัดการความสัมพันธ์ได้ร้อยละ 45 (2) การเน้นการเรียนการสอน (factor 3) มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความสัมพันธ์ (factor 6) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (P) เท่ากับ 0.09 ค่าสถิติทดสอบ (t) เท่ากับ 2.39 ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานมาตรฐาน (S.E.) เท่ากับ 0.031 และค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.45 นั่นคือการเน้นการเรียนการสอนสามารถทำนายการจัดการความสัมพันธ์ได้ร้อยละ 61 (3) เทคโนโลยีสารสนเทศ (factor 4) มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความสัมพันธ์ (factor 6) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (P) เท่ากับ 0.29 ค่าสถิติทดสอบ (t) เท่ากับ 7.74 ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานมาตรฐาน (S.E.) เท่ากับ 0.038 และค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.45 นั่นคือเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถทำนายการจัดการความสัมพันธ์ร้อยละ 45

### สมการโครงสร้างที่ 3

$$\text{Factor 9} = 0.46*\text{factor2} + 0.12*\text{factor6} + 0.15*\text{factor1} + 0.23*\text{factor3},$$

|         |         |         |         |
|---------|---------|---------|---------|
| (0.033) | (0.022) | (0.029) | (0.029) |
| 13.77   | 5.55    | 5.04    | 7.89    |

$$\text{Errorvar.} = 0.18, R^2 = 0.54$$

(0.007)

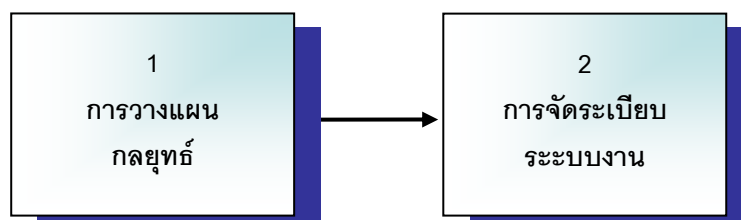
26.47

จากสมการโครงสร้างที่ 3 อธิบายได้ว่า (1) การจัดระเบียบระบบงาน (factor 2) มีอิทธิพลทางตรงต่อการประกันคุณภาพ (factor 9) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (P) เท่ากับ 0.46 ค่าสถิติทดสอบ (t) เท่ากับ 13.77 ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานมาตรฐาน (S.E.) เท่ากับ 0.033 และค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.54 นั่นคือการการจัดระเบียบระบบงานสามารถทำนายการประกันคุณภาพได้ร้อยละ 54 (2) การจัดการความสัมพันธ์ (factor 6) มีอิทธิพลทางตรงต่อการประกันคุณภาพ (factor 9) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (P) เท่ากับ 0.12 ค่าสถิติ

ทดสอบ (t) เท่ากับ 5.55 ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานมาตรฐาน (S.E.) เท่ากับ 0.022 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.45 นั่นคือการจัดการความสัมพันธ์สามารถทำนายการประกันคุณภาพได้ร้อยละ 45 (3) การวางแผนกลยุทธ์ (factor 1) มีอิทธิพลทางตรงต่อการประกันคุณภาพ (factor 9) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (P) เท่ากับ 0.15 ค่าสถิติทดสอบ (t) เท่ากับ 5.04 ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานมาตรฐาน (S.E.) เท่ากับ 0.029 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.54 นั่นคือเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถทำนายการจัดระเบียบระบบงานร้อยละ 54 และ (4) การเน้นการเรียนการสอน (factor 3) มีอิทธิพลทางตรงต่อการประกันคุณภาพ (factor 9) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (P) เท่ากับ 0.23 ค่าสถิติทดสอบ (t) เท่ากับ 7.89 ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานมาตรฐาน (S.E.) เท่ากับ 0.029 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.54 นั่นคือการเน้นการเรียนการสอนสามารถทำนายการประกันคุณภาพได้ร้อยละ 54

### หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่สนับสนุนรูปแบบความสัมพันธ์เชิงตรรกะขององค์ประกอบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 1. ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการจัดระเบียบระบบงาน



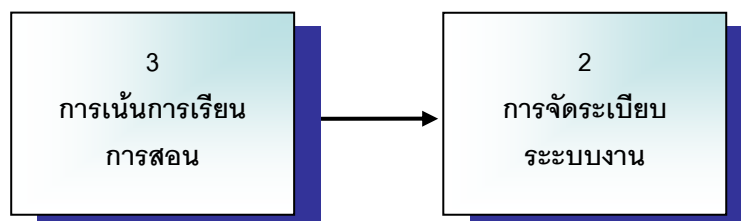
แผนภูมิที่ 7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการจัดระเบียบระบบงาน

การวางแผนกลยุทธ์ (School Strategic Planning) หมายถึง ความสามารถในการใช้กระบวนการคิดหลากหลายรูปแบบอย่างเป็นระบบบนฐานข้อมูลที่ถูกต้อง และเป็นการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าก่อนว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร ทำทำไม ใครเป็นผู้ทำ และทำอย่างไร เป็นกระบวนการตัดสินใจบนหลักการและข้อมูลอย่างเป็นระบบระเบียบ กำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทาง/วิธีการกระทำไว้ล่วงหน้า เน้นการคิดเชิงระบบ คิดแบบองค์รวม และคิดเพื่ออนาคตที่ดีกว่า ข้อเสนอสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์และการจัดระเบียบระบบงาน ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์

การประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พิจารณาผลการดำเนินงาน/ระบบงาน บรรลุตามมาตรฐาน/เป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาต้องทำแผนกลยุทธ์ให้เป็นหลักฐานและร่องรอยเพื่อยืนยันระบบปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สอดคล้องกับการวิจัยของดิเรก วรณเศียร พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์ ต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับหลักสูตรและการปฏิรูปการเรียนรู้ การประกันคุณภาพ การพัฒนาและงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ พบว่า เครื่องมือการจัดการสถานศึกษาสมัยใหม่ที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น คือ การวางแผนกลยุทธ์ และสอดคล้องกับการศึกษาวิจัย การจัดการโซลูปทานที่มีประสิทธิผลของบริษัทซีเกท (Seagate) โดยเบย์, ถัง และเบนเน็ต (Bay, Tang and Bennett) พบว่าปัจจัยความสำเร็จในการจัดการโซลูปทานประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์และมีส่วนร่วมของผู้บริหาร 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3) การกำหนดยุทธศาสตร์ 4) การสร้างวัฒนธรรม 5) การจัดการการเปลี่ยนแปลง 6) การอบรม และ 7) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มเติมข้อคิดเห็นว่าเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน องค์กรต้องทำความถูกต้องในการวางแผนงาน และการวัดผลอย่างเหมาะสมที่สุดด้วย สอดคล้องกับแนวคิดแม็คนามารา (McNamara) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ เพราะเป็นต้นแบบพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ที่ทุกองค์การจำเป็นต้องใช้ เพื่อพัฒนาและกำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือจัดระเบียบระบบงาน ประกอบด้วย การกำหนดภารกิจ การเลือกจุดมุ่งหมาย การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดแผนงาน และติดตามปรับปรุงแผน คล้ายกับแนวคิดของอลิสัน และเคย์ (Allison and Kaye) ที่กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัต และบ่อยครั้งที่ยากต่อการคาดเดาที่แผนกลยุทธ์จะเน้นหนักในการตัดสินใจที่สำคัญเกี่ยวกับการจัดระบบงานหลักหรือสมรรถนะขององค์กรอย่างเหมาะสมเพื่อต่อความสำเร็จและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับแนวคิดของนักการศึกษา เดวีส์และเอลลิสัน (Davies and Ellison) ที่กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษามีความเชื่อมโยงกับการจัดระเบียบระบบงาน 3 ประการ คือ (1) ผลลัพธ์ของระบบการเรียนรู้ ความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (2) ระบบการส่งเสริมคุณภาพของกระบวนการจัดการเรียนการสอน และ (3) สมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรทางการบริหาร ระบบงบประมาณ โครงสร้างการบริหารสถานศึกษา และการจัดองค์การ

สรุปจากข้อสนับสนุนและแนวคิดดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการจัดระเบียบระบบงาน

## 2. ความสัมพันธ์ระหว่างการเน้นการเรียนการสอนกับการจัดระเบียบระบบงาน

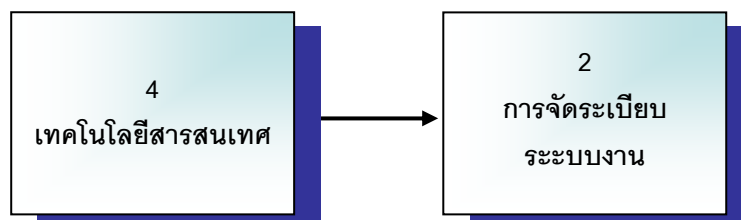


แผนภูมิที่ 8 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเน้นการเรียนการสอนกับการจัดระเบียบระบบงาน

แนวคิด ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์จากแผนภูมิที่ 8 สอดคล้องกับข้อค้นพบการวิจัยของสคิปเบอร์ (Scribner) แซมมอนส์ ฮิลแมนและมอร์ติเมอร์ (Sammons, Hillman and Mortimore) กลิกแมนและคณะ (Glickman and others) ศูนย์ศึกษาและฝึกอบรมแห่งสหราชอาณาจักร (State of Victoria : Department of Education and Training) ปีเตอร์และวอเตอร์แมน (Peter and Waterman) เซอร์จิโอวานี (Sergiovani) ที่ได้พบไปในทิศทางเดียวกันว่า การมุ่งเน้นการเรียนการสอนเป็นบทบาทหน้าที่หลักของสถานศึกษาซึ่งสถานศึกษาต้องมุ่งมั่นที่จะสร้างผลผลิตที่บริษัทหรือองค์กรทำได้ดีที่สุด ซึ่งก็คือการสร้างระบบปฏิบัติการหรือระบบงานที่มีประสิทธิภาพ ในความหมายของสถานศึกษาก็คือ ระบบการเรียนรู้ที่ดีที่สุด เหมาะสมกับผู้เรียน โดยต้องสร้างระบบหรือกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เข้มแข็ง 9 ด้าน คือ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลางของการบริหารจัดการ 2) มีแผนงานวิชาการที่ดี 3) จัดกระบวนการเรียนการสอนที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน 4) การสร้างบรรยากาศห้องเรียนคุณภาพ 5) ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบกลุ่ม 6) พัฒนาครูให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดทำแผนการเรียนการสอน 7) ใช้ภาวะผู้นำวิชาการแบบมีส่วนร่วม 8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) ผู้ปกครองและผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของนางลักษณเรือนทอง พบว่า การเน้นการเรียนการสอน ประกอบด้วย ใช้กลยุทธ์ เน้นบทบาทการศึกษาชัดเจน บุคลากรพัฒนาตนเอง มีมาตรฐานระบบประเมินผลที่เน้นมาตรฐานและชัดเจน และ 5) ครูมีการสอนที่คำนึงถึงศักยภาพของผู้เรียนที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคล ครูมีเป้าหมายการสอนที่ชัดเจน โรงเรียนมีระบบการวัดผลของนักเรียนที่เน้นมาตรฐาน โรงเรียนมีการปฏิบัติที่เน้นด้านวิชาการ และ โรงเรียนมีการพัฒนางานด้านวิชาการเพื่อความก้าวหน้าของนักเรียน

สรุปจากข้อเสนอแนะและแนวคิดดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นความสำคัญของการเน้นการเรียนการสอนที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการจัดระเบียบระบบงาน

### 3. ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดระเบียบระบบงาน

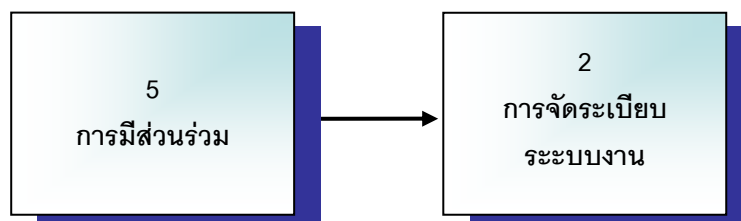


แผนภูมิที่ 9 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดระเบียบระบบงาน

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีความสำคัญต่อความสำเร็จของสถานศึกษาอย่างมาก ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติภารกิจบรรลุผลสำเร็จได้อย่างคล่องตัว รวดเร็ว ถูกต้องและได้เปรียบในการแข่งขันกว่า ดังนั้นสถานศึกษาต้องมีการวางแผนจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ แนวคิด ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์จากแผนภูมิที่ 9 สอดคล้องกับข้อค้นพบการสอดคล้องกับแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การใช้ ICT เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ และยุทธศาสตร์ที่ 2 การใช้ ICT เพื่อการบริหารและบริการทางการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของสุมนา พุ่มประพาฬ ที่พบว่าสถานศึกษาที่มีการบริการที่มีประสิทธิภาพต้องจัดให้มีกลุ่มงานเทคโนโลยีและสารสนเทศ โดยกลุ่มรับผิดชอบงานห้าประการ คือ 1) จัดวางระบบเครือข่าย 2) งานคอมพิวเตอร์เพื่อการบริหาร 3) งานคอมพิวเตอร์เพื่อการค้นคว้า (เครือข่ายอินเทอร์เน็ต) 4) งานคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้ และ 5) งานสารสนเทศศึกษา อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการจัดการใช้อุปทานในอุตสาหกรรมค้าปลีก โดยมนินทร์ ลพบุรี ที่พบว่าองค์กรค้าปลีกให้ความสำคัญการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอันดับที่ 1 ในการบริหารจัดการใช้อุปทานเพื่อสร้างความสำเร็จขององค์กร รวมสอดคล้องการวิจัยของนิเวศน์ อุดมรัตน์ ที่พบว่า การจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการเรียนการสอนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมาก เช่นเดียวกับการวิจัยของมนินทร์ ลพบุรี สาธิต พะเนียงทอง ธนิต ไสรัตน์ ล้วนพบว่าปัจจัยสำคัญความสำเร็จในการจัดการใช้อุปทาน คือ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอันดับแรก

สรุปจากข้อเสนอแนะและแนวคิดดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการจัดระเบียบระบบงาน

#### 4. ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมกับการจัดระเบียบระบบงาน

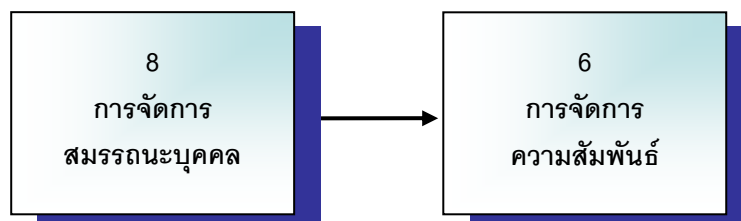


แผนภูมิที่ 10 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมกับการจัดระเบียบระบบงาน

แนวคิด ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์จากแผนภูมิที่ 10 สอดคล้องกับข้อค้นพบ การบริหารจัดการสถานศึกษาคุณภาพของสถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ที่ได้ใช้แนวคิดเชิงระบบเข้ามาจัดการคุณภาพสถานศึกษา โดยจัดกลุ่มงานสถานศึกษาเป็นระบบย่อย 10 ระบบ โดยมีความเชื่อว่าทุก ๆ ระบบต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่ดี ถ้าระบบใดระบบหนึ่งมีปัญหาจะส่งผลให้ระบบใหญ่คือโรงเรียนไม่มีคุณภาพ โดยได้สรุปว่า ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการสถานศึกษาขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบคือ 1) องค์ประกอบด้านคน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ ทักษะ และการทำงานเป็นทีม 2) องค์ประกอบด้านระบบ ประกอบด้วย คู่มือระบบ วงจรระบบ คุณภาพ และ ขอบข่ายความรับผิดชอบ และ 3) องค์ประกอบการจัดการ ประกอบด้วย การสื่อสาร การกำกับติดตามและความร่วมมือ สอดคล้องกับการศึกษาของนิภา พงศ์วิรัตน์ ที่พบว่า ความรู้สึกเป็นเจ้าของ การมีส่วนร่วม การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน สร้างเครือข่ายการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผลประโยชน์และร่วมเผยแพร่งาน สร้างศูนย์รวมการป้องกัน การแก้ไขและพัฒนา งานในสถานศึกษา เป็นการสร้างปัจจัยความสำเร็จในการทำงานร่วมกันและสร้างภาพพจน์การทำงานที่ดีเลิศ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษา ลี , เรา และนาธาน (Lee , Rao and Nathan) ที่ประเมินประสิทธิภาพการจัดการใช้อุปทานจากกิจกรรม 6 กิจกรรมและพบว่ากิจกรรมที่ 1 ยุทธศาสตร์การเป็นพันธมิตร การร่วมมือการทำงานกับผู้จัดหาดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของดิเรก วรรณเศียร ที่ได้เสนอว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) คือวิธีการบริหารหรือรูปแบบการตัดสินใจ ซึ่งเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับงานหรือการบริหารมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และสอดคล้องกับธนิต โสรัตน์ กล่าวว่า การจัดการความร่วมมือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการใช้อุปทาน

สรุปจากข้อเสนอแนะและแนวคิดดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการจัดระเบียบระบบงาน

## 5. ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการสมรรถนะบุคคลกับการจัดการความสัมพันธ์

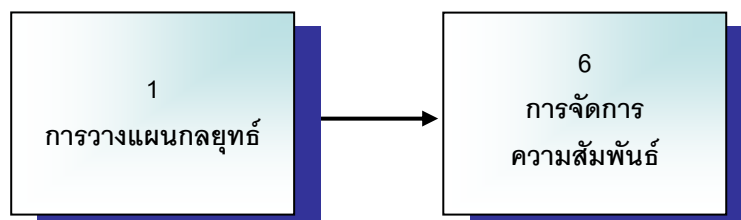


แผนภูมิที่ 11 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการสมรรถนะบุคคลกับการจัดการความสัมพันธ์

แนวคิด ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์จากแผนภูมิที่ 11 สอดคล้องกับ สอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติที่กำหนดให้มุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคลให้เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลและเติมความรู้ ความสามารถอย่างไร มีการจัดการสมรรถนะบุคคลเพื่อให้เป็นบุคคลที่มีศักยภาพส่งผลให้การ ดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ และยังสอดคล้องกับผลงานเขียนของไลเคอร์ (Liker) เจ้าของหนังสือ The Toyota Way ที่สรุปว่าความสำเร็จของบริษัทโตโยต้าเกิดจากการ องค์กรประกอบของบริษัทอย่างเป็นระบบ ทุกองค์ประกอบจะทำงานร่วมกันไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ซึ่ง ลักษณะการทำงานร่วมกันอย่างอย่างเป็นระบบต้องผ่านการฝึกปฏิบัติทุกวันๆ จนเป็นแนวปฏิบัติที่ กระทำอย่างเป็นนิสัยอย่างสม่ำเสมอ มิใช่การปฏิบัติเพียงชั่วคราวอีกทั้งสอดคล้องกับ บุญดี บุญญาภิกิจ และพานิช เหล่าศิริรัตน์ ได้สังเคราะห์องค์ประกอบความสำเร็จในการจัดการ องค์กร พบว่า มี 4 เหมือนกัน 1) วิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง 2) วัฒนธรรม องค์กรที่เด่นชัดตามความสามารถหลักขององค์กร 3) โครงสร้างองค์กรแบบระนาบ (Horizontal Structure) 4) การมีดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 5) การรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้รับบริการ 6) ความพร้อมของทุนมนุษย์ ทั้งในองค์กรและแยกองค์ประกอบ และ 6) เทคโนโลยีและสารสนเทศ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ โรบินสันและมัลโฮตรา (Robinson and Malhotra) ซึ่งพบว่า ความสำเร็จของการจัดการโซ่อุปทาน คือ การพัฒนาสมรรถนะบุคคลให้มีความไว้วางใจซึ่งกันและ กันตลอดจนเกิดเป็นความร่วมมือกันภายในโซ่อุปทาน ส่งเสริมให้บุคคลหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่ ช่วยในการรวมพลังและการจัดระบบโซ่อุปทาน โดยมีการประยุกต์ใช้ระบบข้อมูลร่วมกันตลอดโซ่ อุปทานอย่างแท้จริง

สรุปจากข้อเสนอแนะและแนวคิดดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นความสำคัญของการจัดการ สมรรถนะบุคคลมีอิทธิพลโดยตรงต่อการจัดการความสัมพันธ์

## 6. ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการจัดการความสัมพันธ์

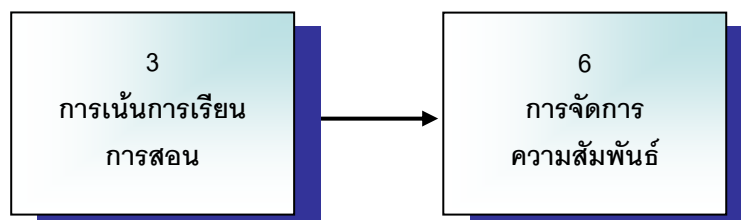


แผนภูมิที่ 12 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการจัดการความสัมพันธ์

แนวคิด ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์จากแผนภูมิที่ 12 สอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการปฏิบัติการของผู้นำระดับสูงขององค์กรในการวางแผน สร้างระบบ จัดการความสัมพันธ์ของทรัพยากรการบริหารอย่างสมดุลเพื่อรักษาให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืน เพื่อให้เห็นทิศทาง และเป็นเครื่องมือชี้แนะและสร้างความแข็งแกร่งของผลการดำเนินการขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของดิเรก วรรณเสียว พบว่า รูปแบบการวางแผนเพื่อนำองค์กรศึกษาต้องวางแผนกลยุทธ์ โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์ต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหลักสูตรและการปฏิบัติการเรียนรู้ การประกันคุณภาพ การพัฒนานุเคราะห์ และงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สอดคล้องกับปริชา หงส์ไกรเลิศ ที่กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ทำให้เกิดรูปแบบหรือวัฒนธรรมการทำงานแบบทีมที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการวางแผนแบบเดิม สอดคล้องข้อสรุปของกับสมชาย ภคภาส วิวัฒน์ ที่พบว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นการกำหนดทิศทางการจัดการความสัมพันธ์ขององค์ประกอบองค์กรหรือทรัพยากรในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และคล้องกับการศึกษาของจิตราภรณ์ ไยศิลป์ พบว่ารูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย การจัดการความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 7 ด้าน คือ 1) โครงสร้างกับคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ 2) การเตรียมความพร้อมของข้อมูลและบุคลากรเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ 3) การนำข้อมูลชุมชนและนโยบายด้านสังกัดมาพิจารณาในการทำแผนกลยุทธ์ 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 5) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 6) การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าประสงค์ การพัฒนา วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์สถานศึกษา และ 7) การควบคุม กำกับ ติดตาม สรุปและรายงานผลแผนกลยุทธ์

สรุปจากข้อเสนอแนะและแนวคิดดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์มีอิทธิพลโดยตรงต่อการจัดการความสัมพันธ์

## 7. ความสัมพันธ์ระหว่างการเน้นการเรียนการสอนกับการจัดการความสัมพันธ์

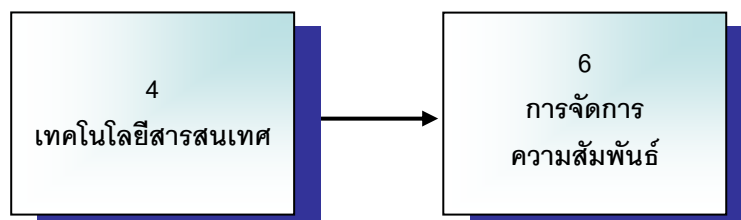


แผนภูมิที่ 13 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเน้นการเรียนการสอนกับการจัดการความสัมพันธ์

แนวคิด ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์จากแผนภูมิที่ 13 สอดคล้องกับข้อสรุปจากการศึกษาของปีเตอร์และวอเตอร์แมน (Peter and Waterman) ที่พบว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องมุ่งทำแต่ธุรกิจที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญ คือมุ่งการใช้ทรัพยากรและมุ่งมั่นที่จะสร้างผลผลิตที่บริษัทหรือองค์กรทำได้ดีที่สุด สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของวอลตัน (Walton) ผู้นำแห่งวอลล์-มาร์ท (Wall-Mart) ที่มุ่งมั่นบริหารจัดการร้านค้าปลีกให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งเขาได้บันทึกไว้ประวัติของเขาที่ชื่อว่า “ทำในอเมริกา” ว่า “ผมเข้าใจดีว่าไม่มีใครทราบแม้กระทั่งลูกทีมฝ่ายบริหารของผม และก็ไม่เข้าใจว่า ผมต้องการให้เป็นบริษัทของเราตั้งแต่เริ่มแรก เป็นบริษัทที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามความสามารถหลัก มันเป็นดังวิสัยทัศน์ของบริษัท เราต้องมีบุคลากรที่สามารถสร้างอะไรต่อมิอะไรให้เกิดขึ้นมาได้ นั่นแหละสิ่งที่เราต้องการ ซึ่งก็คือการสร้างร้านค้าปลีกที่มีระบบปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ” คล้องกับลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ที่สรุปว่าลักษณะโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการดีเดิมนั้นพันธกิจของโรงเรียนชัดเจน (A clear school mission) คือบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการะดมทุนของเป้าหมายการเรียนการสอนที่เป็นผลการวิชาการเป็นหัวใจสำคัญ สอดคล้องการวิจัยของสุมมา พุ่มประพาฬ ที่พบว่า หัวใจของการจัดการงานวิชาการให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง คือต้องจัดการความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของสโนว์ แก้วนุช ที่ศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารจัดการโรงเรียนโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน พบว่าผู้บริหารต้องส่งเสริมสนับสนุนครูให้มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูมีการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้การปฏิบัติการสอนมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดกับนักเรียน

สรุปจากข้อเสนอแนะและแนวคิดดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นความสำคัญของการเน้นการเรียนการสอนมีอิทธิพลโดยตรงต่อการจัดการความสัมพันธ์

## 8. ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการความสัมพันธ์

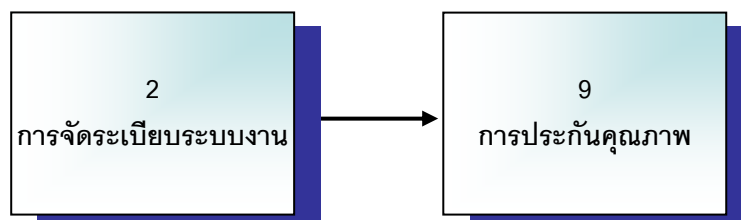


แผนภูมิที่ 14 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการความสัมพันธ์

แนวคิด ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์จากแผนภูมิที่ 14 สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของอิรวาวัฒน์ ชมระกา ที่ได้ศึกษาการจัดการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนพึ่งตนเอง พบว่า ปัจจัยความสำเร็จการจัดการเครือข่ายต้องบริหารจัดการเชิงบูรณาการ โดยเฉพาะบูรณาการ I = Information : ข้อมูลข่าวสาร หมายถึง สิ่งที่สื่อความหมายให้รู้เรื่องราว ข้อเท็จจริง ข้อมูล สิ่งใด ๆ ไม่ว่าการสื่อความหมายนั้นจะทำได้โดยสภาพของสิ่งนั้นเองหรือโดยผ่านวิธีการใด ๆ และ T = Technology : เทคโนโลยี หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับการผลิต การสร้างและการใช้สิ่งของ กระบวนการ หรืออุปกรณ์ที่ไม่ได้มีธรรมชาติ รวมทั้งการนำเอาแนวคิด หลักการ เทคนิค ความรู้ และระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อก่อให้เกิดการเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับหลักการของวิธีแห่งโตโยต้าที่สนับสนุนว่าความสำเร็จของโตโยต้าเป็นการดำเนินการอย่างเคร่งครัดกับ 14 หลักการ และหลักการข้อที่ 8 การใช้เทคโนโลยีที่เชื่อถือได้ และผ่านการทดสอบมาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วเท่านั้น เพื่อสนับสนุนคน และกระบวนการ ประกอบด้วย 1) ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนบุคลากรมิใช่เพื่อแทนบุคลากร บ่อยครั้งต้องการดำเนินการกระบวนการโดยผู้ปฏิบัติการก่อนเสริมเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุน กระบวนการนั้นเป็นการดีที่สุด 2) เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ต้องผ่านการทดสอบอย่างถี่ถ้วน 3) เทคโนโลยีที่นำมาใช้ต้องได้รับการดัดแปลงให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและบริบทขององค์กร และ 4) กระตุ้นบุคลากรให้พิจารณาเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการใช้เป็นตัวช่วยในการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพขึ้น อีกทั้งสอดคล้องกับความสำเร็จของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และ สำนักงานประกันสังคมที่ต่างให้ความสำคัญกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อ ให้การจัดการในทุกกระบวนการปฏิบัติการสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด

สรุปจากข้อเสนอแนะและแนวคิดดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นความสำคัญของการจัดการ สมรรถนะบุคคลมีอิทธิพลโดยตรงต่อการจัดระเบียบระบบงาน

## 9. ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดระเบียบระบบงานกับการประกันคุณภาพ

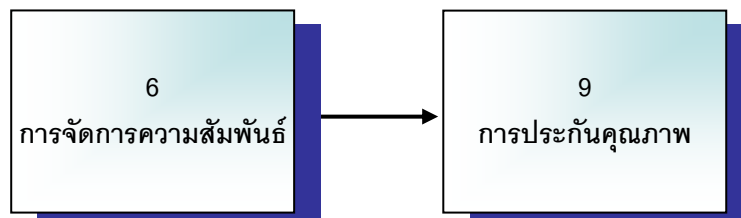


แผนภูมิที่ 15 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดระเบียบระบบงานกับการประกันคุณภาพ

แนวคิด ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์จากแผนภูมิที่ 15 สอดคล้องกับการวิจัยและข้อค้นพบสุ่มมา พบว่ารูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยกลุ่มงาน 8 กลุ่มงาน โดยกลุ่มงาน 6) กลุ่มงานพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษา สอดคล้องการศึกษาวิจัยของนิภา พงศ์วิรัตน์ พบว่า การสร้างระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพและสร้างระบบที่ตรวจสอบได้ ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินระบบประกันคุณภาพสถานศึกษา ลักษณะคล้ายกับหลักการของวิถีแห่งโตโยต้า หลักการข้อที่ 2 สร้างการไหลของกระบวนการต่อเนื่องโดยออกแบบกระบวนการทำงานใหม่เพื่อบรรลุการไหลของสิ่งที่มีคุณค่ามาก (การทำงานอย่างเป็นกระบวนการที่ถูกต้องจะทำให้ผลิตผล/งานที่ได้ถูกต้อง) และหลักการข้อที่ 6 งานที่เป็นมาตรฐานเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการให้อำนาจแก่พนักงานโดยใช้วิธีการที่มีเสถียรภาพ และสามารถทำซ้ำได้ในทุกที่ทุกสถานการณ์ และรวบรวมการเรียนรู้ที่เป็นการปฏิบัติที่ดีที่สุดให้เป็นมาตรฐาน รวบรวมเรียบเรียงจัดทำเป็นคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน หากมีการเปลี่ยนย้ายงานหลักบุคลากรใหม่จะได้รับการถ่ายทอดแนวปฏิบัติต่อได้ และคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 และปรับปรุงเพิ่มเติมตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หลักการที่ 3 หลักการโปร่งใส คือ 1) สถานศึกษามีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง 2) สถานศึกษามีความโปร่งใสด้านการให้ทุน 3) สถานศึกษามีความโปร่งใสด้านการให้โทษ และ 4) สถานศึกษามีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล และหลักการที่ 5 หลักสำนักรับผิดชอบ ประกอบด้วย 1) สถานศึกษามีการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน 2) สถานศึกษามีเป้าหมายชัดเจน 3) สถานศึกษามีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) สถานศึกษามีระบบติดตามประเมินผล

สรุปจากข้อเสนอแนะและแนวคิดดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นความสำคัญของการจัดระเบียบระบบงานมีอิทธิพลโดยตรงต่อการประกันคุณภาพ

## 10. ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความสัมพันธ์กับการประกันคุณภาพ

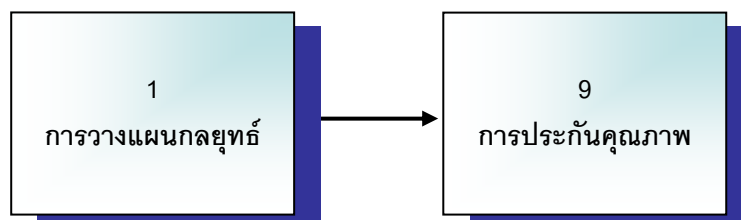


แผนภูมิที่ 16 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความสัมพันธ์กับการประกันคุณภาพ

แนวคิด ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์จากแผนภูมิที่ 16 สอดคล้องกับการ การศึกษาวิจัยของเก็จนงก เอื้อวงศ์ ที่ได้ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็น อุปสรรคต่อการดำเนินการระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ สนับสนุนความสำเร็จของระบบประกันคุณภาพสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขึ้นอยู่กับ 7 ปัจจัย โดย ปัจจัยที่มีความสำคัญอันดับ 2 คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การซึ่งประกอบด้วย 1) ความสัมพันธ์ ที่ดีของครู มีความรักใคร่ กลมเกลียวกัน ไม่แบ่งแยก 2) การมีแบบแผนการทำงานเป็นทีม มีความ ร่วมแรงร่วมใจและแบ่งปันช่วยเหลือกัน 3) การมีตัวแบบของการเป็นครูที่ดีและปฏิเสธครูที่ขาด ความรับผิดชอบ 4) วัฒนธรรมการทำงานในสถานศึกษามีลักษณะยอมรับการเปลี่ยนแปลง และ 5) วัฒนธรรมการทำงานที่ยอมรับและคุณค่าของการปรับปรุงและประเมินเพื่อพัฒนา สอดคล้อง กับคาเมรอนและเอททิงตัน (Cameron and Ettington) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์การและการจัดการ ความสัมพันธ์โดยตรงกับความสำเร็จของการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยเป็นวัฒนธรรมที่ เข้มแข็งสอดคล้องเข้ากับองค์กร ซึ่งจะผลักดันให้ความเชื่อเป็นแนวเดียวกันนำมาสู่การปฏิบัติใน ทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับมาร์ทเวท (Brathwaite) ที่กล่าวว่าจัดการความสัมพันธ์ที่มี ประสิทธิภาพของผู้บริหาร เป็นกลไกสำคัญในการสร้างให้โรงเรียนบรรลุความสำเร็จในการดำเนิน ภารกิจต่างๆ ภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอก และส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมกับ ค่านิยมทางวัฒนธรรมกับความเชื่อ กลยุทธ์ของสถานศึกษาสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของ สถานศึกษาให้บรรลุผลได้ โดยต้องเป็นวัฒนธรรมและการจัดการความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่ง ประกอบด้วยค่านิยม พิธีการเรื่องเล่าและข้อปฏิบัติต่างๆ ที่เป็นบรรทัดฐานให้บุคคลปฏิบัติยึดตาม ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานด้วย

สรุปจากข้อเสนอแนะและแนวคิดดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นความสำคัญของการจัดมี จัดการความสัมพันธ์มีอิทธิพลโดยตรงต่อการประกันคุณภาพ

## 11. ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการประกันคุณภาพ

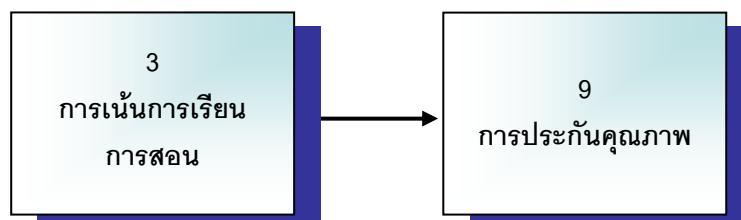


แผนภูมิที่ 17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการประกันคุณภาพ

แนวคิด ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์จากแผนภูมิที่ 17 สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา และกฎหมายกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2546 ที่กำหนดให้การจัดการประกันคุณภาพเป็นภาระงานของการบริหารสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างมีแผน สอดคล้องกับการจัดการของบริษัทโตโยต้า ที่ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการคุณภาพและดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดมาจน เป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จสูงสุดบริษัทหนึ่งของโลกด้วยหลักการของวิถีแห่งโตโยต้า 14 ประการ ซึ่งหลักการข้อที่ 5 คือ สร้างวัฒนธรรม “การหยุดทันทีเมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพ” โดยมีความเชื่อว่า “คุณภาพตั้งแต่เริ่มต้น (Built – in Quality ) ขึ้นอยู่กับการวางแผนที่ดีตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อให้ได้คุณภาพที่ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก และยกระดับผลผลิตในระยะยาว สอดคล้องกับวิจัยของเบย์ ถัง และเบนเน็ต (Bay, Tang and Bennett) ที่ศึกษาวิจัยปัจจัยการจัดการโซ่อุปทานที่มีประสิทธิผลของบริษัทซีเกท (Seagate) และพบว่าประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร 2) การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3) กำหนดยุทธศาสตร์ 4) การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ 5) การจัดการการเปลี่ยนแปลง 6) การอบรม และ 7) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับการวิจัยของรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ ที่ยืนยันสนับสนุนว่าประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการจัดการประกันคุณภาพเป็นผลมาจากการบริหารจัดการคุณภาพของ 6 องค์ประกอบ คือ 1) การนำและการวางแผนกลยุทธ์ 2) การบริหารจัดการระบบและกระบวนการ 3) การจัดการทรัพยากรบุคคลและทีมงาน 4) การจัดการความรู้ 5) การจัดการความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง และ 6) การจัดการผลผลิต / ผลลัพธ์

สรุปจากข้อเสนอแนะและแนวคิดดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์มีอิทธิพลโดยตรงต่อการประกันคุณภาพ

## 12. ความสัมพันธ์ระหว่างการเน้นการเรียนการสอนกับการประกันคุณภาพ



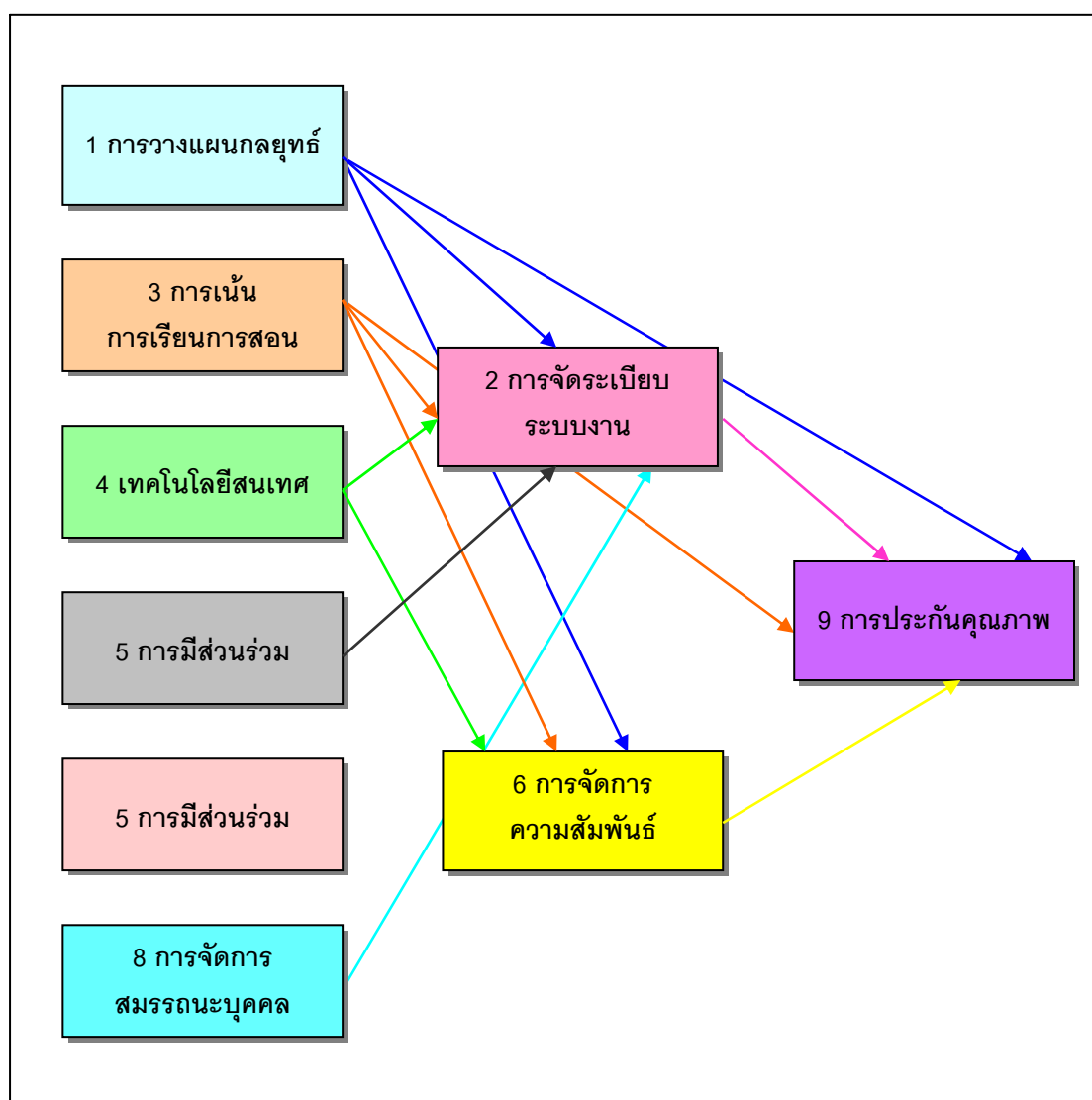
แผนภูมิที่ 18 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเน้นการเรียนการสอนกับการประกันคุณภาพ

แนวคิด ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์จากแผนภูมิที่ 18 สอดคล้องกับการวิจัยของสคิปเบอร์ (Scribner) ที่พบว่า การมุ่งเน้นการปฏิบัติการเรียนการสอนเป็นผลโดยตรงต่อการออกแบบระบบประกันคุณภาพการบริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยทางการศึกษาของแซมมอนส์ ฮิลแมนและมอร์ติเมอร์ (Sammons, Hillman and Mortimore) ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลถึงความสำเร็จของการบริหารจัดการโรงเรียนพบว่าประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ และองค์ประกอบการมุ่งเน้นการปฏิบัติการเรียนการสอนเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 สอดคล้องกับการศึกษาเรื่องโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของธีระ รุญเจริญ ที่พบว่าโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ต้องมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานการจัดการเรียนการสอนอย่างแท้จริง โดยดำเนินการ 4 เรื่อง คือ 1) การทำวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอน 2) การจัดการประเมินและนิเทศการเรียนการสอน และนำผลการประเมินมาปรับปรุงโรงเรียนต่อเนื่อง 3) การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 4) การจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่สอง (พ.ศ. 2549-2553) ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มาตรฐานที่ 10 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยครูต้องดำเนินการ 7 เรื่อง คือ 1) มีความรู้ความเข้าใจเป้าหมายการจัดการศึกษา 2) มีการวิเคราะห์ศักยภาพผู้เรียน 3) มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน 4) มีความสามารถใช้เทคโนโลยี 5) มีการประเมินผลการเรียนการสอน 6) มีการนำผลการประเมินมาปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ และ 7) มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและนำผลไปใช้พัฒนาผู้เรียน

สรุปจากข้อเสนอแนะและแนวคิดดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นความสำคัญของการเน้นการเรียนการสอนมีอิทธิพลโดยตรงต่อการประกันคุณภาพ

## 2.2 การนำเสนอ (proposing model) รูปแบบการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 1

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ ประมวลข้อค้นพบ คือ องค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบจากตอนที่ 1 ผสมกับการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากตอนที่ 2 ข้อ 2.1 สรุปรูปแบบการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และออกแบบเป็นรูปแบบเชิงเหตุผล ซึ่งนำเสนอเฉพาะรูปแบบความสัมพันธ์ของข้อค้นพบ ดังแผนภูมิที่ 19 คือ



แผนภูมิที่ 19 รูปแบบความสัมพันธ์การจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 1

จากแผนภูมิที่ 19 สรุปได้ว่าข้อค้นพบการวิจัย คือ องค์ประกอบการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ โดยสรุปได้ ดังนี้

1) องค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบ คือ การวางแผนกลยุทธ์ การจัดระเบียบระบบงาน การเน้นการเรียนการสอน เทคโนโลยีสารสนเทศ การมีส่วนร่วม การจัดการความสัมพันธ์ การบริหารความเสี่ยง การจัดการสมรรถนะบุคคล และการประกันคุณภาพ มีความสัมพันธ์กัน

2) องค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางตรง ประกอบด้วย (1) องค์ประกอบวางแผนกลยุทธ์ (School Strategic Planning) มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดระเบียบระบบงาน (School Performance Alignment) การจัดการความสัมพันธ์ (School Relationship Management) และการประกันคุณภาพ (School Quality Assurance Management) (2) องค์ประกอบเน้นการเรียนการสอน (Learning and Teaching Orientation) มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดระเบียบระบบงาน (School Performance Alignment) การจัดการความสัมพันธ์ (School Relationship Management) และการประกันคุณภาพ (School Quality Assurance Management) (3) องค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management) มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดระเบียบระบบงาน (School Performance Alignment) และการจัดการความสัมพันธ์ (School Relationship Management) (4) องค์ประกอบมีส่วนร่วม (School Collaboration) มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดระเบียบระบบงาน (School Performance Alignment) (5) องค์ประกอบเน้นการเรียนการสอน (Learning and Teaching Orientation) มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดระเบียบระบบงาน (School Performance Alignment) (6) องค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management) มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดระเบียบระบบงาน (School Performance Alignment) (7) องค์ประกอบจัดการสมรรถนะบุคคล (Personnel Competency Management) และ

3) องค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางอ้อม ประกอบด้วย (1) องค์ประกอบประกันคุณภาพ (School Quality Assurance Management) เป็นผลทางอ้อมขององค์ประกอบวางแผนกลยุทธ์ (School Strategic Planning) ที่ผ่านองค์ประกอบจัดระเบียบระบบงาน (School Performance Alignment) และ (2) องค์ประกอบประกันคุณภาพ (School Quality Assurance Management) เป็นผลทางอ้อมขององค์ประกอบวางแผนกลยุทธ์ (School Strategic Planning) องค์ประกอบเน้นการเรียนการสอน (Learning and Teaching Orientation) และองค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management) ที่ผ่านองค์ประกอบจัดการความสัมพันธ์ (School Relationship Management)

## 2.3 การตรวจสอบยืนยัน (verification) รูปแบบการจัดการศพพลาเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 1

จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประมวลข้อค้นพบ คือ องค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบจากตอนที่ 1 เปรียบกับผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์องค์ประกอบการจัดการศพพลาเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตอนที่ 2 ข้อ 2.1 ผู้วิจัยได้นำมาตรวจสอบยืนยันรูปแบบการจัดการศพพลาเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 1 ด้วยวิธีประเมินเพื่อยืนยันรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิแบบชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Future Research : EFR) โดยการนำเสนอองค์ประกอบให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 คน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในวงการศึกษาระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการจำนวน 5 คน ผู้ทรงคุณวุฒิในวงการศึกษาโดยเฉพาะด้านการจัดการศพพลาเซน จำนวน 5 คน และผู้บริหารสถานศึกษาเชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณายืนยันองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ด้านความเหมาะสม (propriety standards) ด้านความเป็นไปได้ (feasibility standards) ด้านความเป็นประโยชน์ (utility standards) และความถูกต้องครอบคลุม (accuracy standards)<sup>2</sup> ผลการตรวจสอบยืนยันรูปแบบ ผู้วิจัยสรุปเป็นสองส่วน ดังนี้

2.3.1 การวิเคราะห์ค่าความถี่ (frequency : f) และค่าร้อยละ (percentage : %) แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการจำนวนรวม 5 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการศพพลาเซน จำนวน 5 คน และผู้บริหารสถานศึกษาเชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน รวม 15 คน มีความคิดเห็นพ้องต้องกันว่า รูปแบบการจัดการศพพลาเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสม (propriety standards) จำนวนรวม 15 คน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเป็นไปได้ (feasibility standards) จำนวนรวม 15 คน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเป็นประโยชน์ (utility standards) จำนวนรวม 15 คน คิดเป็นร้อยละ 100 และมีความถูกต้องครอบคลุม (accuracy standards) จำนวนรวม 15 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ลักษณะนี้แสดงว่า โดยภาพรวมการตรวจสอบยืนยันรูปแบบการจัดการศพพลาเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 1 มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความเป็นประโยชน์ และมีความถูกต้องครอบคลุมสอดคล้องกับทฤษฎี หลักการ แนวคิดตามกรอบการวิจัย

---

<sup>2</sup>G.F. Madaus, M.S. Scriven and D.I. Stufflebeam, *Evaluation Education Model Viewpoint on Education and Human Service Evaluation*. Boston : Kluwer Nijhoff (1983), 399-402.

ตารางที่ 26 ค่าความถี่และค่าร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 1

| รูปแบบการจัดการซัพพลายเชน<br>ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน             | ความคิดเห็น |            |            |   |               |            |              |   |                  |            |                 |   |                     |            |            |   |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|------------|------------|---|---------------|------------|--------------|---|------------------|------------|-----------------|---|---------------------|------------|------------|---|
|                                                                 | ความเหมาะสม |            |            |   | ความเป็นไปได้ |            |              |   | ความเป็นประโยชน์ |            |                 |   | ความถูกต้องครอบคลุม |            |            |   |
|                                                                 | เหมาะสม     |            | ไม่เหมาะสม |   | เป็นไปได้     |            | เป็นไปไม่ได้ |   | เป็นประโยชน์     |            | ไม่เป็นประโยชน์ |   | ถูกต้อง             |            | ไม่ถูกต้อง |   |
|                                                                 | F           | %          | f          | % | f             | %          | f            | % | f                | %          | f               | % | f                   | %          | f          | % |
| 1. การวางแผนกลยุทธ์ (School Strategic Planning)                 | 15          | 100        |            |   | 15            | 100        |              |   | 15               | 100        |                 |   | 15                  | 100        |            |   |
| 2. การจัดระเบียบระบบงาน<br>(School Performance Alignment)       | 15          | 100        |            |   | 15            | 100        |              |   | 15               | 100        |                 |   | 15                  | 100        |            |   |
| 3. การเน้นการเรียนการสอน<br>(Learning and Teaching Orientation) | 15          | 100        |            |   | 15            | 100        |              |   | 15               | 100        |                 |   | 15                  | 100        |            |   |
| 4. เทคโนโลยีสารสนเทศ<br>(Information Technology Management)     | 15          | 100        |            |   | 15            | 100        |              |   | 15               | 100        |                 |   | 15                  | 100        |            |   |
| 5. การมีส่วนร่วม (Collaboration)                                | 15          | 100        |            |   | 15            | 100        |              |   | 15               | 100        |                 |   | 15                  | 100        |            |   |
| 6. การจัดการความสัมพันธ์<br>(Relationship Management)           | 15          | 100        |            |   | 15            | 100        |              |   | 15               | 100        |                 |   | 15                  | 100        |            |   |
| 7. การจัดการความเสี่ยง<br>(School Risk Management)              | 15          | 100        |            |   | 15            | 100        |              |   | 15               | 100        |                 |   | 15                  | 100        |            |   |
| 8. การจัดการสมรรถนะบุคคล<br>(Personnel Competency Management)   | 15          | 100        |            |   | 15            | 100        |              |   | 15               | 100        |                 |   | 15                  | 100        |            |   |
| 9. การประกันคุณภาพ<br>(Quality Assurance Management)            | 15          | 100        |            |   | 15            | 100        |              |   | 15               | 100        |                 |   | 15                  | 100        |            |   |
| <b>รวม</b>                                                      |             | <b>100</b> |            |   |               | <b>100</b> |              |   |                  | <b>100</b> |                 |   |                     | <b>100</b> |            |   |

### 2.3.2 ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและข้อวิจารณ์เพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสม ความเป็นไป ความเป็นประโยชน์ และ ความถูกต้องครอบคลุมสอดคล้องกับทฤษฎี หลักการ แนวคิดตามกรอบการวิจัย โดยเห็นว่าทุกองค์ประกอบล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จของสถานศึกษา โดยการบริหารจัดการองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบควรจะต้องมีผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ความสามารถ ในที่นี้คือ ผู้บริหาร และครูควรเป็นกลไกหลัก รวมทั้งต้องให้ความสำคัญผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารสถานศึกษาเพิ่มมากขึ้น บริหารแต่ละองค์ประกอบเชิงรุกมากขึ้น เมื่อพิจารณาเชิงลึกทุกองค์ประกอบมีความซับซ้อนซึ่งไม่สามารถบริหารจัดการแบบเดี่ยว ๆ ต้องมองให้เห็นว่าทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันในลักษณะใดลักษณะหนึ่งแน่นอน ระดับความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบน่าจะแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของสถานศึกษา แต่อย่างไรก็ตามทุกองค์ประกอบมีความสำคัญ องค์ประกอบที่น่าจะเป็นองค์ความรู้ใหม่สำหรับการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา คือ การจัดการความเสี่ยงซึ่งเป็นองค์ประกอบที่จะต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่ทุกฝ่าย เพราะในสภาพความเป็นจริงของสังคมปัจจุบันความเข้มข้นของความเสี่ยงมีเพิ่มมากขึ้น แต่ในวงการศึกษาค่อนข้างละเอียด ไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมการทำงานแบบระบบราชการยังมีและเป็นอยู่มาก ยังไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ทั้งระบบ ผู้ทรงคุณวุฒิในวงการธุรกิจเห็นพ้องต้องกันว่า การนำแนวคิดการจัดการศพพลายเซนไปใช้ในวงการศึกษาเป็นไปได้แน่นอน แต่อาจจะไม่ได้ผลเท่าที่ควร เพราะผลผลิตของสถานศึกษา คือ ผู้เรียน ซึ่งเป็นมนุษย์ที่บริหารจัดการยากกว่าเพราะมนุษย์มีชีวิตจิตใจ ในขณะที่วงการธุรกิจนั้นผลผลิตส่วนใหญ่เป็นผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้มากกว่าเป็นรูปธรรมมากกว่า เห็นผลเร็วกว่า แต่ขอเสนอแนะว่าให้มุ่งมองหลักการ หลักคิดที่เป็นแก่นของการจัดการศพพลายเซนแล้วประยุกต์ใช้อย่างมีศิลป์ ซึ่งตรงนี้ต้องขึ้นอยู่กับผู้นำองค์กรเป็นสำคัญ แต่ขอชื่นชมว่าผู้วิจัยมีความคิดออกนอกกรอบดี กล้าคิดและสามารถผสมผสานหลักการและแนวคิดสองส่วนได้ในระดับดีจนสามารถสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การศึกษารูปแบบใหม่

ผู้ทรงคุณวุฒิได้เพิ่มเติมและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประยุกต์หลักการแนวคิดการจัดการศพพลายเซนไปปรับใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. ควรปรับภาษาทางธุรกิจให้เป็นภาษาที่เป็นที่เข้าใจในวงการศึกษา กล่าวคือ การจัดการศพพลายเซนที่เป็นที่เข้าใจตรงกันทางธุรกิจ ซึ่งมีนัยเดียวกับในวงการศึกษา นั่นคือ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่สร้างความสมดุลของทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง

2. ควรศึกษาเชิงลึกในแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากแต่ละองค์ประกอบน่าจะมี ความสำคัญต่างกันตามบริบทของสถานศึกษา

3. ควรนำพันธกิจหลักของสถานศึกษาในปัจจุบันเป็นตัวตั้ง แล้วควรศึกษาว่า องค์ประกอบใดที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา โดยขอให้ นำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาไปใช้ปฏิบัติจริงในสถานศึกษา

4. ควรนำองค์ประกอบทั้ง 9 ไปเป็นขอบเขตการวิจัย (Theoretical Framework) ใน การศึกษาต่อยอดระดับต่อไป

5. การนำเสนอรูปแบบการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควร นำเสนอ (propose model) ในรูปแบบเชิงระบบ เพราะข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ล้วนอยู่ในส่วนของ กระบวนการ แต่เพื่อให้มองเห็นรูปแบบการจัดการทรัพยากรแบบองค์รวม (holistic model) ซึ่ง จะทำให้มองเห็นภาพการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานชัดเจนขึ้น ควรเพิ่มเติม ส่วนของปัจจัยนำเข้า (inputs) ผลผลิต (outputs) และข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ด้วยจะทำให้ งานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และเป็นโมเดลต้นแบบสำหรับวงการศึกษาต่อไป

## 2.4 การนำเสนอ (proposing model) รูปแบบการจัดการทรัพยากรใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 2

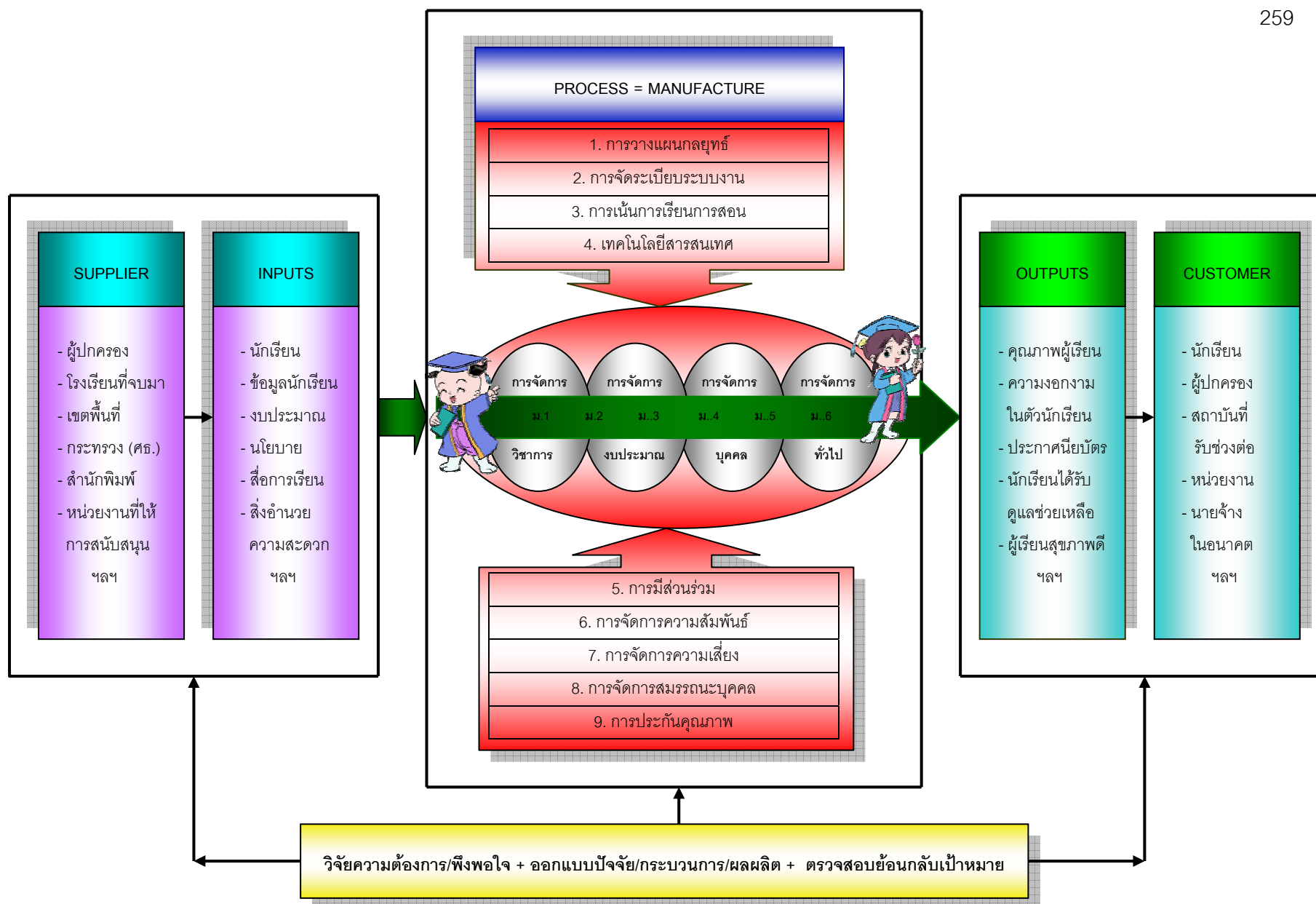
จากการตรวจสอบยืนยันรูปแบบการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะให้นำเสนอรูปแบบการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานเป็นลักษณะรูปแบบเชิงระบบ โดยให้เพิ่มเติมสามส่วน ดังนี้คือ

1) ส่วนของปัจจัยนำเข้า (Inputs) คือ ผู้จัดหาและผู้จัดส่ง (suppliers) ซึ่งอาจเป็น ทั้งผู้จัดหาและผู้จัดส่งวัตถุดิบต้นน้ำเข้าสู่ระบบการผลิต ซึ่งควรประกอบด้วย ผู้ปกครอง โรงเรียน จบมา เขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ สำนักพิมพ์ หน่วยงานที่ให้การสนับสนุน ฯลฯ

2) ส่วนของผลผลิต (outputs) คือ ลูกค้า (customer) อาจเป็นทั้งลูกค้าต้นน้ำ ลูกค้า กลางน้ำ และลูกค้าปลายน้ำในระบบการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งต้อง เป็นผลผลิตที่สนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า

3) ส่วนของข้อมูลย้อนกลับ (feedback) คือ ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ทั้ง ทางตรงและทางอ้อมต่อระบบการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ดังนั้นเพื่อให้ได้รูปแบบการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานองค์รวม (holistic model) ผู้วิจัยจึงได้ออกแบบและนำเสนอรูปแบบการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 2 แสดงดังแผนภูมิที่ 20 ดังนี้



## 2.5 การตรวจสอบยืนยัน (verification) รูปแบบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 2

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 2 ที่ได้ปรับปรุงตามที่คุณคุณวุฒิแนะนำให้นำเสนอเป็นรูปแบบเชิงระบบเปิด โดยให้เพิ่มเติมสามส่วนคือ 1) ส่วนของปัจจัยนำเข้า (Inputs) 2) ส่วนของผลผลิต (outputs) และ 3) ส่วนของข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ตามแผนภูมิที่ 20 นำกลับไปตรวจสอบยืนยันและเพิ่มความน่าเชื่อถือของรูปแบบด้วยวิธีประเมินเพื่อยืนยันรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิแบบชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Future Research : EFR) อีกครั้ง โดยได้นำเสนอรูปแบบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 2 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิสากลุ่มเดิมที่ตรวจสอบยืนยันรูปแบบครั้งที่ 1 จำนวน 15 คน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการจำนวน 5 คน ผู้ทรงคุณวุฒิในวงการธุรกิจโดยเฉพาะด้านการจัดการศพพลายเซน จำนวนรวม 5 คน และผู้บริหารสถานศึกษาเชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบยืนยันรูปแบบอีกครั้ง ตรวจสอบยืนยัน 4 ด้านคือ ด้านความเหมาะสม (propriety standards) ด้านความเป็นไปได้ (feasibility standards) ด้านความเป็นประโยชน์ (utility standards) และความถูกต้องครอบคลุม (accuracy standards) ผลการตรวจสอบยืนยันรูปแบบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 2 ดังนี้

2.5.1 การวิเคราะห์ค่าความถี่ (frequency : f) และค่าร้อยละ (percentage : %) จากตารางที่ 27 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 15 คน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 2 มีความเหมาะสม (propriety standards) จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเป็นไปได้ (feasibility standards) จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเป็นประโยชน์ (utility standards) จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 100 และมีความถูกต้องครอบคลุม (accuracy standards) จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ลักษณะนี้หมายความว่า รูปแบบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 2 มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความเป็นประโยชน์ และมีความถูกต้องครอบคลุมสอดคล้องกับทฤษฎี หลักการ แนวคิดตามกรอบการวิจัย

### 2.5.2 ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. รูปแบบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นับเป็นโมเดลต้นแบบสำหรับวงการศึกษาศึกษา ซึ่งมีความสมบูรณ์สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้
2. ควรนำรูปแบบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากการวิจัยนี้ไปทดลองกับองค์กรศึกษาต่างสังกัด เช่น สถานศึกษาสังกัดเอกชน สถานศึกษาระดับอาชีววะ และสถาบันระดับอุดมศึกษา เป็นต้น

ตารางที่ 27 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 2

| รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนใน<br>สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                 | ความคิดเห็น |     |            |   |               |     |              |   |                  |     |                 |   |                     |     |            |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----|------------|---|---------------|-----|--------------|---|------------------|-----|-----------------|---|---------------------|-----|------------|---|
|                                                                                                                     | ความเหมาะสม |     |            |   | ความเป็นไปได้ |     |              |   | ความเป็นประโยชน์ |     |                 |   | ความถูกต้องครอบคลุม |     |            |   |
|                                                                                                                     | เหมาะสม     |     | ไม่เหมาะสม |   | เป็นไปได้     |     | เป็นไปไม่ได้ |   | เป็นประโยชน์     |     | ไม่เป็นประโยชน์ |   | ถูกต้อง             |     | ไม่ถูกต้อง |   |
|                                                                                                                     | f           | %   | f          | % | f             | %   | f            | % | f                | %   | f               | % | f                   | %   | f          | % |
| 1. ผู้ส่งมอบ (SUPPLIERS)                                                                                            | 15          | 100 |            |   | 15            | 100 |              |   | 15               | 100 |                 |   | 15                  | 100 |            |   |
| 2. ปัจจัยนำเข้า (INPUTS)                                                                                            | 15          | 100 |            |   | 15            | 100 |              |   | 15               | 100 |                 |   | 15                  | 100 |            |   |
| 3. กระบวนการ (PROCESS = MANUFACTURE)                                                                                | 15          | 100 |            |   | 15            | 100 |              |   | 15               | 100 |                 |   | 15                  | 100 |            |   |
| 3.1 การวางแผนกลยุทธ์                                                                                                | 15          | 100 |            |   | 15            | 100 |              |   | 15               | 100 |                 |   | 15                  | 100 |            |   |
| 3.2 การจัดระเบียบระบบงาน                                                                                            | 15          | 100 |            |   | 15            | 100 |              |   | 15               | 100 |                 |   | 15                  | 100 |            |   |
| 3.3 การเน้นการเรียนการสอน                                                                                           | 15          | 100 |            |   | 15            | 100 |              |   | 15               | 100 |                 |   | 15                  | 100 |            |   |
| 3.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ                                                                                               | 15          | 100 |            |   | 15            | 100 |              |   | 15               | 100 |                 |   | 15                  | 100 |            |   |
| 3.5 การมีส่วนร่วม                                                                                                   | 15          | 100 |            |   | 15            | 100 |              |   | 15               | 100 |                 |   | 15                  | 100 |            |   |
| 3.6 การจัดการความสัมพันธ์                                                                                           | 15          | 100 |            |   | 15            | 100 |              |   | 15               | 100 |                 |   | 15                  | 100 |            |   |
| 3.8 การจัดการความเสี่ยง                                                                                             | 15          | 100 |            |   | 15            | 100 |              |   | 15               | 100 |                 |   | 15                  | 100 |            |   |
| 3.9 การจัดการสมรรถนะบุคคล                                                                                           | 15          | 100 |            |   | 15            | 100 |              |   | 15               | 100 |                 |   | 15                  | 100 |            |   |
| 3.10 การประกันคุณภาพ                                                                                                | 15          | 100 |            |   | 15            | 100 |              |   | 15               | 100 |                 |   | 15                  | 100 |            |   |
| 4. ผลผลิต (OUTPUTS)                                                                                                 | 15          | 100 |            |   | 15            | 100 |              |   | 15               | 100 |                 |   | 15                  | 100 |            |   |
| 5. ลูกค้า (CUSTOMERS)                                                                                               | 15          | 100 |            |   | 15            | 100 |              |   | 15               | 100 |                 |   | 15                  | 100 |            |   |
| 6. ข้อมูลย้อนกลับ (FEEDBACK)<br>วิจัยความต้องการ/พึงพอใจ+ออกแบบปัจจัย/<br>กระบวนการ/ผลผลิต+ ตรวจสอบย้อนกลับเป้าหมาย | 15          | 100 |            |   | 15            | 100 |              |   | 15               | 100 |                 |   | 15                  | 100 |            |   |
| <b>รวม</b>                                                                                                          |             | 100 |            |   |               | 100 |              |   |                  | 100 |                 |   |                     | 100 |            |   |

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (mixed methodology) วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ทราบองค์ประกอบการจัดการศพพลาเยนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) นำเสนอรูปแบบการจัดการศพพลาเยนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการศพพลาเยนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในขั้นนี้ ได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ ประมวลองค์ความรู้และสรุปตัวแปรที่ศึกษา ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview) และการสังเกตการปฏิบัติการจัดการสถานศึกษา (observation) ขั้นที่ 2 การนำเสนอรูปแบบการจัดการศพพลาเยนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับขั้นนี้ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่ตรวจคุณภาพแล้ว (ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .9893) ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก (การประเมินรอบสอง พ.ศ.2549-2550) จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ที่ได้มาตรฐานคุณภาพ สมศ. ระดับดีมาก จำนวน 202 โรง ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาสามัญ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาชีพ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กร/ชุมชน และผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ รวบรวมข้อมูลทั้งหมดนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS/PC (Statistical Package for the Social Science) และโปรแกรม LISREL 8.72 (LISREL 8.72) สถิติวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) สถิติวิเคราะห์ตัวประกอบ (factor analysis) ประเภทการวิเคราะห์เชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และสถิติวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis with LISREL) ผู้วิจัยประมวลข้อค้นพบการวิจัยครั้งนี้ คือ การวางแผนกลยุทธ์ การจัดระเบียบระบบงาน การเน้นการเรียนการสอน เทคโนโลยีสารสนเทศ การมีส่วนร่วม การจัดการความสัมพันธ์ การจัดการความเสี่ยง การจัดการสมรรถนะบุคคล และการประกันคุณภาพ โดยนำเสนอเป็นรูปแบบการจัดการศพพลาเยนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปตรวจสอบยืนยันรูปแบบด้วยวิธียืนยันรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิแบบชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Future Research : EFR) และนำเสนอรูปแบบสมบูรณ์ต่อไป

## สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง "รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (A Supply Chain Management Model in Basic Education Schools)" สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบของการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ

1. การวางแผนกลยุทธ์ (School Strategic Planning) ประกอบด้วย 15 ตัวแปร คือ (1) จัดเก็บข้อมูลที่เป็นพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม (2) วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาครอบคลุมด้านสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย (3) วิเคราะห์ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานครอบคลุมทั้งโครงสร้าง นโยบาย ผลผลิตและบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพ การเงิน วัสดุ ทรัพยากร และการจัดการ (4) นำผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในมาจัดลำดับ ประเด็น แยกเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (5) เชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์แล้วกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ของสถานศึกษา (6) จัดทำแผนกลยุทธ์ ระยะ 3-5 ปี ที่กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และยุทธวิธีที่ชัดเจน ปฏิบัติได้ (7) นำเสนอแผนกลยุทธ์ สถานศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนทราบและพิจารณา เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในเป้าหมายและการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ (8) สถานศึกษาปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ (9) สถานศึกษาจัดให้มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ (10) สถานศึกษามีการทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ (11) สถานศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยกำหนดเป็นโครงการและกิจกรรมให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ (12) มีการปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี (13) มีการกำกับ ติดตาม การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี (14) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี และ (15) มีการทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติการประจำปีทุกปี

2. การจัดระเบียบระบบงาน (School Performance Alignment) ประกอบด้วย 17 ตัวแปร คือ (1) มีระบบงานสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เข้มแข็ง (2) มีระบบปฏิบัติงานประกันคุณภาพสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (3) มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติการจัดการบริหารสถานศึกษาทุกระบบปฏิบัติการ (4) มีหน่วยงานติดตามและประเมินแผนงานและโครงการตามแผนกลยุทธ์สถานศึกษา (5) ออกแบบและสร้างระบบปฏิบัติงานวิชาการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์สูง (6) ออกแบบและสร้างระบบการจัดการเทคโนโลยีและ

สารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ (7) สร้างระบบปฏิบัติงานกิจการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ (8) มีการควบคุมประสิทธิภาพการปฏิบัติการกิจสถานศึกษา (9) การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ ข้อกำหนดหรือข้อตกลงร่วมกัน (10) มีการบังคับแนะนำ สอนงานให้เข้าใจ กฎ กติกา ระเบียบ ข้อตกลง ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงาน (11) มีระบบปฏิบัติการงานสารบรรณ การเงิน-พัสดุ บุคลากร และตรวจสอบภายในที่ถูกต้อง คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ (12) มีการออกแบบ โครงสร้างการกิจการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (13) สถานศึกษามีระบบจูงใจบุคคลให้เต็มใจและตั้งใจปฏิบัติงานเต็มศักยภาพแห่งตน (14) สถานศึกษามีการควบคุมภายใน ตรวจสอบและถ่วงดุล (15) สถานศึกษาจัดวางบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม (16) สถานศึกษาสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติทุกระดับสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น รวดเร็วและถูกต้อง และ (17) ออกแบบโครงสร้างสถานศึกษาให้มีลักษณะยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ สอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา

**3. การเน้นการเรียนการสอน (Teaching & Learning Orientation)** ประกอบด้วย 10 ตัวแปร คือ (1) สถานศึกษามุ่งความสำเร็จทางวิชาการตามศักยภาพของนักเรียนเป็นรายบุคคล (2) สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนทุกวิถีทาง (3) สถานศึกษาวิเคราะห์และปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพชุมชนและสังคม (4) สถานศึกษาจัดหลักสูตรการเรียนการสอนที่หลากหลาย ครอบคลุมให้นักเรียนได้เลือกศึกษาตามความต้องการ ความสามารถ (5) แผนการจัดการเรียนรู้ของครูมีโครงสร้างชัดเจนให้นักเรียนเกิดคุณลักษณะครบทั้งพุทธิวิสัย ทักษะ พิสัย และจิตพิสัยอย่างสมดุล (6) มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายสอดคล้องกับความสนใจและวัยของผู้เรียน (7) มีการจัดกิจกรรมสอนซ่อมสำหรับนักเรียนที่เรียนอ่อน และสอนเสริมนักเรียนที่เรียนได้อย่างเหมาะสมและทั่วถึง (8) ครูมีความเชี่ยวชาญในการสอน และมีวิธีการเรียนที่เหมาะสม เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (9) ครูมีความสามารถในการใช้สื่อ นวัตกรรม เพื่อกระตุ้นให้นักเรียนสนใจและเอาใจใส่ต่อการเรียนรู้ และ (10) ส่งเสริมให้ครูผู้สอนทำวิจัยในชั้นเรียน

**4. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)** ประกอบด้วย 11 ตัวแปร คือ (1) มีผู้ดูแลระบบเครือข่ายสารสนเทศที่มีความชำนาญ (2) มีการเชื่อมโยงระบบการสื่อสาร การ จัดข้อมูลทั่วองค์กร (3) มีการแบ่งปันข้อมูลสนเทศทุกช่องทางการสื่อสาร (4) การเข้าถึงเครือข่ายสารสนเทศสะดวก คล่องตัว และรวดเร็ว (5) บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี สมัยใหม่ (6) นำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการจัดการฐานข้อมูลกลางของสถานศึกษา (7) มีการตรวจสอบระบบเครือข่ายสารสนเทศสม่ำเสมอ (8) มีการปรับระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์เครือข่าย

สารสนเทศ (Software) ให้ทันสมัยอยู่เสมอ (9) มีการกำหนดระบบสารสนเทศให้ครอบคลุมโครงสร้างการบริหารจัดการสถานศึกษา (10) มีระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์เครือข่ายสารสนเทศ (Software) ที่เหมาะสมกับการทำงานในสถานศึกษา และ (11) มีการใช้ระบบเครือข่ายสารสนเทศทั้งในและนอกองค์กร

**5. การมีส่วนร่วม (Collaboration)** ประกอบด้วย 5 ตัวแปร คือ (1) ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (2) ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมรับผิดชอบสถานศึกษา (3) ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมปฏิบัติการกิจบริหารสถานศึกษา (4) ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมคิดยกระดับสถานศึกษา และ (5) เป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างพันธมิตรของ

**6. การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management)** ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ (1) สถานศึกษาสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ทุกระดับในการปฏิบัติการกิจสถานศึกษา (2) สถานศึกษามีธรรมเนียมปฏิบัติสำหรับกิจกรรมและประเพณีที่ดีงามซึ่งสะท้อนความเป็นเอกลักษณ์สถานศึกษา (3) สถานศึกษาส่งเสริมความสมานฉันท์และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ (4) สถานศึกษานำหลักการการกำกับดูแลกิจการมาเป็นแนวทางในการทำงานร่วมกัน

**7. การจัดการความเสี่ยง (School Risk Management)** ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ (1) สถานศึกษามีการจัดบริหารจัดการทุกระบบในลักษณะป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาหรืออุปสรรค (2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารและครู มีความรู้ ความสามารถแก้ปัญหา/สถานการณ์ที่เกี่ยวกับการบอบช้ำทางหน้าที่ของตนอย่างดี (3) สถานศึกษามีการกำหนดมาตรการ/แนวปฏิบัติและดำเนินงานดูแลรักษาความปลอดภัย และ (4) ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีประสิทธิภาพ

**8. การจัดการสมรรถนะบุคลากร (Personnel Competency Management)** ประกอบด้วย 5 ตัวแปร คือ (1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งมั่นในการกระทำสิ่งต่างๆ ให้ดีกว่าเดิมเสมอ (2) ผู้บริหารเป็นผู้นำ เป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมสถานศึกษาที่เข้มแข็ง (3) ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง (4) สถานศึกษามีกิจกรรมเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ครูและบุคลากรตามความต้องการ และ (5) คณะกรรมการสถานศึกษามีความผูกพัน รู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา

9. การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) ประกอบด้วย 5 ตัวแปร คือ (1) นักเรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีทั้งความรู้และทักษะ มีคุณธรรมจริยธรรม มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดี (2) นักเรียนสร้างชื่อเสียง เกียรติประวัติ มีผลงานที่ดีเด่นเป็น เป็นแบบอย่าง และเป็นที่ยังพอใจของทุกฝ่าย (3) ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีกลวิธีการปฏิบัติภารกิจสถานศึกษาที่มุ่งความสำเร็จสูง (4) สถานศึกษาเป็นที่ชื่นชม เป็นแบบอย่าง เป็นที่นิยม และเป็นที่ศรัทธาของชุมชน และ (5) สถานศึกษามีบรรยากาศของการเป็นองค์กรวิชาการ

2. รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้คือ

2.1 รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 1 นำเสนอในลักษณะรูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบทั้งสิ้น 9 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ (School Strategic Planning) 2) การจัดระเบียบระบบงาน (School Performance Alignment) 3) การเน้นการเรียนการสอน (Teaching & Learning Orientation) 4) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) 5) การมีส่วนร่วม (Collaboration) 6) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) 7) การจัดการความเสี่ยง (School Risk Management) 8) การจัดการสมรรถนะบุคลากร (Personnel Competency Management) และ 9) การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) โดยเมื่อผู้วิจัยได้นำรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 1 ไปตรวจยืนยัน (verification) รูปแบบด้วยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิแบบชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Future Research : EFR) จำนวนทั้งสิ้น 15 คน ผลคือผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 1 มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความเป็นประโยชน์ และมีความถูกต้องครอบคลุมสอดคล้องกับทฤษฎี หลักการ แนวคิดตามกรอบการวิจัย โดยทุกท่านลงความเห็นว่าการแต่ละองค์ประกอบมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา ในการบริหารจัดการแต่ละองค์ประกอบควรจะต้องมีผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ความสามารถ ในที่นี้หมายถึง ผู้บริหาร และครูควรเป็นกลไกหลัก ต้องให้ความสำคัญกับผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารการศึกษาเพิ่มมากขึ้น บริหารจัดการในแต่ละองค์ประกอบเชิงรุกมากขึ้น เมื่อพิจารณาเชิงลึกทุกองค์ประกอบมีความซับซ้อนซึ่งไม่สามารถบริหารจัดการแบบเดี่ยว ๆ ได้ ต้องมองให้เห็นว่าทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันในลักษณะใด

ลักษณะหนึ่ง ระดับความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบน่าจะไม่เท่ากันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทและขนาดของสถานศึกษา องค์ประกอบที่น่าจะเป็นองค์ความรู้ใหม่สำหรับการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา คือ การจัดการความเสี่ยง ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่จะต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่ทุกฝ่าย เพราะในสภาพจริงของสังคมปัจจุบันความเข้มข้นความเสี่ยงมีเพิ่มขึ้น แต่ในวงการศึกษาค่อนข้างละเอียด ไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมการทำงานแบบระบบราชการยังมีและเป็นอยู่มาก ผู้ทรงคุณวุฒิในวงธุรกิจเห็นพ้องกันว่า การนำหลักการแนวคิดการจัดการซัพพลายเชนไปใช้ในวงการศึกษาเป็นไปได้แน่นอน แต่อาจจะไม่ได้ผลทันที เพราะผลผลิตของสถานศึกษา คือ ผู้เรียน ซึ่งเป็นมนุษย์ที่บริหารจัดการยากกว่า ซึ่งต่างจากผลผลิตทางธุรกิจที่จับต้องและเป็นรูปธรรมมากกว่า เห็นผลเร็วกว่า แต่เสนอแนะว่าให้มองหลักการ หลักคิดที่เป็นแก่นของการจัดการซัพพลายเชนแล้วประยุกต์ใช้อย่างมีศิลป์ และจะเป็นความเข้าใจที่ชัดเจนและเป็นความสมบูรณ์ของรูปแบบควรนำเสนอรูปแบบเชิงระบบ (holistic model) นั่นคือให้เพิ่มเติมเต็มสามส่วนคือ ปัจจัยนำเข้า (inputs) ปัจจัยผลผลิต (outputs) และข้อมูลย้อนกลับ (feedback)

2.2 รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 2 นำเสนอในลักษณะรูปแบบเชิงระบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเพิ่มเติมสามส่วน คือ 1) ส่วนของปัจจัยนำเข้า (Inputs) คือ ผู้จัดหาและผู้จัดส่ง (suppliers) ซึ่งเป็นทั้งผู้จัดหาและผู้จัดส่งวัตถุดิบต้นน้ำเข้าสู่ระบบการผลิต ซึ่งควรประกอบด้วย ผู้ปกครอง โรงเรียนจบมา เขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ สำนักพิมพ์ หน่วยงานที่ให้การสนับสนุน ฯลฯ 2) ส่วนของผลผลิต (outputs) คือ ลูกค้า (customer) อาจเป็นทั้งลูกค้าต้นน้ำ ลูกค้ากลางน้ำ และลูกค้าปลายน้ำในระบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งต้องเป็นผลผลิตที่สนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า และ 3) ส่วนของข้อมูลย้อนกลับ (feedback) คือ ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อระบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามข้อเสนอของผู้ทรงคุณวุฒิ เมื่อนำรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 2 ไปตรวจยืนยันรูปแบบด้วยวิธีของผู้ทรงคุณวุฒิแบบชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Future Research : EFR) จำนวน 15 คน ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกันว่ารูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 2 มีความเหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ และถูกต้องครอบคลุมสอดคล้องกับทฤษฎี หลักการ แนวคิดตามกรอบของการวิจัย และมีความสมบูรณ์เป็นโมเดลต้นแบบสำหรับวงการศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในวงการศึกษาได้โดยควรนำรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปทดลองใช้กับองค์กรศึกษาต่างสังกัด อาทิเช่น สถานศึกษาเอกชน สถานศึกษาระดับอาชีว และสถาบันอุดมศึกษา เป็นต้น

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นที่เป็นข้อค้นพบเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (A Supply Chain Management Model in Basic Education Schools) และสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์เพื่อความชัดเจนและนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป ดังนี้

1. องค์ประกอบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ (School Strategic Planning) 2) การจัดระเบียบระบบงาน (School Performance Alignment) 3) การเน้นการเรียนการสอน (Learning and Teaching Orientation) 4) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) 5) การมีส่วนร่วม (Collaboration) 6) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) 7) การจัดการความเสี่ยง (School Risk Management) 8) การจัดการสมรรถนะบุคลากร (Personnel Competencies Management) และ 9) การประกันคุณภาพ (Quality Assurance Management) ผู้วิจัยมีความเห็นว่าองค์ประกอบทั้งเก้าองค์ประกอบนี้มีความเหมาะสมตามเหตุผลของตัวแปรที่อธิบายคุณลักษณะของแต่ละองค์ประกอบได้ในแนวทางเดียวกัน ซึ่งสามารถแปลผลได้ตามเกณฑ์ มีความสอดคล้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัยของทั้งนักวิชาการ นักบริหารองค์กรประเภทแสงกำไร (องค์กรที่บริหารแล้วได้กำไรที่เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องได้มีมูลค่า คือ เงิน) และองค์กรประเภทไม่แสวงกำไร (องค์กรที่บริหารแล้วได้กำไรที่เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องได้ยากมีคุณค่า/ คุณภาพ/บริการ) เพราะจุดหมายปลายทางของการบริหารจัดการ คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพหรือผลสำเร็จนั่นเอง วิวัฒนาการของการบริหารจัดการเป็นความพยายามของผู้บริหารที่จะแสวงหาวิธีการ เทคนิค เครื่องมือต่างๆ เข้ามาบริหารจัดการด้วยการผสมผสานทั้งศาสตร์และศิลป์การบริหารมาอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ ผู้บริหารต้องพยายามบริหารจัดการองค์ประกอบการบริหารจัดการตามบริบทขององค์การให้ได้เหมาะสมที่สุด องค์ประกอบรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ค้นพบในการวิจัยนี้นับเป็นองค์ความรู้ใหม่ในวงการศึกษา แต่อย่างไรก็ตามรูปแบบนี้ก็เป็นหนึ่งในความพยายามหาวิถีหรือเป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์การการศึกษาให้ทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคใหม่ อาจกล่าวได้ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งที่เชื่อว่าจะเป็นทางเลือกหนึ่งเพื่อการบริหารจัดการองค์การการศึกษาในยุคปัจจุบัน องค์ประกอบทั้งเก้ามีความสอดคล้องกับหลักการ แนวคิด วิธีปฏิบัติแห่งองค์ความรู้เชิงบริหารตามลำดับ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ (School Strategic Planning) สอดคล้องกับหลักการบริหารในมิติของกระบวนการบริหารของกูลิค และเออร์วิค

(Gulick and Urwick) แคสและโรเซนไวท์ (Kast and Rosenzweig) คูนท์และไวทริช (Koonts and Weihrich) ฮอดเก็ตส์ (Hodgetts) ฮอลท์ (Holt) ร็อบบินส์และคอล์เทอร์ (Robbins and Cauter) ครีทเนอร์ (Kreitner) และดับริน (Dubrin) ซึ่งล้วนให้ข้อสรุปไปในทิศทางเดียวกันว่า จุดเริ่มต้นของกระบวนการทำงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ คือ การวางแผนที่ดี (Smart Planning) โดยในระยะหลังองค์กรทุกประเภทมีกระบวนการวางแผนที่ดีที่เรียกว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) กันอย่างแพร่หลายทั้งในวงการธุรกิจเอกชนและหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ เพราะการวางแผนกลยุทธ์นั้นมุ่งเน้นการคาดคะเนหรือพยากรณ์สภาพในอนาคตจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และทำการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ วัตถุประสงค์ และหาแนวทางหรือกลยุทธ์กับการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการคิดอย่างเป็นระบบ โดยส่วนใหญ่ประกอบไปด้วยกิจกรรมหลัก 7 กิจกรรม คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งก็คือการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ภายในองค์กร รวมทั้งโอกาส (Opportunity) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threat) จากภายนอก องค์กร 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะไปให้ถึง ซึ่งจะต้องมีความชัดเจนและจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จไว้ด้วย โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมกันกำหนด เพื่อให้เป็นที่ยึดถือร่วมกันและเป็นทิศทางในการดำเนินงานร่วมกัน 3) การกำหนดพันธกิจ (Mission) หมายถึง สิ่งที่องค์กรจะต้องกระทำโดยจะต้องสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลในการจัดตั้งองค์กร 4) การกำหนดเป้าหมาย (Goals) หมายถึง ผลที่ต้องการให้เกิดในระยะยาว 5) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) หมายถึง ผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นในลักษณะจำเพาะเจาะจง จากการดำเนินกิจกรรมตามที่ได้วางแผนไว้ 6) กำหนดกลยุทธ์ (Strategies) ซึ่งเป็นวิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ รวมทั้งจำเป็นต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวิธีการ และ 7) การกำหนดนโยบาย (Policies) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานอย่างกว้างๆ ในการที่จะเชื่อมโยงการกำหนดกลยุทธ์กับการนำไปปฏิบัติ อีกทั้งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ที่ได้สังเคราะห์เครื่องมือการบริหารจัดการองค์กรทั้งองค์กรไทยและองค์กรต่างประเทศ โดยจำแนกประเภทเครื่องมือการจัดการเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) จำแนกตามจุดเน้นของเครื่องมือ 2) จำแนกตามกระบวนการที่ใช้เครื่องมือ 3) จำแนกตามหน้าที่การบริหาร และ 4) จำแนกตามหน้าที่ของเครื่องมือ พบว่า เครื่องมือการจัดการที่ได้รับความนิยมในสากลมี 25 ชนิด โดยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นเครื่องมือการจัดการที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับที่ 1 เพราะมีการใช้ถึงร้อยละ 88 และความพึงพอใจใน

เครื่องมือเท่ากับ 3.93 (คะแนนเต็ม 5) นอกจากนี้ยังเป็นไปในทิศทางเดียวกับความสำเร็จขององค์กรแสงกำไร (องค์กรที่บริหารแล้วได้กำไรซึ่งอยู่ในรูปของมูลค่า คือ เป็นตัวเงิน) อาทิเช่น บริษัทโตโยต้า บริษัทซีเกรท บริษัท ซี.พี. เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด หรือองค์กรไม่แสวงกำไร (องค์กรที่บริหารแล้วได้กำไรซึ่งอยู่ในรูปของคุณค่า/คุณภาพ/บริการ) อาทิเช่น โรงพยาบาล โรงเรียนยอตนนิยม หรือโรงเรียนรางวัลพระราชทาน เป็นต้น องค์กรดังกล่าวล้วนมีกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น ซึ่งการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยสามองค์ประกอบเป็นอย่างน้อยคือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และ 3) การติดตามและประเมินผล

องค์ประกอบที่ 2 การจัดระเบียบระบบงาน (School Performance Alignment) สอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารจัดการของคุนส์และไวริช (Koonts and Weirich) รอบบินส์ และคูลเทอร์ (Robbins and Coulter) ฮอดเก็ตส์ (Hodgetts) ฮอลท์ (Holt) ครีทเนอร์ (Kreither) และดับบริน (Dubrin) ที่กล่าวว่ากระบวนการบริหารจัดการที่ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ลำดับที่สองคือ การออกแบบโครงสร้างและการจัดระเบียบระบบงาน เน้นจัดกลุ่มงานและกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์ของแต่ละลักษณะองค์กร การจัดระเบียบระบบงานของสถานศึกษาในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นจัดระเบียบระบบงานตามบทบาทหน้าที่เป็นหลัก สอดคล้องกับการวิจัยองค์ประกอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า โดยพรพรรณ อินทรประเสริฐ ที่พบว่ามี 5 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ 2 ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วย 23 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบ Strategic Apex เป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบกระจายอำนาจหรือมอบอำนาจ เช่น การให้รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าครูสายชั้นบริหารงานตามกรอบภาระปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล (job description) ตามสายบังคับบัญชา 2) รูปแบบ Operating Core เป็นรูปแบบที่สมาชิกในองค์กรเป็นผู้ปฏิบัติงานหลักและเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิตโดยตรง (ในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติการสอน) จึงต้องกำหนดมาตรฐานตำแหน่งที่ให้ความสำคัญมากที่สุด เพราะเป็นหัวใจหลักสำคัญขององค์กรในการดำรงอยู่เจริญเติบโตหรือเสื่อมถอยได้ 3) รูปแบบ The Support Staff เป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีทีมงานสนับสนุนงานหลัก เช่น งานเสมียนเอกสาร ธุรการการเงิน พัสดุ งานอนามัย งานโภชนาการ งานบริการ ICT หรืองานสารสนเทศและประชาสัมพันธ์ งานดูแลรักษาความสะอาดโรงเรียน 4) รูปแบบการมีส่วนร่วม นำไปสู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ นวัตกรรมของชุมชน โรงเรียนจึงมีบทบาทหน้าที่สร้างศรัทธาต่อกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยมีคุณภาพนักเรียนเป็นตัวชี้วัด 5) รูปแบบ Chief Executive Officer (CEO) เป็นรูปแบบการบริหารที่ผู้บริหารหรือฝ่ายบริหารเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจสั่งการและปกครองบังคับบัญชาโดยตรง

อำนาจบริหารเป็นแบบเบ็ดเสร็จ เช่น ออกคำสั่งหรือกฎระเบียบให้ทราบและถือปฏิบัติ 6) รูปแบบเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้รับประโยชน์ (stakeholders) ร่วมเป็นกรรมการบริหารสถานศึกษา เพื่อการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม โครงสร้างเป็นแนวราบต่างจากระบบสั่งการหรือระบบสายงานการบังคับบัญชา (รูปปิรามิด) 7) รูปแบบ The Professional Bureaucracy เป็นรูปแบบองค์กรวิชาชีพชั้นสูง เช่นเดียวกับโรงเรียนที่ให้บริการทางการศึกษากับชุมชนในสังคม บุคลากรเป็นผู้มีความชำนาญการเฉพาะ โครงสร้างมีสายสนับสนุน การปฏิบัติงาน เช่น เสมียนคอมพิวเตอร์ บรรณารักษ์ คุรุพยาบาล บัญชีและการเงิน 8) รูปแบบโรงเรียนที่ชุมชนร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีโครงสร้างการบริหารงานที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจและสิทธิในการกำหนดแผนงานและโครงการงานวิชาการ งบประมาณบุคคลและบริหารทั่วไปให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นโดยมีธรรมนูญโรงเรียนเป็นเสมือนพิมพ์เขียวหรือแนวทางปฏิบัติ 9) รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ คือ รูปแบบที่มีการกระจายอำนาจ เพื่อการลดขั้นตอน รวดเร็วและประหยัด เช่น การเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล ค่าเช่าบ้าน การอนุญาตไปราชการ การรับรองสิทธิต่างๆ 10) รูปแบบที่มีชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดโครงสร้าง สัดส่วนหน้าที่ชัดเจน ทำให้บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนปรับเปลี่ยนจากผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เชื่อมโยงสื่อสารกับส่วนกลาง 11) โรงเรียนมีศักยภาพพร้อมในการบริหารจัดการเพื่อรับการถ่ายโอนภารกิจจากเขตพื้นที่การศึกษาและส่วนกลาง เพื่อการแก้ไขปัญหาและพัฒนาตรงจุด ตรงเวลา และสถานการณ์ 12) โรงเรียนมีการบริหารจัดการศึกษาตามความต้องการของผู้ปกครองและชุมชนโดย สำนักงานงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้ดำเนินการให้องค์กรมหาชน มหาวิทยาลัย สำนักงานประกันคุณภาพการศึกษาแห่งชาติ ทำหน้าที่ในการวิจัยพัฒนาและติดตามผลการปฏิบัติงาน 13) โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนมีหัวหน้างานหรือหัวหน้าสายชั้นปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน เช่น หัวหน้างานวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารงบประมาณ งานบริหารทั่วไป 14) รูปแบบการบริหารงานโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแบบออนไลน์ เช่น การนำระบบ GIS เป็นระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ใช้สำรวจลุ่มน้ำนักเรียน การเยี่ยมบ้าน การใช้ GFMIS เพื่อบริหารงบประมาณและสินทรัพย์แบบโปร่งใส OBEC SMIS เพื่อการบริหารระบบข้อมูลนักเรียนเป็นปัจจุบัน 15) คณะกรรมการจากท้องถิ่นหรือสถานศึกษาหรือสภาโรงเรียน มีสิทธิในการเสนอข้อพิจารณาด้านงบประมาณ บุคลากร หลักสูตรและกิจกรรมเสริมหลักสูตร กิจกรรมนักเรียนและกิจกรรมความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน พร้อมทั้งให้คำแนะนำด้านการบริหารโรงเรียน 16) โรงเรียนและชุมชนมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share vision) ในการส่งเสริมให้ทุกคนได้เป็นผู้รับประโยชน์จากการจัด

การศึกษา โดยร่วมกันกำหนดความต้องการเพื่อสร้างภาพอนาคตแห่งความสำเร็จ 17) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบอิสระ (Independent school) เป็นรูปแบบการบริหารภายใต้เงื่อนไขการมีผู้บริหารและครูมืออาชีพ เพื่อสร้างความเป็นเลิศและความสำเร็จในการจัดการศึกษาถือคติว่าโรงเรียนดีและเก่งต้องมีการแข่งขันสูง 18) โรงเรียนระดมทรัพยากรและสร้างเครือข่าย เพื่อรวมพลังองค์กรชุมชน เอกชนสถาบันศาสนา กลุ่มสถานศึกษาและธุรกิจผู้ประกอบการ เพื่อร่วมกันใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพทั้งด้านทักษะการจัดการประสบการณ์ความรู้ แหล่งเรียนรู้ และการระดมเงินทุน 19) รูปแบบ Simple Structure เป็นรูปแบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนแบบง่าย เหมาะกับการบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีบุคลากรน้อย ไม่จำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานการทำงานเฉพาะใช้เพียงระบบการสื่อสารองค์กรเพื่อการสั่งการ ผู้บริหารและครูสามารถตัดสินใจสนองตอบต่อปัญหาด้วยตนเอง 20) รูปแบบ The Middle Line เป็นรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนที่มีรองผู้อำนวยการฯ หรือหัวหน้าชั้นเป็นบุคคลสำคัญในการทำหน้าที่ประสานงานเชื่อมต่อนโยบายและยุทธศาสตร์หรือแผนงานโครงการปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน เช่น การรับคำสั่งจากผู้บริหารเพื่อประสานให้ฝ่ายต่าง ๆ นำไปปฏิบัติ 21) รูปแบบ The Machine Bureaucracy เป็นรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานที่มาตรฐานเหมาะสมกับโรงเรียนขนาดกลาง ปฏิบัติงานประจำตามหน้าที่โดยมีคำสั่งและกฎระเบียบเป็นข้อบังคับชัดเจนมีคณะกรรมการบริหารเป็นที่ปรึกษาทำหน้าที่เสนอแนะ วางแผน กำกับ ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย 22) รูปแบบ Adhocracy เป็นรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานชั่วคราวที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามแผนงานหรือแผนกลยุทธ์ เพราะสามารถที่จะปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา ไม่มีสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจนตามตัว เพราะเป็นการรวมตัวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญร่วมกันทำงานในระยะเวลานั้น ๆ ให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น โครงการวิจัยพัฒนา การสำเร็จ การออกข้อสอบการตัดสินผลงาน ฯลฯ และ 23) รูปแบบ Simple Structure เป็นรูปแบบโครงสร้างการบริหารแบบง่าย (แนวราบ) เหมาะสมกับการเผชิญกับสภาวะที่ท้าทาย ผู้บริหารสามารถสั่งการและตัดสินใจควบคุมสถานการณ์ได้อย่างฉับพลันทันเหตุการณ์ องค์ประกอบที่ 3 การเน้นการเรียนการสอน (Learning and Teaching Orientation) สอดคล้องกับแนวทางการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ข้อค้นพบการวิจัยของสคิปเบอร์ (Scribner) การศึกษาวิจัยทางการศึกษาของแซมมอนส์ ฮิลแมนและมอร์ติเมอร์ (Sammons, Hillman and Mortimore) การศึกษาของกลิกแมนและคณะ (Glickman and others) การศึกษาของศูนย์การศึกษาและฝึกอบรมแห่งสเตท ออฟ วิคตอเรีย (State of Victoria : Department of Education and

Training) การวิจัยของนางลักษณรี เรือนทอง สอดคล้องกับข้อสรุปของปีเตอร์และวอเตอร์แมน (Peter and Waterman) รวมทั้งสอดคล้องกับหลักคิดหรือวิสัยทัศน์ของวอลตัน (Walton) ผู้นำแห่งวอล-มาร์ท (Wall-Mart) ที่ล้วนพบว่าองค์กรทุกองค์กรต้องมุ่งเน้นการปฏิบัติงานตามความสามารถหลักขององค์กรจึงจะประสบความสำเร็จ องค์ประกอบที่ 4 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management) สอดคล้องกับสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 9 เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาตรา 63 - 69 สอดคล้องกับแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การใช้ ICT เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ และยุทธศาสตร์ที่ 2 การใช้ ICT เพื่อการบริหารและบริหารทางการศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 3 การผลิตและการพัฒนาบุคลากร และยุทธศาสตร์ที่ 4 การกระจายโครงสร้างพื้นฐาน ICT เพื่อการศึกษา และสอดคล้องกับเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบสอง (พ.ศ. 2549 - 2553) มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ ตัวบ่งชี้ 16.3 มีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม อีกทั้งไปในทิศทางเดียวกับการศึกษารูปแบบการบริการที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสุมนา พุ่มประพาฬ สอดคล้องกับการวิจัยปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการจัดการใช้อุปทานในอุตสาหกรรมค้าปลีก โดยมุนินทร์ ลพบุรี รวมทั้งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของอิราวัฒน์ ชมระกา ที่ได้ศึกษาการจัดการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนพึ่งตนเองกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอในเขตภาคเหนือตอนบนของไทย สอดคล้องกับการศึกษาเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพของการจัดการใช้อุปทาน โดยเซอร์มิทส์ และแพลทส์ (Schmitz and Platts) และสอดคล้องกับหลักการของวิถีแห่งโตโยต้า ที่สนับสนุนว่าความสำเร็จขององค์กรในยุคข้อมูลข่าวสารต้องให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมากยิ่งขึ้น องค์ประกอบที่ 5 การมีส่วนร่วม (Collaboration) มีความสอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการพันธมิตรโดยธรรมาภิบาล สอดคล้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษาคุณภาพของสถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ ที่ได้ใช้แนวคิดเชิงระบบเข้ามาบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับสถานศึกษาโดยวารุณี ศุภบัณฑิต สอดคล้องวิจัยนิภา พงศ์วิรัตน์ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาการจัดการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนพึ่งตนเองกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอในเขตภาคเหนือตอนบนของไทย โดยอิราวัฒน์ ชมระกา และยังสอดคล้องกับข้อค้นพบจากการศึกษาของ ลี , เรา และนาธาน (Lee , Rao and Nathan) ที่ต่างเห็นพ้องต้องกันในทิศทาง

เดียวกันว่าการมีส่วนร่วมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากและเป็นกลไกสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการการดำเนินการขององค์กรทุกประเภท องค์ประกอบที่ 6 การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) สอดคล้องกับการศึกษาของซาธ (Sathe) พบว่าวัฒนธรรมสถานศึกษาที่ส่งผลต่อพฤติกรรมบุคคลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพขององค์กรด้านต่าง ๆ 7 ด้าน คือ 1) ช่วยให้เกิดความร่วมมือ (cooperation) ระหว่างสมาชิก 2) ช่วยให้เกิดการตัดสินใจ (decision making) อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ช่วยให้การควบคุม (control) การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ 4) ช่วยลดปัญหาความไม่เข้าใจในการสื่อสาร (communication) 5) ช่วยให้สมาชิกรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (commitment) 6) ช่วยให้การรับรู้ (perception) ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ตรงกัน และ 7) ช่วยให้เกิดการให้เหตุผลในการแสดงพฤติกรรม สอดคล้องกับข้อค้นพบของกริช สืบสนธิ์ ที่สนับสนุนว่า สถานศึกษาที่ขาดวัฒนธรรมและการจัดการความสัมพันธ์จะเป็นสถานศึกษาที่ระส่ำระสาย ขาดศูนย์รวมพลังยึดเหนี่ยวบุคคลเข้าด้วยกันขาดขวัญและกำลังใจทำงาน การสื่อสารมักไร้ประสิทธิภาพ ความรู้สึกรักและผูกพันความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งและมีส่วนร่วมจะหาไม่พบ และสอดคล้องกับแฮมเมอร์และแชมปี (Hammer and Champy) ที่กล่าวไว้ว่า “ทุกอย่างที่เราได้เรียนรู้มาเกี่ยวกับการรีอับระบบ (Reengineering) ทำให้ได้ข้อสรุปอย่างมั่นคงเพียงอย่างเดียวว่าเกณฑ์การดำเนินการกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริงในปัจจุบันไม่ใช่โครงสร้างแต่เป็นวัฒนธรรมต่างหาก” สอดคล้องกับการศึกษาของกิลลิเมท (Guillemette) ที่พบว่าวัฒนธรรมและการจัดการความสัมพันธ์ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาประกอบด้วย 1) รูปแบบการทำงานเป็นทีม 2) ความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน ผู้เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้บริหารที่ต้องมีความร่วมมือกันสูง 3) การรับรู้และตอบสนองต่อการปรับตัวเข้ากับสถานศึกษาสูง 4) การรับรู้ต่อภารกิจหลักของสถานศึกษา และ 5) การมีค่านิยมในการปฏิบัติงานที่ดี สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของเก็จกนก เอื้อวงศ์ ที่ได้ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สนับสนุนความสำเร็จของระบบประกันคุณภาพสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขึ้นอยู่กับ 7 ปัจจัย โดยปัจจัยที่มีความสำคัญอันดับ 2 คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรซึ่งประกอบด้วย 1) ความสัมพันธ์ที่ดีของครู มีความรักใคร่ กลมเกลียวกัน ไม่แบ่งแยก 2) การมีแบบแผนการทำงานเป็นทีม มีความร่วมแรงร่วมใจและแบ่งปันช่วยเหลือกัน 3) การมีตัวแบบของการเป็นครูที่ดีและปฏิเสธครูที่ขาดความรับผิดชอบ 4) วัฒนธรรมการทำงานในสถานศึกษามีลักษณะยอมรับการเปลี่ยนแปลง และ 5) วัฒนธรรมการทำงานที่ยอมรับและคุณค่าของการปรับปรุงและประเมินเพื่อพัฒนา และยังสอดคล้องกับการสรุปนิยามการกำกับดูแลกิจการ

(Corporate Governance) โดยนภดล ร่มโพธิ์ ซึ่งสังเคราะห์นิยามของนักวิชาการแคนนอน (Cannon) ครีซีและไรท์ (Keasey & Wright) พาร์กินสัน (Parkinson) เดอะแคทบูรี โค้ด (the Cadbury Code) เดอะคอร์ปอเรท กอฟเวอร์แนนซ์ แฮนด์บุ๊ก (The corporate Governance Handbook) และทริคเกอร์ (Tricker) ซึ่งได้สรุปความหมายของคำว่า การกำกับดูแลกิจการ หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีตามบริบทของแต่ละองค์กร เพื่อใช้หลักการปฏิบัติงาน และดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย โดยมี องค์ประกอบสำคัญเจ็ดส่วน คือ 1) ความซื่อสัตย์ (honesty) 2) ความไว้วางใจได้และความซื่อตรง (trust and integrity) 3) การเปิดเผย (openness) 4) การมุ่งเน้นผลงาน (performance orientation) 5) ความรับผิดชอบและการตรวจสอบได้ (responsibility and accountability) 6) การเคารพซึ่งกันและกัน (mutual respect) และ 7) พันธะผูกพันกับองค์กร (organization commitment) องค์ประกอบที่ 7 การจัดการความเสี่ยง (School Risk Management) ค่อนข้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ในวงการศึกษา องค์ประกอบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์ (Economist Intelligence Unit) ที่กล่าวว่า การจัดการความเสี่ยงในองค์กรจะต้องจัดการเชิง บริหารการโดยจัดการกิจกรรมความเสี่ยงต่าง ๆ ร่วมกันและบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องมีระบบ และรูปแบบที่ชัดเจน สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 มาตรา 9(1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติ ราชการไว้เป็นการล่วงหน้าซึ่งมีการบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่งในแผนปฏิบัติราชการและ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้เลือก “ระดับความสำเร็จของ การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง” เป็นหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการ ปฏิบัติราชการซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ 17 ประกอบกับการปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบควบคุมภายในด้วย รวมทั้งมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 27 มีนาคม 2550 ที่เห็นชอบให้กระทรวงที่มีผู้ตรวจราชการจัดให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลัก ธรรมชาติของแผนงานในราชการที่จัดทำขึ้นตามนโยบายสำคัญของรัฐบาล โดยแนบผลการ วิเคราะห์ความเสี่ยงไปพร้อมกับคำขอของงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 สอดคล้องกับความสำเร็จของบริษัท ซิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่กล่าวว่าบริษัทสามารถ นำพาให้เป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จได้นั้นเพราะบริษัทบูรณาการองค์ประกอบควบคุมและ ดำเนินการอย่างเป็นระบบ 8 ด้าน คือ 1) สภาพแวดล้อมภายในของบริษัท 2) การกำหนด วัตถุประสงค์ 3) การบ่งชี้เหตุการณ์/สถานการณ์ปัจจุบัน 4) การจัดการและการประเมินความเสี่ยง

5) การตอบสนองความเสี่ยงอย่างทันทีทันใด 6) กิจกรรมการควบคุม 7) ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร และ 8) การติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ และสอดคล้องกับข้อค้นพบการวิจัยของดวงใจ ช่วยตระกูล ที่ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สรุปว่า การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับขั้นพื้นฐานเป็นกิจกรรมสำคัญหนึ่งในการบริหารจัดการสถานศึกษาในปัจจุบันที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่และใส่ใจร่วมกับปัจจัยการบริหารจัดการอื่น ๆ อย่างเป็นระบบ โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงในสถานศึกษานั้นการบริหารปัจจัยความเสี่ยง 5 ปัจจัย คือ การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการเรียนการสอน การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษา การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม และการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการจัดการความปลอดภัย องค์ประกอบที่ 8 การจัดการสมรรถนะบุคคล (Personnel Competency Management) สอดคล้องกับแนวคิดของเซงเก้และคณะ (Senge and others) สอดคล้องกับข้อสรุปคุณสมบัติดีเด่นแปดข้อของบริษัทอเมริกาที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศโดยเชอร์เมอร์ฮอร์น (Shermerhorn) อีกทั้งสอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติที่กำหนดองค์ประกอบการประเมินความเป็นเลิศในการบริการจัดการ และยังสอดคล้องกับผลงานของไลเคอร์ (Liker) ซึ่งได้เขียนหนังสือชื่อ The Toyota Way แปลโดยวิทยา สุหฤทธดำรง ใช้ชื่อว่า วิถีแห่งโตโยต้า และสอดคล้องกับบทความของเอกจิตต์ จีบเจริญ ที่เขียนบทความเรื่อง 11 กลยุทธ์แห่ง Operations Management เพื่อผลิตโฉมการแข่งขันสอบทวนการดำเนินการของผู้บริหาร สอดคล้องกับความสำเร็จในการบริหารจัดการโซ่อุปทานของสี่องค์กร คือ โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชตะพานหิน สำนักงานประกันสังคม และเทศบาลนครอุดรธานี (3 องค์กรที่เป็นหน่วยงานของรัฐ) และธนาคารไทยพาณิชย์ (มหาชน) จำกัด (องค์กรที่เป็นหน่วยงานภาคธุรกิจ) ซึ่งบุญดี บุญญาภิ และพานิช เหล่าศิริรัตน์ ได้สังเคราะห์องค์ประกอบความสำเร็จในการจัดการของทั้งสี่องค์กร อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของชิน คอลเลียร์ และวิลสัน (Shin, Collier and Willson) และสอดคล้องกับงานวิจัยของโรบินสันและมัลฮอทรา (Robinson and Malhotra) ซึ่งพบในลักษณะเดียวกันคือความสำเร็จของการจัดการโซ่อุปทานขององค์กร คือ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันทำงาน ส่งเสริมให้บุคคลหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด และจัดระบบโซ่อุปทานโดยมีการประยุกต์ใช้ระบบข้อมูลร่วมกันตลอดโซ่อุปทาน และองค์ประกอบที่ 9 การประกันคุณภาพ (Quality Assurance Management) สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา กฎหมายกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และ

วิธีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2546 ที่กำหนดให้การจัดการประกันคุณภาพเป็นภาระงานของการบริหารสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการและยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของศูนย์การศึกษาและฝึกอบรมแห่งสเตท ออฟ วิคตอเรีย (State of Victoria Department of Education and Training สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของสำนักงานมาตรฐานการศึกษา (Office for Standard for Education) และคณะกรรมการการศึกษาแคลการี (Calgary Board of Education) อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลของฮอยและมิลเกล (Hoy and Miskel) และสอดคล้องกับข้อค้นพบการศึกษาวิจัยทางการศึกษาของนงลักษณ์ เรือนทอง ที่ศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล สอดคล้องกับการจัดการของบริษัทโตโยต้า และยังสอดคล้องกับความสำเร็จในการบริหารจัดการของโรงพยาบาลโรเบิร์ต วูด จอนท์สัน (Robert Wood Johnson University Hospital at Hamilton : RWJ) ที่ได้รับรางวัลโรงพยาบาลคุณภาพ (รางวัล MBNQA) ซึ่งล้วนใช้แนวทางตามหลักการประกันคุณภาพเป็นอีกหนึ่งกลไกเพื่อบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

**2. รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** เป็นรูปแบบเชิงระบบ ประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) คือ ผู้จัดหาและผู้จัดส่ง (Suppliers) ซึ่งเป็นทั้งผู้จัดหาและผู้จัดส่งวัตถุดิบต้นน้ำเข้าสู่ระบบการผลิต ประกอบด้วย ผู้ปกครอง โรงเรียนที่จบมา เขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ สำนักพิมพ์ หน่วยงานที่ให้การสนับสนุน 2) กระบวนการ (Process = Manufacture) คือ องค์ประกอบของกระบวนการผลิตที่ก่อให้เกิดผลผลิตที่สนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ (School Strategic Planning) การจัดระเบียบระบบงาน (School Performance Alignment) การเน้นการเรียนการสอน (Learning and Teaching Orientation) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) การมีส่วนร่วม (Collaboration) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) การจัดการความเสี่ยง (School Risk Management) การจัดการสมรรถนะบุคลากร (Personnel Competencies Management) และการประกันคุณภาพ (Quality Assurance Management) 3) ผลผลิต (Outputs) คือ ลูกค้า (customer) อาจเป็นทั้งลูกค้าต้นน้ำ ลูกค้ากลางน้ำ และลูกค้าปลายน้ำในระบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งต้องเป็นผลผลิตที่สนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า และ 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อระบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย สารสนเทศจากการวิจัยความต้องการ/ความพึงพอใจ

สารสนเทศจากการออกแบบปัจจัย/กระบวนการ/ผลผลิต และสารสนเทศจากการตรวจสอบย้อนกลับเป้าหมาย เพื่อให้เกิดความชัดเจนขึ้นผู้วิจัยจึงขออภิปรายรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามลำดับ ดังนี้

2.1 ส่วนของปัจจัยนำเข้า (Inputs) คือ ผู้จัดหาและผู้จัดส่ง (Suppliers) ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งผู้จัดหาและผู้จัดส่งวัตถุดิบต้นน้ำเข้าสู่ระบบการผลิตหรือกระบวนการผลิต ผู้จัดหาและผู้จัดส่ง (Suppliers) ในที่นี้คือ ผู้ปกครอง โรงเรียนที่จบมา เขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ สำนักพิมพ์ และ หน่วยงานที่ให้การสนับสนุน ฯลฯ ได้จัดหา จัดส่งและส่งมอบวัตถุดิบ คือ นักเรียน ข้อมูลนักเรียน งบประมาณ นโยบาย สื่อการเรียน และสิ่งอำนวยความสะดวก ฯลฯ ตามลำดับสอดคล้องกับแนวคิดของแคทซ์และคานน์ (Katz and Khan) ที่กล่าวว่า องค์การปัจจุบันเป็นองค์กรระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การดำเนินการต่างๆ สามารถจัดในรูปแบบเชิงระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ที่มีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยนำเข้าในระบบการศึกษา คือ ทรัพยากรทางการศึกษา ได้แก่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณและนโยบายการศึกษา ซึ่งจะมีการดำเนินการโดยกระบวนการต่างๆ ได้แก่ กระบวนการบริหาร กระบวนการนิเทศและกระบวนการจัดการเรียนการสอน และผลผลิตซึ่งหมายถึงคุณภาพตามนโยบายและจุดหมายของหลักสูตรหรือประสิทธิผล สอดคล้องกับ เฮเซอร์ และ เรนเดอร์ (Heizer and Render) ที่กล่าวว่า การจัดการซัพพลายเชนมีความหมายหรือนัยเดียวกับการบริหารการปฏิบัติการ หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและบริการ โดยผ่านกระบวนการแปรสภาพ (transformation) จากปัจจัยนำเข้า เพื่อให้ออกมาเป็นปัจจัยนำออก โดยผ่านการออกแบบการปฏิบัติการหรือการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยหรือองค์ประกอบที่มีผลต่อการปฏิบัติการ ซึ่งควรร่วมการตัดสินใจว่าจะผลิตอะไร จะผลิตอย่างไร และใช้บุคคลอย่างไร และสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของวีระยุทธ ชาติตะกานัญญ์ พบว่าปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน 17 ปัจจัย คือ 1) ด้านบริบท (context) ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการศึกษา 2) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล โอกาสในการได้รับการศึกษา คุณภาพครู คุณภาพผู้บริหาร คุณภาพหลักสูตร 3) ด้านกระบวนการ (process) ได้แก่ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การประกันคุณภาพ ประสิทธิภาพการจัดการ การพัฒนาทักษะวิชาชีพ การพัฒนาสุขภาพ การพัฒนาศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และนันทนาการ การพัฒนาความเป็นพลเมือง และพลโลก และ 4) ด้านผลผลิต (output) ได้แก่ คุณภาพผู้จบการศึกษา และความพึงพอใจในการจัดการศึกษา

2.2 ส่วนของกระบวนการ (Process = Manufacture) คือ องค์ประกอบของกระบวนการผลิตที่ก่อให้เกิดผลผลิตที่สนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ (School Strategic Planning) การจัดระเบียบระบบงาน (School Performance Alignment) การเน้นการเรียนการสอน (Learning and Teaching Orientation) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) การมีส่วนร่วม (Collaboration) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) การจัดการความเสี่ยง (School Risk Management) การจัดการสมรรถนะบุคลากร (Personnel Competencies Management) และการประกันคุณภาพ (Quality Assurance Management) ซึ่งขออภิปรายข้อค้นพบตามลำดับ คือ

2.2.1 การวางแผนกลยุทธ์ (School Strategic Planning) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 1 ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 47.393 ของความแปรปรวนทั้งหมด การบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นการจัดการที่มีความท้าทายและมีความซับซ้อนมากกว่าในอดีต ทั้งนี้เพราะกระแสการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกมีความรวดเร็วและรุนแรง มีขอบเขตแผ่ขยายออกไปในวงกว้างส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรทุกประเภท ทำให้องค์กรทั้งหลายต่างพยายามที่จะหาวิธีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนาแนวทางพื้นฐานในการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กรตามแนวทาง รูปแบบและเทคนิคด้านต่างๆ อย่างหลากหลาย เพื่อแก้ไขปัญหา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลและรองรับความท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กร เช่นเดียวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาก็ต้องแสวงหารูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมตามบริบทของแต่ละสถานศึกษา การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพต้องเริ่มต้นจากการวางแผนซึ่งเป็นหลักการที่สำคัญมาก การวางแผนที่ดีเป็นวิธีที่จะทำงานให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ เพราะการวางแผนเป็นกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบบนฐานข้อมูลที่ต้องการและตัดสินใจไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร ทำไ้ ใครเป็นผู้ทำ และทำอย่างไรและเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันซึ่งเป็นยุคที่มีการแข่งขันสูง การบริหารจัดการสถานศึกษาจำเป็นต้องเปลี่ยนการวางแผนแบบเดิมเป็นการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และนำแผนกลยุทธ์มาเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรม แผนกลยุทธ์เป็นแผนเชิงรุกสำหรับการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มั่นคงและยั่งยืน เปรียบเสมือนแผนที่และเข็มทิศนำทางสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริง การวิจัยนี้การวางแผนกลยุทธ์หมายถึงการวางแผนสามระดับ คือ แผนกลยุทธ์ แผนยุทธวิธี และแผนปฏิบัติการ การวางแผนกลยุทธ์อาจมีชื่อเรียกอื่น ๆ เช่น แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ธรรมนูญสถานศึกษา (School Charter) แผนพัฒนาคุณภาพ

การศึกษา (School Improvement Plan) คู่มือคุณภาพ (Quality Plan) ซึ่งเกิดจากกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ คือ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรค มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ภารกิจ และมีการคิดเชิงกลยุทธ์และเป็นระบบ เหล่านี้แสดงว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของนักบริหาร นักวิชาการและนักพัฒนาองค์กรที่ล้วนมีความเห็นตรงกันว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือผลสำเร็จขององค์กรในมิติของกระบวนการบริหารต้องเริ่มที่ “การวางแผน” ประกอบด้วย 1) การดำเนินการตรวจสอบตัวเองเพื่อกำหนดสถานภาพในปัจจุบันขององค์กร 2) การสำรวจสภาพแวดล้อม 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ 4) การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต 5) การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร 6) การประเมินแนวทางปฏิบัติที่วางไว้ 7) การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด และ 8) การสื่อสารในกระบวนการของการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ที่พิจารณาผลการดำเนินงานบรรลุตามมาตรฐาน / เป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา นั่นคือสถานศึกษาต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ให้เป็นหลักฐานยืนยันการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาจริง โดยการตรวจยืนยันนี้เป็นไปตามมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการบริหาร และจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน ซึ่งสถานศึกษาต้องจัดให้มี 5 ตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่ 2 สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์และใช้หลักการมีส่วนร่วม สอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ที่ได้กำหนดองค์ประกอบการเป็นองค์กรคุณภาพได้เจ็ดหมวดโดยหมวดที่ 1 การนำองค์กร เป็นการปฏิบัติการของผู้ในระดับสูงขององค์กรในการวางแผน สร้างระบบและรักษาให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืน และหมวดที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการวางแผนในระดับยุทธวิธีและระดับปฏิบัติการขององค์กร เพื่อให้เห็นทิศทาง และเป็นเครื่องมือชี้แนะและสร้างความแข็งแกร่งของผลการดำเนินการขององค์กร อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของดิเรก วรณเศียร ที่ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าแบบจำลองแบบสมบูรณประกอบ 6 ส่วน ส่วนที่ 2 การวางแผน (Leading) สถานศึกษาต้องวางแผนกลยุทธ์โดยจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการปฏิรูปการเรียนรู้ การประกันคุณภาพ การพัฒนาบุคลากรและงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์

สถานศึกษา 3 ขั้น คือ 1) ทำการวิเคราะห์สภาพโรงเรียน 2) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา และ 3) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับเครื่องมือการจัดการ (Management Tools) พบว่า การบริหารจัดการองค์สมัยใหม่ต้องอาศัยเครื่องมือการจัดการหลากหลายเพราะเครื่องมือการจัดการเกี่ยวข้องกับทุกกิจกรรม นับตั้งแต่การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การปรับกระบวนการทำงาน การจัดการความรู้ กำหนดการด้านการเงิน การจัดการคุณภาพ การวัดและประเมินผล และการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยพบว่าเครื่องมือการจัดการตามหน้าที่การบริหารด้านการวางแผน และประเมินผลที่นิยมและนำมาประยุกต์ใช้ได้ผลดีที่สุดในประเทศไทย คือ การวางแผนกลยุทธ์ และกรอบงานงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Balanced Scorecard and Benchmarking) และในลักษณะคล้ายคลึงกันยังสอดคล้องกับการวิจัยเรื่องการจัดการโซ่อุปทาน ที่มีประสิทธิผลของบริษัทซีเกท โดยเบย์, ถัง และเบนเน็ต (Bay, Tang and Bennett) ได้ข้อค้นพบว่าปัจจัยความสำเร็จในการจัดการโซ่อุปทาน คือ 1) การมีวิสัยทัศน์และมีส่วนร่วมของผู้บริหาร 2) การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3) การกำหนดยุทธศาสตร์ 4) การสร้างวัฒนธรรม 5) การจัดการการเปลี่ยนแปลง 6) การอบรม และ 7) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และได้เพิ่มเติมข้อคิดเห็นว่าการพัฒนาอย่างยั่งยืนองค์กรต้องทำความถูกต้องในการวางแผนงานและการวัดผลอย่างเหมาะสมที่สุด

เมื่อแยกพิจารณาตัวแปรสำคัญที่อธิบายองค์ประกอบนี้ คือ 1) มีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นไปเพื่อเป็นพื้นฐานการวางแผนกลยุทธ์ให้ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม 2) วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาครอบคลุมทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย 3) วิเคราะห์ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานครอบคลุมทั้งโครงสร้างนโยบาย ผลผลิตและบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพการเงิน วัสดุ ทรัพยากรและการบริหารจัดการ 4) นำผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในมาจัดลำดับ แล้วแยกเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค 5) เชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์ และกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา 6) จัดทำแผนกลยุทธ์ระยะ 3-5 ปี ที่กำหนดนโยบาย เป้าหมายและยุทธวิธีที่ชัดเจน และปฏิบัติได้ 7) นำเสนอแผนกลยุทธ์สถานศึกษาให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกส่วนทราบและพิจารณา เพื่อมีความเข้าใจตรงกันในเป้าหมายและปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ 8) สถานศึกษาปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ 9) สถานศึกษาจัดให้มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ 10) สถานศึกษามีการทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ 11) สถานศึกษาจัดทำแบบปฏิบัติการประจำปี

โดยกำหนดเป็นโครงการและกิจกรรมให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ 12) มีการปฏิบัติและดำเนินงานตามแบบปฏิบัติการประจำปี 13) มีการกำกับ ติดตามการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี 14) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี และ 15) มีการทบทวนและปรับปรุงแบบปฏิบัติการประจำปีทุกปี ซึ่งสอดคล้องกับหลักการ/รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่นักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการไทยต่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจของงานบริหารซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรและการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แผนกลยุทธ์ขององค์กรจะถูกกำหนดเพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์การก้าวไปในทิศทางที่เหมาะสมในระยะยาว ซึ่งเป็นการบริหารอย่างมีระบบและเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง เป็นการบริหารที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์การ เป็นการวางแผนอย่างมีขั้นตอน และมีการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์ นับสำคัญการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ 1) เป็นกระบวนการบริหารองค์การโดยรวม 2) เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างอนาคตในระยะยาว 3) เป็นการบริหารที่เน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การโดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นตัวผลักดันที่สำคัญ และ 4) เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างกลยุทธ์ขององค์การและกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันให้องค์การประสบความสำเร็จในระยะยาว สอดคล้องกระบวนการแผนกลยุทธ์ที่ปรีชา หงส์ไกรเลิศได้สรุปว่ามี 7 ขั้นตอน คือ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) กำหนดวัตถุประสงค์ 3) กำหนดสิ่งที่องค์การต้องการ 4) เตรียมความพร้อมของทรัพยากร 5) พัฒนาแผนปฏิบัติการ 6) นำแผนไปปฏิบัติ และ 7) ติดตามตรวจผลลัพธ์ สอดคล้องกับการศึกษาขององค์การประกอบการวางแผนกลยุทธ์ของสมชาย ภคภาสวิวัฒน์ ที่พบว่าประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเมืองและสังคมเพื่อหาโอกาส และอุปสรรค 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 3) การวางแผนระยะยาว/ระยะกลาง/ระยะสั้น 4) การวางกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ (systematic) และ 5) แผนกลยุทธ์ที่สามารถปฏิบัติได้ (realistic) ลักษณะคล้ายกับประชุม โพธิกุลที่ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์เชิงประยุกต์ มี 9 ขั้นตอน คือ 1) การจัดระบบเพื่อวางแผนโดยผู้บริหารระดับสูงจัดตั้งทีมวางแผน รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ 2) สำนวนคำนิยาม 5 ประการ คือ คำนิยามส่วนบุคคลของทีม คำนิยามองค์การโดยภาพรวม ปรัชญาการดำเนินการขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร และคำนิยามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร 3) กำหนดพันธกิจ 4) กำหนดกลยุทธ์ 5) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรด้วยเทคนิค SWOT 6) วิเคราะห์ช่องว่างเป็นการเปรียบเทียบระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกิดระหว่างการตรวจสอบการปฏิบัติงานกับสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลตามแผนกลยุทธ์ 7) บูรณาการแผนปฏิบัติการ 8) ทำแผนสำรอง และ 9) การนำไปปฏิบัติ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของเซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter) ได้เสนอ

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (environmental analysis) และสภาพแวดล้อมภายในด้วยเทคนิค SWOT เพื่อระบุจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและภาวะคุกคาม ขั้นตอนที่ 2 การสร้างทิศทางขององค์กร (establishing organization direction) หรือการกำหนดแนวรุก (thrust) โดยตัวบ่งชี้ขององค์กร คือ พันธกิจ (mission) วัตถุประสงค์ (objective) ซึ่งการสร้างทิศทางขององค์กร ประกอบด้วย การไตร่ตรองผลวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม การสร้างพันธกิจที่เหมาะสม และการสร้างวัตถุประสงค์ที่สอดคล้อง ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์ (strategic formulation) เป็นกระบวนการออกแบบและเลือกยุทธศาสตร์ ซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ ขั้นตอนที่ 4 การใช้ยุทธศาสตร์ในองค์กร (implementing organizational strategy) เป็นการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจริง และขั้นตอนที่ 5 การควบคุมยุทธศาสตร์ (strategic control) นอกจากนี้ทั้งยังสอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ตามแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน ของ ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กระทรวงศึกษาธิการที่ได้เสนอขั้นตอนจัดทำแผนกลยุทธ์ ระดับสถานศึกษา 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนด้วยเทคนิค SWOT เพื่อทราบจุดแข็ง (strengths) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในสถานศึกษา ซึ่งเมื่อทราบจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสหรืออุปสรรคปัจจัยใดส่งผลกระทบต่อด้านเกิดความสำเร็จ (+) และผลเสีย (-) ทำให้รู้ สภาพ/ภาพรวมของสถานศึกษา ซึ่งอาจจะอยู่ใน 4 รูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง คือ

รูปแบบที่ 1 ภายในเข้มแข็ง (+) ภายนอกเอื้ออำนวย (+) ใช้กลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศ

รูปแบบที่ 2 ภายในเข้มแข็ง (+) ภายนอกอุปสรรค (-) ใช้กลยุทธ์ปรับปรุง/พัฒนา

รูปแบบที่ 3 ภายในจุดอ่อน (-) ภายนอกเป็นโอกาส (+) ใช้กลยุทธ์แก้ไข

รูปแบบที่ 4 ภายในจุดอ่อน (-) ภายนอกอุปสรรค (-) ใช้กลยุทธ์รีบเร่ง/ทบทวน

2) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดย วิสัยทัศน์ (vision) = What to be? พันธกิจ (Mission) = What to do? และเป้าประสงค์ (corporate objective) = For whom? 3) การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยเลือกกลยุทธ์ หรือวิธีการปฏิบัติในแต่ละพันธกิจ การเลือกวิธีการที่เป็นไปได้ คุ่มค่า คุ่มทุน และสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์และเป้าประสงค์มากที่สุด ทั้งนี้ต้องครอบคลุมผลการดำเนินงานใน 3 ระดับ กล่าวคือ (1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานในระดับ ผลกระทบ (impacts) ซึ่งสะท้อนวิธีการดำเนินการในวงกว้างที่ไม่บอกรายละเอียดการปฏิบัติในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ผลการดำเนินงานระดับผลกระทบจะยึดกลุ่มผลประโยชน์หลัก

ที่กระทบโดยตรง 4 กลุ่ม คือ โรงเรียน นักเรียน ครู ผู้ปกครองและชุมชน ผู้ปกครองและชุมชน (2) กลยุทธ์ระดับแผนงาน (business strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลลัพธ์ (outcomes) ที่มีภาพของวิธีการดำเนินการในวงแคบที่มีรายละเอียดเล็กน้อย ยังไม่มีความชัดเจนในการปฏิบัติ กลยุทธ์ระดับแผนงานโรงเรียนจะต้องนำไปจัดทำเป็นโครงการ (project) ของโรงเรียนภายใต้แผนงานใดแผนงานหนึ่ง (3) กลยุทธ์ระดับโครงการ (functional strategies) เป็นกลยุทธ์ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลผลิต (output) ที่มีรายละเอียดการปฏิบัติที่ชัดเจน โรงเรียนนำไปใช้เป็นกิจกรรมภายใต้โครงการใดโครงการหนึ่ง และ (4) การกำหนดผลผลิตผลลัพธ์และตัวชี้วัด ซึ่งผลผลิต (outputs) หมายถึง สิ่งของหรือการบริการที่เป็นรูปธรรมและรับรู้ได้ เป็นผลที่เกิดจากการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และตอบคำถามว่า “อะไรคือสิ่งที่ได้จากการดำเนินผลิตหรือการให้บริการที่เป็นรูปธรรม วัดได้ เปรียบเทียบได้ รับรู้ได้” ผลลัพธ์ (outcomes) หมายถึง ผลประโยชน์หรือผลผลิตหรือผลสำเร็จปลายทางที่เกิดจากการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนด ผลลัพธ์จะตอบคำถามว่า “ทำไมจึงมีการผลิตหรือการให้บริการของโครงการนั้น ๆ” และจะนำเอาผลผลิต (outputs) ไปใช้ประโยชน์อย่างไร วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายเป็นการระบุผลลัพธ์โครงการที่จะต้องเกิด ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย จึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งเพราะจะบ่งบอกถึงความสำเร็จของกลยุทธ์ที่เลือกใช้ ฉะนั้นการที่จะพิสูจน์ทราบว่าการดำเนินการกลยุทธ์ระดับแผนงานที่มีวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายที่แสดงความชัดเจนของผลลัพธ์แล้ว การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จจะเป็นการพิสูจน์ทราบผลการปฏิบัติงานได้ ตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นตัวบ่งชี้หรือดัชนีบ่งชี้หรือสิ่งบ่งบอกความสำเร็จของงานการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จให้สอดคล้องกับกลยุทธ์มีหลายวิธีตามความสัมพันธ์เชิงระบบในระบบต่าง ๆ ค่าของตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ ร้อยละ อัตราส่วน สัดส่วน อัตรา จำนวน และค่าเฉลี่ย ตัวชี้วัดความสำเร็จหลัก (Key Performance Indicators : KPI) คือ สิ่งบ่งบอกความสำเร็จของผลงานที่ครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์ แต่ไม่รวมตัวชี้วัดที่เป็นกระบวนการและผลกระทบ ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ หลังจากโรงเรียนได้กรอบกลยุทธ์แล้วโรงเรียนจะจัดทำรายละเอียดโครงสร้างแผนงาน และโครงการ โดยกรอบกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการกำหนดขอบเขตของการดำเนินงานการจัดการศึกษาของโรงเรียนระยะยาว (3-5 ปี) จึงจะระบุจุดมุ่งหมายการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาอย่างชัดเจนว่า มุ่งให้เกิดผลต่อผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาอย่างไร โดยปกติกรอบแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จ สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของจิตราภรณ์ ไยศิลป์ ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาารวางแผนกลยุทธ์ของ

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ารูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้างกับคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ 2) ด้านการเตรียมความพร้อมของข้อมูลและบุคลากรเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ 3) ด้านการนำข้อมูลชุมชนและนโยบายด้านสังกัดมาพิจารณาในการทำแผนกลยุทธ์ 4) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 5) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 6) ด้านการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าประสงค์ การพัฒนา วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์สถานศึกษา และ 7) ด้านการควบคุม กำกับติดตาม สรุปและรายงานผลแผนกลยุทธ์

2.2 การจัดระเบียบระบบงาน (School Performance Alignment) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 2 ที่อธิบายแปรปรวนได้ร้อยละ 4.896 ของความแปรปรวนรวมทั้งหมด การจัดระเบียบระบบงานในการวิจัยนี้หมายถึง การจัดระเบียบระบบงาน (School Performance Alignment) หมายถึง การออกแบบระบบปฏิบัติงานที่ทำให้สถานศึกษาเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการกำหนด โครงสร้างพันธกิจกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องประสานเชื่อมโยงกันทั้งระบบส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งการจัดระบบงานที่ดีช่วยสร้างเสริมให้บุคลากรสามารถค้นหานวัตกรรมหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ในองค์กรหรือสถานศึกษาได้ และยังเป็นตัวกำกับการใช้ทรัพยากรในสถานศึกษาให้สนองต่อการดำเนินการไปสู่เป้าหมายในที่สุด การจัดระเบียบระบบงานงานวิจัยนี้อยู่บนฐานภารกิจของสถานศึกษาที่ต้องรับผิดชอบโดยตรงสิ่งงานหลัก คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป ซึ่งการจัดระเบียบระบบงานนี้สอดคล้องกับข้อกำหนดต่าง ๆ ที่กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายให้สถานศึกษาได้ปฏิบัติ โดยมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ เรื่องคุณภาพสถานศึกษา องค์ประกอบนี้สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของพรพรรณ อินทรประเสริฐ พบว่าองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้าประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานวิชาการ 2) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานบุคลากร 3) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานงบประมาณ 4) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานกำกับติดตาม และ 5) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารการจัดองค์กร และสอดคล้องกับข้อค้นพบการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสุมา พุ่มประพาฬ พบว่า รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยกลุ่มงาน 8 กลุ่มงาน 37 ภาระงาน คือ 1) กลุ่มงานพัฒนาการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย 5 ภาระงานสำคัญ คือ ภาระงานสารบรรณ ภาระงานพัสดุ ภาระงานการเงิน-บัญชี ภาระงานบุคลากร ภาระงานตรวจสอบ-ควบคุมภายใน และ

งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย 2) กลุ่มพัฒนาวิชาการ ประกอบด้วย ภาระงานสำคัญ 7 ภาระงาน คือ ภาระงานหลักสูตร ภาระงานจัดการเรียนการสอน ภาระงานทะเบียน ภาระงานวัดผลและประเมินผล ภาระงานพัฒนาศักยภาพนักเรียน ภาระงานแนะแนว ภาระงานวิจัย-พัฒนาและงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย 3) กลุ่มงานพัฒนากิจการนักเรียน ประกอบด้วย ภาระงานสำคัญ 5 ภาระงาน คือ ภาระงานส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมนักเรียน ภาระงานส่งเสริมประชาธิปไตย ภาระงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ภาระงานป้องกันส่งเสริมวินัยความประพฤตินักเรียน ภาระงานหัวหน้าระดับและงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย 4) กลุ่มงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 4 ภาระงานสำคัญ คือ ภาระงานภูมิทัศน์ ภาระงานอนามัย ภาระงานสวัสดิการ และภาระงานประชาสัมพันธ์ 5) กลุ่มงานพัฒนานโยบายและแผนงาน ประกอบด้วย ภาระงาน 4 ภาระงาน คือ ภาระงานนโยบายและแผนงาน ภาระงานงบประมาณ ภาระงานข้อมูลสารสนเทศ ภาระงานติดตามประเมินผลโครงการ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย 6) กลุ่มงานพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย ภาระงานสำคัญ 3 ภาระงาน คือ ภาระงานควบคุมคุณภาพ ภาระงานตรวจสอบทบทวนและปรับปรุงคุณภาพ ภาระงานประเมินและรับรองคุณภาพของสถานศึกษา และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย 7) กลุ่มงานพัฒนากิจกรรมชุมชน ประกอบด้วย ภาระงานสำคัญ 2 ภาระงาน คือ ภาระงานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ภาระงานชุมชนสัมพันธ์ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย 8) กลุ่มงานพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศ ประกอบด้วย 4 ภาระงาน คือ ภาระงานคอมพิวเตอร์ ภาระงานซ่อมบำรุง ภาระงานเผยแพร่บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ภาระงานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550 และประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2550 ที่ได้กำหนดแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา 4 ภารกิจ คือ 1) ภารกิจด้านวิชาการ ประกอบด้วย 17 งาน คือ (1) งานพัฒนาหรือดำเนินงานเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น (2) การวางแผนงานวิชาการ (3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา (4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา (5) การพัฒนาระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (6) การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน (7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา (8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ (9) การนิเทศการศึกษา (10) การแนะแนว (11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา (12) การส่งเสริม

ชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ (13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาละองค์กรอื่น (14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กรหน่วยงานสถานศึกษาประกอบและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา (15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา (16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา และ (17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 2) ภารกิจด้านงบประมาณประกอบด้วย 22 งาน คือ (1) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี (2) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง (3) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร (4) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ (5) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ (6) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ (7) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้จ่ายผลผลิตจากงบประมาณ (8) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา (9) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา (10) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา (11) การวางแผนพัสดุ (12) การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี (13) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ (14) การจัดหาพัสดุ (15) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ (16) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน (17) การเบิกเงินจากคลัง (18) การรับเงิน เก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน (19) การนำเงินส่งคลัง (20) การจัดทำบัญชีการเงิน (21) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน และ (22) การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน 3) ภารกิจด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 20 งาน คือ (1) การวางแผนอัตรากำลัง (2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง (4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (5) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน (6) การลาทุกประเภท (7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ (9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน (10) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ (11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ (12) การออกจากราชการ (13) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ (14) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ (15) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (17) การส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติ

(18) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ (19) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและ จริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (20) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับ ใบอนุญาต และ (22) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการดำเนินการที่ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยงานนั้น 4) ภารกิจด้านการบริหาร ทั่วไป ประกอบด้วย 22 งาน คือ (1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ (2) การ ประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา (3) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา (4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน (5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร (6) การ พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน (7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (8) การดำเนินงานธุรการ (9) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม (10) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน (11) การรับนักเรียน (12) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา (13) การประสาน การจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย (14) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา (15) การทัศนศึกษา (16) งานกิจการนักเรียน (17) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา (18) การ ส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา (19) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น (20) การ รายงานผลการปฏิบัติงาน (21) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน และ (22) แนวทางการ จัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัย ของแม็คคินซี (McKinsey) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์กลยุทธ์กับรูปแบบของโครงสร้างองค์การและ การดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จของการบริหารจัดการขององค์กรที่มีการบริหารจัดการดีเด่น พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีรูปแบบการบริหารจัดการที่ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ โดย องค์ประกอบที่ 1 คือ โครงสร้างที่สอดคล้องกับความสามารถหลักขององค์กร โดยการจัดองค์กรใน รูปแบบเรียบง่าย ยืดหยุ่นและคล่องตัว จึงต้องจัดแผนก/ฝ่าย งานแบบกระจายอำนาจหน้าที่หรือ ภารกิจตามสายงานหลักและสายงานสนับสนุนที่เหมาะสมที่สุด สอดคล้องกับการศึกษา ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการจัดการโซ่อุปทานของเคิร์ค เคอร์ทิส และโทมัส (Kirk, Curtis and Thomas) พบว่า ความสำเร็จของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการจัดการโซ่อุปทานขึ้นอยู่กับ 7 ปัจจัย คือ 1) ขนาดขององค์กร 2) โครงสร้างการบริหารแบบกระจายอำนาจ 3) ประสิทธิภาพและ ความสำเร็จขององค์กร 4) การรวมยุทธศาสตร์ของโซ่อุปทาน 5) บรรยากาศการติดต่อระหว่างผู้ จัดหาและลูกค้า 6) แรงกดดันของสมาชิกทั้งหมดในโซ่อุปทาน และ 7) ความไม่แน่นอนของ สภาพแวดล้อม และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของวราพร วิริยะไชยกุล ที่ได้ศึกษาวิจัย ความพร้อมในการใช้การจัดการโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป พบว่ามีความสอดคล้อง

ที่คล้ายกันคือ องค์การที่จะใช้แนวคิดและหลักการการจัดการโซ่อุปทานในองค์กรต้องมีความพร้อมสามด้าน คือ 1) ความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญการในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ความพร้อมด้านกระบวนการ ประกอบด้วย องค์การกำหนดโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน โดยมีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆ ที่ทำงานร่วมกัน องค์การมีการเปลี่ยนโครงสร้าง โดยมุ่งปรับเปลี่ยนบทบาทและความรับผิดชอบขององค์กร ลดการกระจายงานที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อลดการส่งทอดงานให้เหลือน้อยที่สุด และองค์กรจัดระเบียบวิธีการประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ ให้สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ และ 3) ความพร้อมด้านเทคโนโลยี ซึ่งความพร้อมทั้งสามด้านดังกล่าวจะทำให้การนำหลักการการจัดการโซ่อุปทานไปใช้มีประสิทธิภาพผลและประสิทธิภาพสูง

เมื่อแยกพิจารณาตัวแปรสำคัญที่อธิบายองค์ประกอบนี้ คือ 1) มีระบบงานสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เข้มแข็ง 2) มีระบบปฏิบัติงานประกันคุณภาพสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3) มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติการกิจการบริหารสถานศึกษาทุกระบบปฏิบัติการ 4) มีหน่วยงานติดตามและประเมินแผนงานและโครงการตามแผนกลยุทธ์สถานศึกษา 5) ออกแบบและสร้างระบบปฏิบัติงานวิชาการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์สูง 6) ออกแบบและสร้างระบบการจัดการเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ 7) สร้างระบบปฏิบัติงานกิจการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ 8) มีการควบคุมประสิทธิภาพการปฏิบัติการกิจสถานศึกษา 9) การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ ข้อกำหนดหรือข้อตกลงร่วมกัน 10) มีการบังคับบัญชาแนะนำ สอนงานให้เข้าใจกฎกติการะเบียบ ข้อตกลง ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงาน 11) มีระบบปฏิบัติงานสารบรรณ การเงิน พัสดุ บุคลากร และตรวจสอบภายในที่ถูกต้องคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ 12) มีการออกแบบโครงสร้างภารกิจการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล 13) สถานศึกษามีระบบจูงใจ บุคคลให้เต็มใจและตื่นใจปฏิบัติงานเต็มศักยภาพแห่งตน 14) สถานศึกษามีการควบคุมภายใน ตรวจสอบและถ่วงดุล 15) สถานศึกษาจัดการบุคคลให้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม 16) สถานศึกษาสนับสนุนผู้ปฏิบัติทุกระดับให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น รวดเร็ว และถูกต้อง และ 17) ออกแบบโครงสร้างสถานศึกษาให้มีลักษณะยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของสุมา พุ่มประพาฬ พบว่ารูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรจัดโครงสร้างการบริหารภารกิจสถานศึกษาสองส่วน คือ ส่วนภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน โดยสามารถจัดระเบียบระบบงาน เป็น 4-8 กลุ่มงาน โดยขึ้นอยู่กับขนาดของสถานศึกษา คือ 1) สถานศึกษาขนาดใหญ่ ประกอบด้วย 8 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานอำนวยการ กลุ่ม

งานวิชาการ กลุ่มงานกิจการนักเรียน กลุ่มงานสนับสนุนการศึกษา กลุ่มงานนโยบายและแผนงาน กลุ่มงานประกันคุณภาพการศึกษา กลุ่มงานกิจกรรมนักเรียนและชุมชน และงานเทคโนโลยีและสารสนเทศ 2) สถานศึกษาขนาดกลาง ประกอบด้วย 5 กลุ่ม คือ กลุ่มงานอำนวยการ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานกิจการนักเรียน กลุ่มงานสนับสนุนการศึกษา และกลุ่มงานนโยบายและแผน และ 3) สถานศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 4 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานอำนวยการ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานกิจการนักเรียน และกลุ่มงานสนับสนุนการศึกษา และเพื่อให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพผู้วิจัยได้จัดทำคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพให้ใช้เป็นแนวทางการบริหารโดยออกแบบคู่มือการบริหารอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยรายละเอียดสำคัญห้าหัวข้อ คือ ความสำคัญของกลุ่มงาน วัตถุประสงค์ของกลุ่มงาน ขอบข่ายภาระงาน บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และการควบคุมประสิทธิภาพของกลุ่มงาน และยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของพรพรรณ อินทรประเสริฐ ที่ศึกษาวิจัยและพบในลักษณะเดียวกันเรื่องการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า โดยองค์ประกอบที่ 5 ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารจัดการองค์การประกอบด้วย 23 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบ Strategic apex เป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบกระจายอำนาจหรือการมอบอำนาจ เช่นการให้รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าครูสายชั้น บริหารงานตามกรอบภาระปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล (job description) ตามสายงานการบังคับบัญชา 2) รูปแบบ Operating core เป็นรูปแบบที่สมาชิกในองค์กรเป็นผู้ปฏิบัติงานหลักและเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิตโดยตรง (ในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติการสอน) จึงต้องกำหนดมาตรฐานตำแหน่งที่ให้ ความสำคัญมากที่สุด เพราะถือว่าเป็นหัวใจหลักสำคัญขององค์กร ในการดำรงอยู่เจริญเติบโต หรือเสื่อมถอยได้ 3) รูปแบบ The support staff เป็นรูปแบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนที่มีทีมงานสนับสนุนงานหลัก เช่น งานเสมียนเอกสาร ธุรการการเงิน พัสดุ งานอนามัย งานโภชนาการ งานบริการ ICT หรืองานสารสนเทศและประชาสัมพันธ์ งานดูแลรักษาความสะอาด โรงเรียน 4) โครงสร้างและการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม นำไปสู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ นวัตกรรมของชุมชน โรงเรียนจึงมีบทบาทหน้าที่สร้างศรัทธาต่อกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยมีคุณภาพนักเรียนเป็นตัวชี้วัด 5) รูปแบบโครงสร้างการบริหารแบบ Chief executive officer (CEO) เป็นรูปแบบการบริหารที่ผู้บริหารหรือฝ่ายบริหารเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจสั่งการและปกครองบังคับบัญชาโดยตรงอำนาจการบริหารเป็นแบบเบ็ดเสร็จ เช่น การออกคำสั่งหรือกฎระเบียบให้ทราบและถือปฏิบัติ 6) โครงสร้างการบริหารโรงเรียนรูปแบบใหม่เปิดโอกาสให้ ผู้มีส่วนได้รับประโยชน์ (stakeholders) ร่วมเป็นกรรมการบริหารสถานศึกษา เพื่อการสร้างวัฒนธรรม

การทำงานเป็นทีมโครงสร้างเป็นแนวราบต่างจากระบบสั่งการหรือระบบสายงานการบังคับบัญชา (รูปปิรามิด) 7) รูปแบบ The professional bureaucracy เป็นรูปแบบโครงสร้างองค์กรวิชาชีพชั้นสูง เช่นเดียวกับโรงเรียนที่ให้บริการทางการศึกษากับชุมชนในสังคม บุคลากรเป็นผู้มีความชำนาญเฉพาะ โครงสร้างมีสายสนับสนุน การปฏิบัติงาน เช่น เสมียนคอมพิวเตอร์ บรรณารักษ์ ครูพยาบาล บัญชีและการเงิน 8) รูปแบบโรงเรียนที่ชุมชนร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีโครงสร้างการบริหารงาน ที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจและสิทธิในการกำหนดแผนงานและโครงการงานวิชาการ งบประมาณบุคคลและบริหารทั่วไปให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นโดยมีธรรมนูญโรงเรียนเป็นเสมือนพิมพ์เขียวหรือแนวทางปฏิบัติ 9) รูปแบบโครงสร้างและกระบวนการการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ คือ รูปแบบการบริหารงานที่มีการกระจายอำนาจ เพื่อการลดขั้นตอน รวดเร็วและประหยัด เช่น การเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล ค่าเช่าบ้าน การอนุญาตไปราชการ การรับรองสิทธิต่างๆ 10) โครงสร้างการบริหารโรงเรียนที่มีชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดโครงสร้างสัดส่วน หน้าที่ชัดเจน ทำให้บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนปรับเปลี่ยนจากผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เชื่อมโยงสื่อสารกับส่วนกลาง 11) โรงเรียนมีศักยภาพพร้อมในการบริหารจัดการเพื่อรับการถ่ายโอนภารกิจจากเขตพื้นที่การศึกษาและส่วนกลาง เพื่อการแก้ไขปัญหาและพัฒนาได้ตรงจุด ตรงเวลาและสถานการณ์ 12) โรงเรียนมีการบริหารจัดการศึกษาตามความต้องการของผู้ปกครองและชุมชนโดย สำนักงานงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้ดำเนินการให้องค์กรมหาชน มหาวิทยาลัย สำนักงานประกันคุณภาพการศึกษาแห่งชาติ ทำหน้าที่ในการวิจัยพัฒนาและติดตามผลการปฏิบัติงาน 13) โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนมีหัวหน้างานหรือหัวหน้าครูสายชั้นปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน เช่น หัวหน้างานวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารงบประมาณ งานบริหารทั่วไป 14) รูปแบบการบริหารงานโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแบบออนไลน์ เช่น การนำระบบ GIS เป็นระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ใช้สำรวจสำมะโนนักเรียน การเยี่ยมบ้าน การใช้ GFMIS เพื่อบริหารงบประมาณและสินทรัพย์แบบโปร่งใส OBECSMIS เพื่อการบริหารระบบข้อมูลนักเรียนเป็นปัจจุบัน 15) คณะกรรมการจากท้องถิ่นหรือสถานศึกษาหรือสภาโรงเรียน มีสิทธิในการเสนอข้อพิจารณาด้านงบประมาณ บุคลากร หลักสูตรและกิจกรรมเสริมหลักสูตร กิจกรรมนักเรียนและกิจกรรมความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน พร้อมทั้งให้คำแนะนำด้านการบริหารโรงเรียน 16) โรงเรียนและชุมชนมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (share vision) ในการส่งเสริมให้ทุกคนได้เป็นผู้รับประโยชน์จากการจัดการศึกษา โดยร่วมกันกำหนดความต้องการเพื่อสร้างภาพอนาคตแห่งความสำเร็จ 17) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบอิสระ (independent school) เป็นรูปแบบ

การบริหารภายใต้เงื่อนไขการมีผู้บริหารและครูมืออาชีพ เพื่อสร้างความเป็นเลิศและความสำเร็จในการจัดการศึกษา ถือคติว่าโรงเรียนดีและเก่งต้องมีการแข่งขันสูง 18) โรงเรียนระดมทรัพยากรและสร้างเครือข่าย เพื่อรวมพลังองค์กรชุมชน เอกชนสถาบันศาสนา กลุ่มสถานศึกษาและธุรกิจผู้ประกอบการ เพื่อร่วมกันใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพทั้งด้านทักษะการจัดการประสบการณ์ความรู้ แหล่งเรียนรู้ และการระดมเงินทุน 19) รูปแบบ Simple structure เป็นรูปแบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนแบบง่ายเหมาะกับการบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีบุคลากรน้อย ไม่จำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานการทำงานเฉพาะใช้เพียงระบบการสื่อสารองค์กรเพื่อการสั่งการผู้บริหารและครูสามารถตัดสินใจสนองตอบต่อปัญหาด้วยตนเอง 20) รูปแบบ The middle line เป็นรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนที่มีรองผู้อำนวยการฯ หรือหัวหน้าชั้นเป็นบุคคลสำคัญในการทำหน้าที่ประสานงานเชื่อมต่อนโยบายและยุทธศาสตร์หรือแผนงานโครงการปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน เช่น การรับคำสั่งจากผู้บริหารเพื่อประสานให้ฝ่ายต่างๆ นำไปปฏิบัติ 21) รูปแบบ The machine bureaucracy เป็นรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานที่มีมาตรฐานเหมาะสมกับโรงเรียนขนาดกลาง ปฏิบัติงานประจำตามหน้าที่โดยมีคำสั่งและกฎระเบียบเป็นข้อบังคับชัดเจนมีคณะกรรมการบริหารเป็นที่ปรึกษาทำหน้าที่เสนอแนะ วางแผน กำกับ ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย 22) รูปแบบ adhocracy เป็นรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานชั่วคราวที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามแผนงานหรือแผนกลยุทธ์ เพราะสามารถที่จะปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา ไม่มีสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจนตามตัว เพราะเป็นการรวมตัวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญร่วมกันทำงานในระยะเวลานั้นๆ ให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น โครงการวิจัยพัฒนา การสำเร็จ การออกข้อสอบการตัดสินผลงาน ฯลฯ และ 23) รูปแบบ Simple structure เป็นรูปแบบโครงสร้างการบริหารแบบง่าย (แนวราบ) เหมาะสมกับการเผชิญกับสภาวะที่ท้าทาย ผู้บริหารสามารถสั่งการและตัดสินใจควบคุมสถานการณ์ได้อย่างฉับพลันทันเหตุการณ์ นอกจากนี้สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของนิภา พงศ์วิรัตน์ ที่ได้ศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ซึ่งได้พบว่าองค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครในบริบทของไทย จำนวนรวม 8 องค์ประกอบ โดยสอดคล้องกับองค์ประกอบที่ 1 การตั้งเป้าหมายที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูง และชุมชนพึงพอใจ องค์ประกอบที่ 4 การสร้างระบบบริหารจัดการ ประกอบด้วย การสร้างระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและสร้างระบบที่ตรวจสอบได้ องค์ประกอบที่ 5 การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน ประกอบด้วยการสร้างกฎระเบียบกติการ่วมกัน และการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ และองค์ประกอบที่ 6 ผลการปฏิบัติงาน

มีความน่าเชื่อถือ อีกทั้งยังสอดคล้องและมีในลักษณะคล้ายกันของหลักการของวิธีแห่งโตโยต้า หลักการข้อที่ 2 สร้างการไหลของกระบวนการต่อเนื่องโดยออกแบบกระบวนการทำงานใหม่เพื่อบรรลุนิเวศของสิ่งที่มีคุณค่ามาก (การทำงานอย่างเป็นระบบกระบวนการที่ถูกต้องจะทำให้ผลิตผล/งานที่ได้ถูกต้อง) หลักการข้อที่ 6 งานที่เป็นมาตรฐานเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการให้อำนาจแก่พนักงาน โดยใช้วิธีการที่มีเสถียรภาพ และสามารถทำซ้ำได้ในทุกที่ทุกสถานการณ์ และรวบรวมการเรียนรู้ที่เป็นการปฏิบัติที่ดีที่สุดให้เป็นมาตรฐาน รวบรวมเรียบเรียงจัดทำเป็นคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานหากมีการเปลี่ยนแปลงงานหลักบุคลากรใหม่จะได้รับการถ่ายทอดแนวปฏิบัติต่อได้ หลักการข้อที่ 8 ใช้เทคโนโลยีที่เชื่อถือได้ที่ผ่านการทดสอบมาอย่างละเอียด เพื่อสนับสนุนคน และกระบวนการ หลักการข้อที่ 10 พัฒนาบุคลากรและทีมงานที่โดดเด่น โดยสร้างพยายามอย่างต่อเนื่องในการสอนบุคลากรให้เรียนรู้กับการทำงานเป็นทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้ และหลักการข้อที่ 14 พัฒนาเพื่อก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 และปรับปรุงเพิ่มเติมตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ซึ่งการบริหารจัดการที่ดีในความหมายการวิจัยนี้หมายถึง หลักการการบริหารจัดการงานที่มุ่งเน้นหลักการการทำงาน ซึ่งหากนำไปใช้เพื่อการบริหารงานแล้วจะเกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ซึ่งสามารถจำแนกองค์ประกอบหลักการบริหารจัดการที่ได้ 10 หลักการ โดยตัวแปรสำคัญจากข้อค้นพบจากการวิจัยรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ สอดคล้องกับหลักการที่ 1 หลักนิติธรรม ประกอบด้วย 1) สถานศึกษามีหลักการแบ่งแยกอำนาจ 2) สถานศึกษาใช้หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ 3) สถานศึกษามีหลักความผูกพันต่อกฎหมายของเจ้าหน้าที่ 4) สถานศึกษาได้ปฏิบัติหน้าที่ตามหลักความชอบด้วยกฎหมาย 5) ผู้มีอำนาจตัดสินใจในสถานศึกษามีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ 6) สถานศึกษายึดหลักกฎหมายที่กำหนดโทษเป็นตามกฎหมาย และ 7) สถานศึกษายึดหลักการทำงานภายใต้ กฎระเบียบ หลักการที่ 3 หลักการโปร่งใส ประกอบด้วย 1) สถานศึกษามีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง 2) สถานศึกษามีความโปร่งใสด้านการให้ทุน 3) สถานศึกษามีความโปร่งใสด้านการให้โทษ และ 4) สถานศึกษามีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล หลักการที่ 5 หลักการรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย 1) สถานศึกษามีการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน 2) สถานศึกษามีเป้าหมายชัดเจน 3) สถานศึกษามีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) สถานศึกษามีระบบติดตามประเมินผล หลักการที่ 7 หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การจัดการอย่างบูรณาการ 2) การติดต่อสื่อสาร 3) การบริหาร

ให้เกิดการปฏิบัติงาน 4) การสร้างสรรค์และเสริมสร้าง 5) การเชื่อมโยงการทำงาน 6) การพัฒนาความสามารถ 7) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 8) การสร้างความไว้วางใจ และ 9) การสร้างความผูกพัน และหลักการที่ 10 หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร คือ 1) จัดการชุดข้อมูล 2) การมีเครือข่ายสารสนเทศ 3) การมีการเชื่อมโยงเทคโนโลยี และ 4) การนำเทคโนโลยีไปใช้จริง

2.3 การเน้นการเรียนการสอน (Learning and Teaching Orientation) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 3 ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 3.463 ของความแปรปรวนทั้งหมด ทั้งนี้เพราะการมุ่งเน้นการปฏิบัติการเรียนการสอนถือได้ว่าเป็นบทบาทหน้าที่หลักของสถานศึกษา ถ้าเปรียบสถานศึกษาเป็นโรงงานผลิตสินค้า สินค้าที่ผลิตนั้นต้องมีคุณภาพดีที่สุดตามที่ลูกค้าต้องการ เช่นเดียวกับผลผลิตของสถานศึกษาก็คือ ผู้เรียนที่มีคุณค่าและมีคุณภาพตามที่สถาบันที่จะรับช่วงต่อ หรือสถาบันทางสังคมต้องการตามสภาพจริง โดยผู้เรียนที่มีคุณค่าและมีคุณภาพนั้นเกิดจากกระบวนการผลิตที่ดีและเหมาะสม นั่นคือการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการปฏิบัติการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนสำคัญที่สุด คือ การพยายามที่จะบริหารจัดการกระบวนการเรียนการสอนที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ทักษะในตัวผู้เรียนมากที่สุด และที่สำคัญคือองค์ความรู้และทักษะที่ติดตัวผู้เรียนนั้นจะเป็นคุณลักษณะตามความต้องการขององค์กรที่รับนักเรียนถัดไปอย่างแท้จริง องค์ประกอบการมุ่งเน้นการปฏิบัติการเรียนการสอนในวิจัยนี้หมายถึง การมุ่งเน้นปฏิบัติงานวิชาการซึ่งถือว่าเป็นงานหลักของสถานศึกษาที่สำคัญที่สุด โดยเป็นการมุ่งความสนใจไปที่การเติมเต็มสมรรถนะหรือศักยภาพของนักเรียนให้เกิดผลสูงสุด และเน้นกระบวนการเรียนการสอนโดยคาดหวังถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียน ตลอดจนเอาใจใส่ด้านการศึกษาเล่าเรียน ใส่ใจดูแลในเรื่องการใช้เวลาในกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุด โดยได้รับการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ทุกวิถีทางจากผู้บริหาร ครู ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีอาชีพแท้จริง องค์ประกอบนี้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ที่กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารงาน 4 ด้าน ซึ่งการบริหารวิชาการเป็นบทบาทหน้าที่สำคัญด้านที่ 1 ต้องกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติดังกล่าว สอดคล้องกับข้อค้นพบการวิจัยของสคิปเบอร์ (Scribner) ที่พบว่าความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษามี 4 องค์ประกอบ และการมุ่งเน้นต่อการปฏิบัติการเรียนการสอนสอดคล้องกับองค์ประกอบที่ 3 คือ การสร้างวัฒนธรรมที่ห่วงใยต่อนักเรียนทางด้านการเรียนการสอน และยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยทางการศึกษาของแซมมอนส์ ฮิลแมนและมอร์ติเมอร์ (Sammons, Hillman and Mortimore) ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลถึง

ความสำเร็จของการบริหารจัดการโรงเรียนพบว่าประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ และองค์ประกอบ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการเรียนการสอนเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับการศึกษาของคลิกแมนและคณะ (Glickman and others) ความสำเร็จของ โรงเรียนประกอบด้วย 12 ด้าน ด้านที่ 6 เน้นที่การเรียนการสอนและการวิจัย ในลักษณะคล้าย กับศูนย์การศึกษาและฝึกอบรมแห่งสเตท ออฟ วิคตอเรีย (State of Victoria : Department of Education and Training) ที่ได้พัฒนาองค์ประกอบความสำเร็จของสถานศึกษา 8 องค์ประกอบ โดยให้ความสำคัญกับการเน้นที่การเรียนการสอนเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการวิจัยของนางลักษณะ เรือนทอง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิผล พบว่าทั้งโรงเรียนรางวัลพระราชทานและโรงเรียนยอดเยี่ยมต่างบริหารจัดการองค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียน 8 องค์ประกอบเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบการเรียน การสอนเป็นองค์ประกอบสำคัญลำดับ 2 ของโรงเรียนยอดเยี่ยมและเป็นองค์ประกอบสำคัญ ลำดับ 5 ของโรงเรียนรางวัลพระราชทาน สอดคล้องกับข้อสรุปการวิจัยของปีเตอร์และวอเตอร์แมน (Peter and Waterman) ที่พบว่าองค์ประกอบความเป็นเลิศของบริษัท/องค์กรดีเด่นมี 8 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ 6 ทำแต่ธุรกิจที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญ ซึ่งหมายถึงบริษัท/ องค์กรนั้นมุ่งการใช้ทรัพยากรและมุ่งมั่นที่จะสร้างผลผลิตที่บริษัทหรือองค์กรทำได้ดีที่สุด เช่น บริษัทโบอิง จำกัด (Boeing Aerospace Support) ผู้นำผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องบินรายใหญ่ ที่สุดของโลก บริษัทโซนี่จำกัด (Sony) ผู้นำด้านเครื่องเสียงเครื่องไฟฟ้าชั้นนำของโลก หรือบริษัท วอลท์ ดิสนีย์ (Walt Disney) ที่เป็นผู้ดำเนินการสร้างฝันให้เป็นจริงด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งสอดคล้องกับหลักคิดหรือวิสัยทัศน์ของวอลตัน (Walton) ผู้นำแห่งวอล-มาร์ท (Wall- Mart) ที่มุ่งมั่นบริหารจัดการร้านค้าปลีกให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งได้บันทึกในประวัติที่ชื่อว่า “ทำในอเมริกา” ว่า “ผมเข้าใจดีว่าไม่มีใครทราบแม้กระทั่งลูกทีมฝ่ายบริหารของผม และก็ไม่เข้าใจ ว่า ผมต้องการให้เป็นบริษัทของเราตั้งแต่เริ่มแรก เป็นบริษัทที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามความสามารถ หลัก มันเป็นดังวิญญาณของบริษัท เราต้องมีบุคลากรที่สามารถสร้างอะไรต่อมิอะไรให้เกิดขึ้นมา ให้ได้นั้นแหละ สิ่งที่เราต้องการ ซึ่งก็คือการสร้างร้านค้าปลีกที่มีระบบปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ”

เมื่อแยกพิจารณาตัวแปรสำคัญที่อธิบายองค์ประกอบนี้ คือ 1) สถานศึกษามุ่ง ความสำเร็จทางวิชาการตามศักยภาพของนักเรียนเป็นรายบุคคล 2) สถานศึกษาส่งเสริมการ เรียนรู้ของนักเรียนทุกวิถีทาง 3) สถานศึกษาวิเคราะห์และปรับหลักสูตรสอดคล้องกับสภาพชุมชน และสังคม 4) สถานศึกษาจัดหลักสูตรการเรียนการสอนที่หลากหลาย ครอบคลุมให้นักเรียนได้ เลือกศึกษาตามความต้องการ ความสามารถ 5) แผนการจัดการเรียนรู้ของครูมีโครงสร้างให้

นักเรียนเกิดคุณลักษณะครบทั้งพุทธิวิสัย ทักษะวิสัย และจิตพิสัยอย่างสมดุล 6) มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายสอดคล้องกับความสนใจและวัยของผู้เรียน 7) มีการจัดกิจกรรมสอนซ่อมสำหรับนักเรียนอ่อน และสอนเสริมกับนักเรียนที่เรียนดีอย่างเหมาะสมและทั่วถึง 8) ครูมีความเชี่ยวชาญในการสอนและมีวิธีสอนที่เหมาะสมโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 9) ครูมีความสามารถในการใช้สื่อ นวัตกรรม เพื่อกระตุ้นให้นักเรียนสนใจและเอาใจใส่ต่อการเรียนรู้ และ 10) ส่งเสริมให้ครูผู้สอนทำวิจัยในชั้นเรียน ซึ่งสอดคล้องกับกฎกระทรวงหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550 ที่ออกตามพระราชบัญญัติการศึกษา พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในด้านวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย 17 งานคือ 1) การพัฒนาและดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น 2) การวางแผนงานวิชาการ 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา 4) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา 8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 9) การนิเทศการศึกษา 10) การแนะแนว 11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานศึกษา 12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ 13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น 14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงานสถานศึกษา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานการบริหารของสถานศึกษา 16) การคัดเลือกหนังสือและแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา และ 17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการโรงเรียนของเซอร์จิโอวานี (Sergiovani) พบว่าต้องบริหารจัดการองค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เข้มแข็ง 9 ด้าน ดังนี้คือ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลางของการบริหารจัดการ 2) มีแผนงานวิชาการที่ดี 3) จัดกระบวนการเรียนการสอนที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน 4) การสร้างบรรยากาศห้องเรียนคุณภาพ 5) ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบกลุ่ม 6) พัฒนาครูให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดทำแผนการเรียนการสอน 7) ใช้ภาวะผู้นำวิชาการแบบมีส่วนร่วม 8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) ผู้ปกครองและชุมชนผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ที่สรุปลักษณะโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการดีเด่น 7 ประการ โดยลักษณะที่ 2 พันธกิจของโรงเรียนชัดเจน (a clear school mission) คือ บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการะผูกพันของเป้าหมายการเรียนการสอนที่เป็นผลการวิชาการเป็นหัวใจสำคัญ สอดคล้องกับแนวทางการกำหนดคุณสมบัติของ

สถานศึกษาเพื่อขอรับการประเมินและคัดเลือกเพื่อรับรางวัลพระราชทานด้านที่ 2 คือการบริหาร หลักสูตรและงานวิชาการ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ 3) การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการเรียน 4) การผลิต การใช้ การพัฒนาสื่อ และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 5) การจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน และ 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของนักการศึกษาไทยคือ สุวิมล ว่องวานิช ได้ศึกษาวิจัยและพัฒนาระบบการประเมินผลภายในสถานศึกษา พบว่า การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ต้องจัดการเรียนการสอนโดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยออกแบบกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้ได้ปฏิบัติจริงมากที่สุด มีการประเมินผลตามสภาพจริงเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของธีระ รุญเจริญ ที่พบว่า โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ต้องมีประสิทธิผลในการดำเนินงานการจัดการเรียนการสอนอย่างแท้จริง โดยต้องสามารถดำเนินงานใน 4 เรื่อง คือ 1) การจัดให้มีการทำวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอน 2) มีการจัดการประเมินและนิเทศการเรียนการสอน และนำผลการประเมินมาปรับปรุงโรงเรียนต่อเนื่อง 3) การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 4) การจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการศึกษาวิจัยของสุมา พุ่มประพาฬ ที่พบว่า รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยกลุ่มงาน 8 กลุ่มงาน โดยกลุ่มงานที่ 2 คือ กลุ่มงานวิชาการ ซึ่งต้องดำเนินการให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ของทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้เป็นไปตามมาตรฐานและความต้องการของผู้เรียน ชุมชนท้องถิ่นและผู้เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของสนั่น แก้วนุช ที่ศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารจัดการโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน พบว่า ผู้บริหารจะต้องให้การส่งเสริมและสนับสนุนครูให้มีทั้งความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้การปฏิบัติการสอนมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับนักเรียน สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่สอง (พ.ศ.2549-2553) ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ตามมาตรฐานด้านการเรียนการสอน ซึ่งตรงกับมาตรฐานที่ 10 คือ ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยครูจะต้องดำเนินการจัดการเรียนการสอนตามตัวบ่งชี้ 7 ประการ คือ 1) มีความรู้ความเข้าใจ เป้าหมายการจัดการศึกษาและหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) มีการวิเคราะห์ศักยภาพผู้เรียนและเข้าใจผู้เรียนเป็นรายบุคคล 3) มีความสามารถในการ

การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) มีความสามารถใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองและผู้เรียน 5) มีการประเมินผลการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสภาพการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนและอิงพัฒนาการของผู้เรียน 6) มีการนำผลการประเมินมาปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ และ 7) มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและนำไปใช้พัฒนาผู้เรียน และยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของนางลักษณรี เรือนทอง เรื่องรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล พบว่าองค์ประกอบที่ 6 เน้นการเรียนการสอน ประกอบด้วยตัวแปร 5 ตัวแปร ดังนี้คือ 1) โรงเรียนใช้กลยุทธ์ที่แสดงถึงความคาดหวังต่อความสำเร็จของนักเรียนสูง 2) โรงเรียนเน้นบทบาทด้านการศึกษาของสถานศึกษาอย่างชัดเจน 3) ผู้บริหารพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถตลอดเวลา 4) ครูมีมาตรฐานระบบการประเมินผลที่ชัดเจน และ 5) ครูมีการสอนที่คำนึงถึงศักยภาพหรือความสามารถของผู้เรียนที่มีความแตกต่างกันระหว่างบุคคล อีกทั้งยังสอดคล้องกับองค์ประกอบที่ 7 การเรียนการสอนที่มีวัตถุประสงค์ ซึ่งประกอบด้วย 5 ตัวแปร ดังนี้คือ 1) ครูมีเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอนที่ชัดเจน 2) โรงเรียนมีระบบการวัดผลของนักเรียนที่เน้นมาตรฐาน 3) ครูมีวัตถุประสงค์การสอนที่แน่นอน 4) โรงเรียนมีการปฏิบัติที่เน้นด้านวิชาการ และ 5) โรงเรียนมีการพัฒนางานด้านวิชาการเพื่อความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

2.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอันดับที่ 4 ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 2.644 ของความแปรปรวนรวมทั้งหมด สถานศึกษาปัจจุบันให้ความสำคัญกับการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างยิ่ง สถานศึกษาใดที่สามารถสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติการกิจบรรลุผลสำเร็จได้อย่างคล่องตัว รวดเร็ว ถูกต้องและได้เปรียบในการแข่งขันกว่า ดังนั้นสถานศึกษาต้องมีการวางแผนจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่ดี ประกอบด้วย การรวบรวมข่าวสารข้อมูลที่ต้องตรงตามความเป็นจริง (real time) มีการปรับปรุงข้อมูลให้มีความทันสมัยโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการจัดทำข้อมูลหรือที่เรียกว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ทำการเชื่อมโยงข้อมูล (online) ระหว่างสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับภาครัฐ ภาคธุรกิจ และประชาชน ผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ตลอดจนทำการวิเคราะห์ ประมวลผลและนำเสนอการวิเคราะห์ในรูปแบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ (Management Information System) ด้วยการดำเนินการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ดี เหมาะสมกับสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่จะเป็นผู้นำการดำเนินการจัดตั้งทีมงานเฉพาะเพื่อดำเนินการ เพราะเมื่อทุกอย่างมีระบบที่ดีแล้ว

การบริหารจัดการข้อมูลระยะต่อ ๆ ไปก็จะเป็นภาระหนักสำหรับผู้ปฏิบัติ เพราะจะสามารถปฏิบัติงานแบบต่อยอดจากระบบที่ไว้อย่างสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับในการวิจัยนี้หมายถึง หมายถึง กระบวนการที่สถานศึกษาแปลงสภาพวัตถุดิบหรือตัวป้อน (input) ให้เปลี่ยนเป็นผลผลิต (output) ที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย โดยอาศัยพลังงานทางเครื่องจักรและพลังสมอง ประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์ใหม่ เทคนิคใหม่ และต้องมีความรู้กว้างขวาง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลง โดยต้องฝึกฝนบุคลากรให้มีฝีมือ เจตคติและความรู้เพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 สำหรับการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 9 เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาตรา 63 - 69 ซึ่งสรุปสาระที่ว่าด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาโดยตรง สาระสำคัญคือ รัฐต้องจัดโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่องทางและสื่อโทรคมนาคมเพื่อการศึกษาจัดให้มีโครงสร้างและหน่วยงานเฉพาะเพื่อรับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา และต้องส่งเสริมบุคลากรทางการศึกษามีความสามารถผลิตและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพในการแสวงหาความรู้ตลอดชีวิต สอดคล้องกับแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการยุทธศาสตร์ที่ 1 การใช้ ICT เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ และยุทธศาสตร์ที่ 2 การใช้ ICT เพื่อการบริหารและบริการทางการศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 3 การผลิตและการพัฒนาบุคลากร และยุทธศาสตร์ที่ 4 การกระจายโครงสร้างพื้นฐาน ICT เพื่อการศึกษา และยังสอดคล้องกับเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่สอง (พ.ศ. 2549 - 2553) มาตรฐานต้องการจัดการบริหารและการจัดการศึกษา มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ ตัวบ่งชี้ 16.3 มีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม นอกจากนี้ยังเป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริการที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยสุมนา พุ่มประพาฬ ที่พบว่าสถานศึกษาที่มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพต้องจัดให้มีกลุ่มงานเทคโนโลยีและสารสนเทศ โดยกลุ่มงานนี้มีภาระรับผิดชอบห้าประการ คือ 1) จัดวางระบบเครือข่าย 2) งานคอมพิวเตอร์เพื่อการบริหาร 3) งานคอมพิวเตอร์เพื่อการค้นคว้า (เครือข่ายอินเทอร์เน็ต) 4) งานคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้ และ 5) งานโสตทัศนศึกษา อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการจัดการใช้อุปทาน

ในอุตสาหกรรมค้าปลีก โดยมูนิทอร์ ลพบุรี ที่พบว่าองค์กรค้าปลีกให้ความสำคัญการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นอันดับที่ 1 ในการบริหารจัดการโซ่อุปทานเพื่อความสำเร็จขององค์กร รวมสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของอิราวัฒน์ ชมระภา ที่ได้ศึกษาการจัดการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนพึ่งตนเองของกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอในเขตภาคเหนือตอนบนของไทย พบว่าปัจจัยความสำเร็จการจัดการเครือข่ายต้องบริหารจัดการเชิงบูรณาการ โดยต้องบูรณาการองค์ประกอบ 17 องค์ประกอบ องค์ประกอบที่สำคัญเป็นอันดับ 1 คือ I = Information : ข้อมูลข่าวสาร หมายถึง สิ่งที่สื่อความหมายให้รู้เรื่องราวข้อเท็จจริง ข้อมูล หรือสิ่งใด ๆ ไม่ว่าการสื่อความหมายนั้นจะทำได้ โดยสภาพของสิ่งนั้นเองหรือโดยผ่านวิธีการใด ๆ และองค์ประกอบที่ 8 คือ T = Technology : เทคโนโลยี หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับการผลิต การสร้างและการใช้สิ่งของ กระบวนการ หรืออุปกรณ์ที่ไม่ได้มีธรรมชาติ รวมทั้งการนำเอาแนวคิด หลักการ เทคนิค ความรู้ และระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับการศึกษาเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพของการจัดการโซ่อุปทาน โดย เซอร์มิทส์ และแพลทส์ (Schmitz and Platts) ประกอบด้วย 9 ประเด็น ประเด็นที่ 2 ข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการวางแผน ประเด็นที่ 3 ความชัดเจนและช่องทางในการสื่อสารภายใน และประเด็นที่ 4 วิธีในการสื่อสารระหว่างกลุ่มทั้งภายในและภายนอกองค์กร และสอดคล้องกับหลักการของวิทีแห่งโตโยต้า ที่สนับสนุนว่าความสำเร็จของโตโยต้าเป็นการดำเนินการอย่างเคร่งครัดกับ 14 หลักการ และหลักการข้อที่ 8 การใช้เทคโนโลยีที่เชื่อถือได้ และผ่านการทดสอบมาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วเท่านั้น เพื่อสนับสนุนคนและกระบวนการ ประกอบด้วย 1) ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนบุคลากรมิใช่เพื่อแทนบุคลากร บ่อยครั้งต้องการดำเนินการกระบวนการโดยผู้ปฏิบัติการก่อนเสริมเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนกระบวนการนั้นเป็นการดีที่สุด 2) เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ต้องผ่านการทดสอบอย่างถี่ถ้วน 3) เทคโนโลยีที่นำมาใช้ต้องได้รับการดัดแปลงให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและบริบทขององค์กร และ 4) กระตุ้นบุคลากรให้พิจารณาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการใช้เป็นตัวช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น

เมื่อแยกพิจารณาตัวแปรสำคัญที่อธิบายองค์ประกอบนี้ คือ 1) มีผู้ดูแลระบบเครือข่ายสารสนเทศที่มีความชำนาญ 2) มีการเชื่อมโยงระบบการสื่อสาร การจัดการข้อมูลข่าวสารทั้งองค์กร 3) มีการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศทุกช่องทางการสื่อสาร 4) การเข้าถึงเครือข่ายสารสนเทศสะดวก รวดเร็ว 5) บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ 6) นำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการจัดการฐานข้อมูลกลางของสถานศึกษา 7) มีการตรวจสอบระบบเครือข่ายสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ 8) มีการปรับระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์เครือข่ายสารสนเทศ

(Software) ให้ทันสมัยอยู่เสมอ 9) มีการกำหนดระบบสารสนเทศให้ครอบคลุมโครงสร้างการบริหารจัดการสถานศึกษา 10) มีระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์เครือข่ายสารสนเทศที่เหมาะสมกับการทำงานในสถานศึกษา และ 11) มีการใช้ระบบเครือข่ายสารสนเทศ ทั้งในและนอกสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด หลักการและการศึกษาวิจัยของนักวิชาการทั้งองค์การการศึกษา และองค์การทุกประเภท คือ สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของนางลักษณ์ เรือนทอง ที่พบว่าการบริหารจัดการโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ต้องสร้างให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ควบคู่กับการเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นตัวช่วยในลักษณะการเชื่อมโยงข้อมูลจากแหล่งเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ในลักษณะเดียวกับการวิจัยของนิเวศน์ อุดมรัตน์ ที่ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย พบว่ามี 8 องค์ประกอบ และองค์ประกอบด้านการจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการเรียนการสอนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมาก สอดคล้องกับการวิจัยรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยพิณสุตา สิริธวัชสี ที่พบว่าการกระบวนการจัดการศึกษาประกอบด้วยองค์กระบวนย่อย 5 ระบบ และระบบย่อยด้านเทคนิค ซึ่งมีสาระด้านความรู้และแสวงหาความรู้ และนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ทั้งด้านการจัดองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดระบบสารสนเทศเชื่อมโยงจากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่รวมทั้งจัดให้มีศูนย์สื่อวัตกรรมการและเทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อให้บริการทางการศึกษา แก่หน่วยงานสถานศึกษาและประชาชน ลักษณะคล้ายกับแนวคิดหลักการและการศึกษาวิจัยขององค์กรธุรกิจของวราพร วิริยะไชยกุล ที่ศึกษาความพร้อมในการใช้การจัดการโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป พบว่าความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับการวิจัยของมุนินทร์ ลพบุรี ที่พบว่าปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการจัดการโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมค้าปลีก คือองค์กรต้องให้ความสำคัญทั้งการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอันดับแรก อีกทั้งสอดคล้องกับความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ คือ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และสำนักงานประกันสังคมที่ต่างให้ความสำคัญกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาใช้เพื่อให้การจัดการในทุกกระบวนการปฏิบัติการสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับการสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์ผนวกกับข้อสรุปการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคือสาชิต พะเนียงทอง ที่สรุปว่า การจัดการโซ่อุปทานเป็นศาสตร์สำคัญในการบริหารจัดการปัจจุบัน สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์การทุกประเภทไม่ว่าเป็นองค์กรแสวงกำไรหรือองค์กรไม่แสวงกำไร โดยหลักสำคัญของการจัดการโซ่อุปทาน คือ การร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดในลักษณะแบ่งงานกันทำ ดังนั้น

ต้องให้ความสนใจกับองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติ ระบบการปฏิบัติการ ทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน การเกิดผลผลิตต้องใช้วิธีการหรือกลยุทธ์ที่สอดคล้องเหมาะสมกับ องค์การซึ่งองค์ประกอบกลยุทธ์การจัดการที่ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ คือ การรวมกลยุทธ์ เทคโนโลยีสารสนเทศและโซลูชันเข้าด้วยกัน กลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นกุญแจสู่ ความสำเร็จอย่างแท้จริง ดังความสำเร็จของบริษัทที่เป็นที่ยอมรับกันมากในระดับโลก อาทิเช่น ห้างวอล – มาร์ต บริษัทซีวเล็ตต์ - แพ็คการ์ด บริษัทเพดเอ็กซ์ บริษัทจีอี เป็นต้น และเป็นไปใน ทิศทางเดียวกับธนิธ ไสรัตน์ ที่กล่าวว่าการประยุกต์ใช้โลจิสติกส์และการจัดการโซลูชันในการ ดำเนินธุรกิจนั้น กุญแจแห่งความสำเร็จจะต้องเริ่มต้นด้วยการสถาปนาระบบข้อมูลข่าวสารใน องค์การที่เรียกว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ซึ่งจะเป็นการเชื่อมโยงข้อมูล ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ตลอดโซลูชัน

2.5 การมีส่วนร่วม (Collaboration) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 5 ที่ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 2.215 ของความแปรปรวนรวมทั้งหมด การมีส่วนร่วม สำหรับการวิจัยนี้หมายถึง การร่วมมือกันของบุคคลและหรือองค์กรจากทุกภาคส่วนทั้งภายนอก และภายในที่เกี่ยวข้องโดยตรงและหรือโดยอ้อมกับการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา มีการ ทำงานร่วมกันในลักษณะการประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดให้มี ยุทธศาสตร์ในการจัดการความสมดุลของความสัมพันธ์ของบุคคลและหรือองค์กรอย่างเหมาะสม ที่สุด เพื่อให้เกิดความสมานฉันท์และความร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลต่อความพึง พอใจของลูกค้าในที่สุด การมีส่วนร่วมเป็นงานสำคัญของผู้นำ/ผู้บริหาร/ผู้จัดการ องค์กรทุก ประเภท เพราะภารกิจขององค์กรจะประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายหรือไม่ต้องอาศัยการร่วม แรงร่วมใจระหว่างองค์กรกับบุคคล/ทีม/พันธมิตรอย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมด้วยรูปแบบพันธมิตรในการจัดการโซลูชันไปปฏิบัติ (implementation) แบ่งเป็น สองระดับ คือ ระดับแรก สมาชิกทุกคนในโซลูชันมีแนวโน้มหรือมีความเอนเอียงในระดับหนึ่ง ที่ ต้องการจะบริหารจัดการโซลูชันร่วมกัน โดยมีความเชื่อว่าจะเป็นผลดีต่อองค์กรของตนในที่สุด และระดับที่สองเป็นแนวโน้มที่ต่อยอดมาจากระดับแรก คือสมาชิกแต่ละคนมีแนวโน้มของความ ต้องการที่จะทำงานร่วมกันในลักษณะที่เป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร เพื่อให้การจัดการโซลูชันนั้นมี ประสิทธิภาพมากขึ้นในภาพรวมหรือที่เรียกว่า “การบริหารจัดการทั้งระบบให้มีประสิทธิภาพและ เกิดประสิทธิผล” ไม่ว่าจะเป็นระดับแรกที่เป้าหมายสุดท้ายอยู่ที่เฉพาะองค์กรของตน หรือระดับที่ สองที่เป้าหมายสุดท้ายอยู่ที่ระบบก็ตาม การมีส่วนร่วมมีเข้มมั่งสุดท้ายอยู่ที่คำว่าประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร การดำเนินการให้ได้ผลงานจากการมีส่วนร่วมนั้น ผู้บริหารจะต้องสร้าง

รูปแบบการทำงานร่วมกันแบบพันธมิตรใน 6 องค์ประกอบคือ 1) สร้างความไว้วางใจกันและความน่าเชื่อถือในการทำงานร่วมกัน (trust and reliability) ระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทานในระดับหนึ่ง จากความต้องการที่ตรงกันและผลประโยชน์ร่วมกันตามสมาชิกแต่ละคนคาดหวังว่าองค์กรของตนจะได้รับจากการร่วมมือกันในการบริหารโซ่อุปทานเดียวกัน 2) สร้างการมีพันธะสัญญา (commitment) ต่อกันว่าจะทำงานร่วมกันทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ยอมรับซึ่งกันและกัน มีศรัทธาและพร้อมรับฟังแนวคิดหรือข้อเสนอแนะของแต่ละฝ่ายเพื่อนำไปพิจารณาใช้ในการทำงานร่วมกัน 3) สร้างการพึ่งพาอาศัยกันและกันระหว่างสมาชิก (interdependent) โดยสมาชิกทุกคนจะต้องเห็นความสำคัญของสมาชิกคนอื่น ๆ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความสำคัญของตนเองต่อเพื่อนสมาชิกเช่นกัน 4) สร้างการประสานงาน (organizational compatibility) สอดคล้องกันของสมาชิกที่อยู่ในโซ่พหุหลายชั้นทั้งในระดับบริการและระดับปฏิบัติการ รวมทั้งวัฒนธรรมขององค์กรต่างๆ ด้วย 5) การกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานร่วมกัน (Share Strategy) เพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ควรมีการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ หรืออาจกำหนดกฎกติกาที่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้จริงในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะทำให้ทราบถึงวิธีและหน้าที่รับผิดชอบเพื่อบรรลุเป้าหมาย 6) มีการแบ่งผลประโยชน์ที่ชัดเจน (Fair Advantage) และ 7) มีการประเมินและทบทวนผลที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาปรับปรุงร่วมกัน (reaction) อย่างสม่ำเสมอ องค์ประกอบนี้สอดคล้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษาคุณภาพของสถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ ที่ได้ใช้แนวคิดเชิงระบบเข้ามาบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา โดยจัดกลุ่มงานสถานศึกษาเป็นระบบย่อย 10 ระบบ โดยมีความเชื่อว่าทุก ๆ ระบบต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่ดี ถ้าระบบใดระบบหนึ่งมีปัญหาจะส่งผลให้ระบบใหญ่คือโรงเรียนไม่มีคุณภาพ การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนลักษณะนี้เมื่อสิ้นสุดโครงการได้ประเมินผลการวิจัยและสรุปว่า ปัจจัยความสำเร็จขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบคือ 1) องค์ประกอบด้านคน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ ทักษะและทักษะ และการทำงานเป็นทีม 2) องค์ประกอบด้านระบบ ประกอบด้วย คู่มือระบบ วงจรระบบคุณภาพ และ ขอบข่ายความรับผิดชอบ และ 3) องค์ประกอบด้านการจัดการ ประกอบด้วย การสื่อสาร การกำกับติดตามและความร่วมมือ สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับสถานศึกษา โดยวารุณี ศุภบัณฑิต ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการพัฒนาการจัดการศึกษาโดยการทาบทามบุคคลเข้ามาเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา แล้วกระจายอำนาจการบริหารจัดการทั้งที่สถานศึกษาและมีการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของนิภา พงศ์วิรัตน์ พบว่าองค์ประกอบใหม่การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมี

8 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบหลักที่ 3 ความรู้สึกเป็นเจ้าของ องค์ประกอบย่อย 3.1 การมีส่วนร่วม ประกอบด้วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน สร้างเครือข่ายร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผลประโยชน์และร่วมเผยแพร่ผลงาน สร้างศูนย์รวมการป้องกัน การแก้ไขและพัฒนางานในสถานศึกษา สร้างปัจจัยแห่งความสำเร็จการทำงานร่วมกันและสร้างภาพพจน์การทำงานที่ดีเลิศ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาการจัดการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนพึ่งตนเองของกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอในเขตภาคเหนือตอนบนของไทย โดยอิรวาวัฒน์ ชมระกา ที่เสนอรูปแบบการจัดการเครือข่ายผลิตภัณฑ์ผ้าทอที่ชื่อว่า “เครือข่ายเชิงบูรณาการ” ประกอบด้วย 17 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบ T = Teamwork : การทำงานเป็นทีม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเป็นลำดับที่ 3 และสอดคล้องกับความสำเร็จในการบริหารจัดการของบริษัทไทยออลิติก ไฟเบอร์ จำกัด ที่บริหารจนได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) ได้สรุปว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของบริษัทเป็นมาจาก 3 ปัจจัยคือ 1) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล 2) การสื่อสารที่มีประสิทธิผล และ 3) การทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับข้อค้นพบการวิจัยโดยลี เรา และนาธาน (Lee, Rao and Nathan) ที่ประเมินประสิทธิภาพการจัดการโซ่อุปทานจากกิจกรรม 6 กิจกรรมและพบว่ากิจกรรมที่ 1 ยุทธศาสตร์การเป็นพันธมิตร การร่วมมือการทำงานกับผู้จัดหา ดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด

เมื่อแยกพิจารณาตัวแปรสำคัญที่อธิบายองค์ประกอบคือ 1) ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพ 2) ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมรับผิดชอบสถานศึกษา 3) ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมปฏิบัติการกิจสถานศึกษา 4) ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมคิดยกระดับสถานศึกษา และ 5) สถานศึกษาเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างพันธมิตรของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของดิเรก วรณเศียร ที่ได้เสนอแบบจำลองสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 6 ส่วนประกอบโดยส่วนประกอบที่ 4 การนำ (Leading) มี 5 เรื่องที่ต้องบริหารจัดการโดยเรื่องที่สามการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (participatory management) คือวิธีการบริหารหรือรูปแบบการตัดสินใจ ซึ่งเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับงานหรือการบริหารมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร 2) การมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนที่มีต่อโรงเรียนมีหลายระดับเช่น ร่วมระดมทรัพยากร ร่วมปฏิบัติงาน ให้คำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะ เป็นวิทยากรหรือสนับสนุนด้านอื่น ๆ แต่การมีส่วนร่วมในการบริหาร

จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นเรื่องสำคัญ เช่น คณะกรรมการโรงเรียนมีส่วนร่วมในการเห็นชอบในงบประมาณที่โรงเรียนตั้ง ผู้บริหารโรงเรียนประกาศปฏิทินปฏิบัติงานวิชาการตามที่ได้ปรึกษาคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการ 3) การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้ร่วมงานจะเข้าใจว่างานที่ปฏิบัติมีความเป็นมาอย่างไร และมีเหตุผลความจำเป็นอะไรบ้าง เมื่อถึงขั้นตอนการปฏิบัติผู้ร่วมงานจะรับผิดชอบและเต็มใจดำเนินการมากกว่าการปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเดียว 4) ทีมงาน คือ กลุ่มคนที่มีความสำคัญหรือทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับโรงเรียนเพราะทำงานได้ง่ายกว่าทำงานโดยคนๆเดียว ด้วยทีมงานเป็นที่รวมของความคิด ประสบการณ์ ทักษะและความสามารถหลากหลาย เมื่อนำความคิด ประสบการณ์ ทักษะและความสามารถของทีมงานมาประมวลเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบเกิดเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน 5) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ ได้แก่ การสร้างความภูมิใจให้สมาชิกในทีมงาน มีแผนงานที่เกิดจากความร่วมมือของทีมงาน มีเป้าหมายและจุดประสงค์ของโรงเรียนที่ชัดเจน มีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิก แบ่งงานชัดเจนไม่ซับซ้อน ให้สมาชิกช่วยตัดสินใจและสร้างวัฒนธรรมในการยอมรับและทำงานร่วมกับผู้อื่น และ 6) โรงเรียนต้องสร้างทีมงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มอบหมายความรับผิดชอบหรือกระจายอำนาจการบริหารไปยังทีมงานต่างๆ ในโรงเรียนมากกว่ามอบเป็นรายบุคคล พยายามสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นหมู่คณะ โดยการตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานตามความจำเป็น ผู้บริหารโรงเรียนต้องเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกส่วนร่วมตัดสินใจ รวมทั้งต้องให้คำแนะนำ และเป็นທີ່ปรึกษาได้ในทุกเรื่อง ต้องมีการศึกษาข้อมูลดิบ ข้อมูลสารสนเทศและการประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร โดยนิภา พงศ์วิรัตน์ พบองค์ประกอบใหม่ด้านการสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ องค์ประกอบย่อยการมีส่วนร่วม มีตัวแปรสำคัญ 5 ตัวแปร คือ 1) สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน โดยควรปฏิบัติ ดังนี้ สร้างทีมงาน สร้างความรักความผูกพัน จัดกิจกรรมสร้างเจตคติที่ดี ให้ร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมตัดสินใจบนความถูกต้อง และ ให้ทีมงานและคณะกรรมการมีส่วนร่วมกิจกรรมของโรงเรียนเสมอ 2) สร้างเครือข่ายการร่วมคิด ร่วมทำ รับผลประโยชน์ และร่วมเผยแพร่ผลงานโดยวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดคือ ตั้งกรรมการหลายๆ คณะและให้แต่ละคณะปรึกษากันอย่างอิสระ 3) สร้างศูนย์รวมการป้องกัน การแก้ไขและการพัฒนางานในสถานศึกษา มีวิธีปฏิบัติที่ต้องทำ คือ เสริมแรงจูงใจและให้รางวัลคณะกรรมการต่างๆ 4) สร้างปัจจัยความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด คือ การกำหนดเป้าหมาย ความ

รับผิดชอบ และแนวทางการทำงานร่วมกัน และ 5) สร้างภาพพจน์การทำงานที่ดีเลิศ วิธีที่ดีคือ ร่วมกันกำหนดคดเกณฑ์ กติกา และระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนแต่สร้างสรรค์ และสอดคล้องกับการ ศึกษาวิจัยของนิเวศน์ อุดมรัตน์ ที่ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐานในประเทศไทย ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ องค์ประกอบที่ 6 การมีส่วนร่วมในการจัด การศึกษา โดยระบุว่าให้ชุมชน ท้องถิ่น องค์กรภายนอกมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนในเรื่อง ต่อไปนี้ การจัดทำแผนปฏิบัติงาน การระดมสรรพกำลังเพื่อการศึกษา การติดตามและประเมินผล แผนงาน/โครงการ ให้นักเรียนได้ไปฝึกปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในสถานประกอบการ ตรวจสอบคุณภาพในการจัดการศึกษา ร่วมคิดวิเคราะห์ปัญหา ทิศทางและนโยบาย ประเมินผล การจัดการศึกษา ร่วมจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ร่วมสนับสนุนช่วยเหลือทรัพยากร เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจ ร่วมจัดทำหลักสูตร และร่วมรับรู้ ความก้าวหน้าและการดำเนินงาน และสอดคล้องกับการสังเคราะห์และสรุปความหมายของการ จัดการโซ่อุปทานโดยธนิศ โสรัตน์ ที่ว่าในการบริหารจัดการโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพต้อง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบที่ต้องดำเนินการ คือ 1) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) เป็นการจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับคู่ค้าที่เป็นแหล่งกำเนิดของผู้ส่งมอบ (source of suppliers) และลูกค้าปลายทางที่เป็นลูกค้าขั้นสุดท้าย (end customer) โดย ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการโซ่อุปทานอยู่ที่การจัดความสมดุลในการพึ่งพา ระหว่างหน่วยงานธุรกิจในโซ่อุปทานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอุปสงค์และอุปทาน การจัดการ ความสำคัญที่มีประสิทธิภาพจะต้องพัฒนาไปสู่วัฒนธรรมองค์กรมากกว่าการสร้างความสำเร็จใน ลักษณะที่เป็นบุคคล (personal relationship) การจัดการความสัมพันธ์นี้ไม่ใช่แค่เป็นลูกค้าที่ดี (good customer) แต่ต้องพัฒนาไปสู่ระดับที่เป็นพันธมิตรที่ดีมีความยุติธรรมทางธุรกิจต่อกัน รวมถึงการไว้วางใจและเชื่อถือต่อกัน ซึ่งเป็นมูลค่าเพิ่มทำให้โซ่อุปทานกลายเป็นโซ่คุณค่าที่เรียกว่า Value Chain 2) การจัดการความร่วมมือ (Chain Collaborate Management) การจัดการความ ร่วมมือระหว่างองค์กรหรือระหว่างหน่วยงานต่างบริษัทเพื่อให้เกิดการประสานภารกิจ (co-ordination) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการไหลของข้อมูลข่าวสารในโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกิจกรรมการจัดการโซ่อุปทานที่ประสบความสำเร็จล้วนนั้นปัจจัยสำคัญเกิดจากการขาด ประสิทธิภาพของการประสานประโยชน์และความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมของโซ่อุปทาน ร่วมกันในการกระจายสินค้าและส่งมอบสินค้าระหว่างองค์กรต่างๆ ซึ่งผลกระทบจากการขาด ประสิทธิภาพของหน่วยงานใดหรือองค์กรในโซ่อุปทาน (business integration) จะส่งผลต่อต้นทุน รวมและส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของทุกธุรกิจโซ่อุปทาน 3) การจัดการความ

น่าเชื่อถือ (reliability value management) เป็นการเพิ่มระดับความเชื่อมั่นที่มีต่อการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลาไปสู่ความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือในการเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความสิ้นไหลของสินค้าในโซ่อุปทานภายใต้เงื่อนไขของข้อจำกัดของสถานที่ต่อเงื่อนไขของเวลา (Place and Time Utility) จำเป็นที่แต่ละฝ่ายต้องปฏิบัติตามอย่างเป็นหลักปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Best Practice) จนนำไปสู่การเชื่อมั่นที่เป็นคุณค่าของความน่าเชื่อถือ (reliability value) ซึ่งเป็นปัจจัยต่อการลดต้นทุนสินค้าคงคลังส่วนเกินหรือเรียกว่า Buffer Inventory 4) การรวมพลังทางธุรกิจ (business synergy) การร่วมมือทางธุรกิจในกลุ่มซัพพลายเออร์ในโซ่อุปทานทั้งที่มาจากกลุ่มอุตสาหกรรมสนับสนุนที่เป็น Support Industries เช่น ผู้ผลิตกล่อง ผู้ผลิตฉลาก ผู้ผลิตวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต บรรจุ ผสมและประกอบ การรวมตลอดไปจนถึงธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ โดยบริษัทจะต้องมียุทธศาสตร์ในการจัดการความสัมพันธ์ของคู่ค้ากับความสัมพันธ์ของลูกค้า ทั้งระบบการสื่อสาร การผสานประโยชน์ที่เป็นลักษณะ Win - Win Advantage และการใช้ยุทธศาสตร์ร่วมกันภายใต้ลูกค้าคนสุดท้ายเดียวกัน

2.6 การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 6 ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 1.676 ของความแปรปรวนร่วมทั้งหมด องค์การไม่ว่าเป็นองค์กรประเภทใดย่อมมีวิถีชีวิตหรือมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นของตนเอง วัฒนธรรมองค์กรเป็นอัตลักษณ์เฉพาะขององค์กรนั้น ๆ ซึ่ง องค์การแต่ละองค์การอาจจะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันหรือคล้ายคลึงกันในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง การจัดการความสัมพันธ์สำหรับการวิจัยนี้หมายถึง การประสานเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งของผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนซึ่งอาจเกี่ยวข้องกันทั้งภายในหรือภายนอกสถานศึกษา สัมพันธ์กันทางตรงหรือทางอ้อม โดยเน้นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันในลักษณะการทำงานเป็นทีม รูปแบบของการทำงานเป็นทีมทำให้เกิดผลสำเร็จของการปฏิบัติที่ดีกว่าเดิม เร็วกว่า มีคุณภาพกว่า การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมจะต้องส่งเสริมให้มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันเสมอจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ การบริหารจัดการสถานศึกษาให้สามารถดำเนินกิจกรรมการศึกษาของสถานศึกษามีประสิทธิภาพจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสนใจและเอาใจใส่การจัดการความสัมพันธ์ ทั้งนี้เพราะการบริหารจัดการในปัจจุบันทุกองค์กรต้องบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรที่มีการจัดการความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งจะสามารถเหนี่ยวนำบุคคลเข้าด้วยกันและร่วมมือร่วมแรงและสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่งผลให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้และสามารถแข่งขันได้ในทุกรูปแบบ ฉะนั้นองค์ประกอบการจัดการความสัมพันธ์จึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งของรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขึ้น

พื้นฐานที่มีความสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของซาธ (Sathe) ที่พบว่าการจัดการความสัมพันธ์ในสถานศึกษาส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพองค์กรในด้านต่าง ๆ เจ็ดด้านคือ 1) ช่วยให้เกิดความร่วมมือ (Cooperation) ระหว่างสมาชิก 2) ช่วยให้เกิดการตัดสินใจ (decision making) อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ช่วยให้การควบคุม (control) การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ 4) ช่วยลดปัญหาความไม่เข้าใจในการสื่อสาร (communication) 5) ช่วยให้สมาชิกรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (commitment) 6) ช่วยให้การรับรู้ (perception) ต่อสถานการณ์ต่างๆ ตรงกัน และ 7) ช่วยให้เกิดการใช้เหตุผลในการแสดงพฤติกรรม สอดคล้องกับข้อค้นพบของกรีซ สืบสนธ์ ที่สนับสนุนว่า สถานศึกษาที่ขาดการจัดการความสัมพันธ์จะเป็นสถานศึกษาที่ระส่ำระสาย ขาดศูนย์รวมพลังยึดเหนี่ยวบุคคลเข้าด้วยกันขาดขวัญและกำลังใจทำงาน การสื่อสารมักไร้ประสิทธิภาพ ความรู้สึกรักและผูกพันความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งและมีส่วนร่วมจะหาไม่พบ และสอดคล้องกับแฮมเมอร์และแชมปี (Hammer and Champy) ที่กล่าวไว้ว่า “ทุกอย่างที่เราได้เรียนรู้มาเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ (Reengineering) ทำให้ได้ข้อสรุปอย่างมั่นคงเพียงอย่างเดียวว่าเกณฑ์การดำเนินภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริงในปัจจุบันไม่ใช่โครงสร้างแต่เป็นการจัดการความสัมพันธ์ต่างหาก” สอดคล้องกับการศึกษาของกิลเลต (Guillemette) ที่พบว่าวัฒนธรรมและการจัดการความสัมพันธ์ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาประกอบด้วย 1) รูปแบบการทำงานเป็นทีม 2) ความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน ผู้เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้บริหารมีความร่วมมือสูง 3) การรับรู้และตอบสนองต่อการปรับตัวเข้ากับสถานศึกษาสูง 4) การรับรู้ต่อภารกิจหลักของสถานศึกษา และ 5) การมีค่านิยมในการปฏิบัติงานที่ดี สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของเก็จกนก เอื้อวงศ์ ที่ได้ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สนับสนุนความสำเร็จของระบบประกันคุณภาพสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขึ้นอยู่กับ 7 ปัจจัย โดยปัจจัยที่มีความสำคัญอันดับ 2 คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การซึ่งประกอบด้วย 1) ความสัมพันธ์ที่ดีของครูมีความรักใคร่กลมเกลียวกัน ไม่แบ่งแยก 2) การมีแบบแผนการทำงานเป็นทีม มีความร่วมแรงร่วมใจและแบ่งปันช่วยเหลือกัน 3) การมีตัวแบบของการเป็นครูที่ดีและปฏิเสธครูที่ขาดความรับผิดชอบ 4) วัฒนธรรมการทำงานในสถานศึกษามีลักษณะยอมรับการเปลี่ยนแปลง และ 5) วัฒนธรรมการทำงานที่ยอมรับและคุณค่าของการปรับปรุงและประเมินเพื่อพัฒนา และยังสอดคล้องกับการสรุปนิยามการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) โดยนภดล ร่มโพธิ์ สังเคราะห์นิยามของแคนนอน (Cannon) ครีซีและไรท์ (Keasey & Wright) พาร์กินสัน

(Parkinson) เดอะแคทบูรี่ โค้ด (the Cadbury Code) เดอะคอร์ปอเรท กอฟเวอร์เนนซ์ แฮนด์บุ๊ก (The corporate Governance Handbook) และทริคเกอร์ (Tricker) และได้สรุปความหมายของการกำกับดูแลกิจการ หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีตามบริบทของแต่ละองค์กร เพื่อให้หลักการปฏิบัติงานและดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย โดยมีองค์ประกอบสำคัญเจ็ดส่วน คือ 1) ความซื่อสัตย์ (honesty) 2) ความไว้วางใจได้และความซื่อตรง (trust and integrity) 3) การเปิดเผย (openness) 4) การมุ่งเน้นผลงาน (performance orientation) 5) ความรับผิดชอบและการตรวจสอบได้ (responsibility and accountability) 6) การเคารพซึ่งกันและกัน (mutual respect) และ 7) พันธะผูกพันกับองค์กร (organization commitment)

เมื่อแยกพิจารณาตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบนี้ คือ 1) สถานศึกษาสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม 2) สถานศึกษามีธรรมเนียมปฏิบัติสำหรับกิจกรรมและประเพณีที่ดึงดูดซึ่งสะท้อนความเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา 3) สถานศึกษาส่งเสริมความสามัคคีและความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 4) สถานศึกษานำหลักการการกำกับดูแลกิจการ (corporate governance) มาเป็นแนวทางการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของดิล (Dill) พบว่าการบริหารจัดการสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมและการจัดการความสัมพันธ์ของสถานศึกษาในระดับสูงโดยยอมรับทัศนะทางวัฒนธรรมว่าประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีลักษณะเฉพาะ คือ ความเชื่อ สัญลักษณ์และพิธีกรรม ดังนั้นลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารสถานศึกษา คือ การร่วมใช้ความเชื่อและลักษณะประเพณีของสถานศึกษาการผูกพันต่อหน้าที่ การธำรงเอกลักษณ์ และการบูรณาการทางสังคม หมายถึง การสร้างความผูกพันยึดเหนี่ยวภายในสถานศึกษาโดยใช้กลไกการสื่อสารทำความเข้าใจในหมู่คณะและการส่งผลย้อนกลับในกิจกรรมส่วนร่วมส่งเสริมการเรียนรู้และกระบวนการทางสังคมของบุคคลให้เข้ากับระบบความเชื่อขององค์กรที่ สอดคล้องกับคาเมรอนและเอทิงตัน (Cameron and Ettington) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความสัมพันธ์ส่งผลโดยตรง กับการสำเร็จของการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยเป็นวัฒนธรรมและการจัดการความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งสอดคล้องเข้ากับองค์กร จะผลักดันให้ความเชื่อเป็นแนวเดียวกันนำมาสู่การปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับมาร์ทเวท (Brathwaite) ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมสถานศึกษาและการจัดการความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร เป็นกลไกสำคัญในการสร้างให้โรงเรียนบรรลุความสำเร็จในการดำเนินภารกิจต่าง ๆ ภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอก และส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมกับค่านิยมทางวัฒนธรรมกับความเชื่อ กลยุทธ์ของสถานศึกษาสภาพแวดล้อม

ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้บรรลุผลได้ โดยต้องเป็นวัฒนธรรมและการจัดการความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่ง ประกอบด้วยค่านิยม พิจารณาเรื่องเล่าและข้อปฏิบัติต่างๆ ที่เป็นบรรทัดฐานให้บุคคลปฏิบัติยึดตาม ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานด้วย อีกทั้งยังสอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามโครงการของผลเพื่อนำตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีระดับองค์กรไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจัดทำโดยสถาบันพระปกเกล้า ได้พัฒนาตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีโดยได้นิยามการบริหารจัดการที่ดีว่าเป็นหลักการการปฏิบัติงานที่ดี โดยการสร้างหลักการทำงานที่ดีให้เป็นวัฒนธรรมการทำงานที่ดี โดยเชื่อว่าหากนำวัฒนธรรมการทำงานที่ดีเหล่านี้มาใช้บริหารจัดการองค์กรแล้วจะเกิด ความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ประกอบด้วยหลักการบริหารจัดการที่ดี 10 หลักการ คือ 1) หลักนิติธรรม ประกอบด้วย (1) การแบ่งแยกอำนาจ (2) การคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ (3) มีหลักความผูกพันต่อกฎหมายของผู้ปฏิบัติ (4) ปฏิบัติหน้าที่ตามหลักความชอบของกฎหมาย (5) ผู้มีอำนาจตัดสินใจในหน่วยงานมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ (6) ยึดความถูกต้องตามกฎหมาย และ (7) ยึดหลักการทำงานภายใต้ระเบียบสูงสุด 2) หลักคุณธรรม ประกอบด้วย (1) การปลอดจากทุจริต (2) การปลอดจากการทำผิดวินัย (3) การปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ และ (4) ความเป็นกลางของผู้บริหาร 3) หลักความโปร่งใส ประกอบด้วย (1) โปร่งใสด้านโครงสร้างของระบบงาน (2) โปร่งใสด้านระบบการให้ทุน (3) โปร่งใสของระบบการให้โทษ และ (4) โปร่งใสด้านการเปิดเผยของระบบ 4) หลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย (1) การมีส่วนร่วมในระดับการใช้ข้อมูล (2) การมีส่วนร่วมในระดับรับฟังความคิดเห็นและปรึกษาหารือ (3) การมีส่วนร่วมในระดับวางแผน/การตัดสินใจ และ (4) พัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วมและสร้างความเข้าใจอันดี 5) หลักสำนักรับผิดชอบ ประกอบด้วย (1) สร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน (2) มีเป้าหมายชัดเจน (3) มีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ (4) มีระบบติดตามประเมินผล (5) จัดการกับผู้ไม่มีผลงาน และ (6) มีแผนสำรอง 6) หลักความคุ้มค่า ประกอบด้วย (1) การประหยัด (2) การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และ (3) มีศักยภาพในการแข่งขัน 7) หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย (1) การจัดการอย่างบูรณาการ (2) การติดต่อสื่อสาร (3) การบริหารให้เกิดการปฏิบัติงาน (4) การสร้างสรรค์และสร้างเสริม (5) การเชื่อมโยงการทำงาน (6) การพัฒนาความสามารถ (7) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (8) การเจ้าหน้าที่ (9) การสร้างความไว้วางใจ และ (10) ความผูกพันหน่วยงาน 8) หลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย (1) การมีการเรียนรู้จากภายนอก (2) การพัฒนาการเรียนรู้จากภายใน (3) การมีการนำองค์ความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน (4) การเสริมสร้างความสามารถ (5) การจัดการความรู้ (6) การใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี และ 7) การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

9) หลักการบริหารจัดการ ประกอบด้วย (1) การปฏิบัติงานตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (2) การสำรวจความต้องการ (3) การมีกลยุทธ์ในการบริหาร (4) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (5) การศึกษาวิจัย (6) การคาดคะเนความเสี่ยง (7) การมีการกระจายอำนาจ และ (8) การบริหารมิใช่การกำกับ และ 10) หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย (1) มีการจัดการข้อมูล (2) การมีเครือข่ายสารสนเทศ (3) การมีการเชื่อมโยงเทคโนโลยี และ (4) การนำเทคโนโลยีไปใช้จริง

2.7 การจัดการความเสี่ยง (School Risk Management) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 7 ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 1.581 การจัดการความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพราะในยุคที่มีแต่ความไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ล้วนมุ่งพัฒนาการบริหารจัดการตนเองให้มีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น และสามารถปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงได้ตามแรงกดดันที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งหมายรวมถึงการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคปัจจุบันที่จะต้องสามารถบริหารจัดการตนเองโดยคำนึงถึงปัจจัยทั้งภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างรอบคอบ ในที่นี้ปัจจัยหนึ่งที่ต้องเอาใจใส่เพิ่มขึ้นคือการจัดการความเสี่ยง ในความเป็นจริงการจัดการความเสี่ยงในการบริหารจัดการสถานศึกษาไม่ใช่เรื่องใหม่แต่เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่แล้วในลักษณะป้องกันเป็นกิจกรรมแฝงที่ดำเนินอยู่ในกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนของสถานศึกษา อาทิเช่น ระบบประกันคุณภาพ การควบคุมภาวะโภชนาการในโรงเรียน ความปลอดภัยของครูและนักเรียน การป้องกันอัคคีภัยและอุบัติเหตุ การรักษาความปลอดภัย การใช้เครื่องมือที่ปลอดภัย การรายงานอุบัติการณ์ เป็นต้น แต่สิ่งที่ขาดหายไปส่วนใหญ่คือ การประสานและการเฝ้าระวังกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้มีผู้รู้ที่กำลังเกิดความเสียหายอะไรขึ้น สถานศึกษากำลังเผชิญกับความเสี่ยงอะไร กิจกรรมการจัดการความเสี่ยงได้ผลเพียงใด การประสาน การเฝ้าระวังและการเชื่อมโยงกิจกรรมหรือองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องควรต้องทำเป็น “ระบบการจัดการความเสี่ยง (Risk Management System) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์ (Economist Intelligence Unit) ที่กล่าวว่า การจัดการความเสี่ยงในองค์กรจะต้องจัดการเชิงบริหารการโดยจัดการกิจกรรมความเสี่ยงต่าง ๆ ร่วมกันและบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องมีระบบและรูปแบบที่ชัดเจน สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 มาตรา 9 (1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติการไว้เป็นการล่วงหน้าซึ่งมีการบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่งในแผนปฏิบัติการและในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ได้เลือก “ระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง” เป็นหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ 17 ประกอบกับการปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบควบคุมภายในด้วย รวมทั้งมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 27 มีนาคม 2550 ที่เห็นชอบให้กระทรวงที่มีผู้ตรวจราชการจัดให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลของแผนงาน/ในราชการที่จัดทำขึ้นตามนโยบายสำคัญของรัฐบาล โดยแนบผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงไปพร้อมกับคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 สอดคล้องกับความสำเร็จของบริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่กล่าวว่าบริษัทสามารถนำพาให้เป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จได้นั้นเพราะบริษัทบูรณาการองค์ประกอบการควบคุมและดำเนินการอย่างเป็นระบบ 8 ด้าน คือ 1) สภาพแวดล้อมภายในของบริษัท 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การบ่งชี้เหตุการณ์/สถานการณ์ปัจจุบัน 4) การจัดการและการประเมินความเสี่ยง 5) การตอบสนองความเสี่ยงอย่างทันทีทันใด 6) กิจกรรมการควบคุม 7) ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร และ 8) การติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ และสอดคล้องกับข้อค้นพบการวิจัยของดวงใจ ช่ายตระกูล ที่ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สรุปว่า การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับขั้นพื้นฐานเป็นกิจกรรมสำคัญหนึ่งในการบริหารจัดการสถานศึกษาในปัจจุบันที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่และใส่ใจร่วมกับปัจจัยการบริหารจัดการอื่น ๆ อย่างเป็นระบบ โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงในสถานศึกษา เน้นบริหารปัจจัยความเสี่ยง 5 ปัจจัย คือ การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการเรียนการสอน การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงในทางการศึกษา การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม และการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการจัดการความปลอดภัย

เมื่อแยกพิจารณาตัวแปรสำคัญที่อธิบายองค์ประกอบ คือ 1) สถานศึกษามีการบริหารจัดการทุกระบบย่อยในลักษณะป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาหรืออุปสรรค 2) สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูมีความรู้ ความสามารถแก้ปัญหา/สถานการณ์ที่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนอย่างดี 3) สถานศึกษามีการกำหนดมาตรการ/แนวปฏิบัติและดูแลความปลอดภัย และ 4) ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดหลักการ ทฤษฎีและการวิจัยของนักวิชาการทั้งองค์กรภาคเอกชนและองค์กรภาครัฐในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง คือ สอดคล้องกับชัยเสฏฐ์ พรหมศรี ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการในการป้องกันอำนาจและทรัพย์สินที่ได้มาของบริษัท โดยการลด

โอกาสของการสูญเสียซึ่งมาจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยง  
 อย่างเป็นกระบวนการนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีซึ่งส่งผลต่อความเสี่ยงและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น  
 สอดคล้องกับหลักแนวคิดของ ซิมมอนส์ (Simmons) ที่เห็นในลักษณะเดียวกันคือ องค์การต้องวาง  
 แผนการบริหารจัดการโดยมองไปข้างหน้าและจัดกิจกรรมในลักษณะป้องกันความล้มเหลวที่อาจ  
 เกิดขึ้นกับโครงการ และตรงกับนฤมล สะอาดโหม ที่สนับสนุนให้องค์กรบริหารจัดการความเสี่ยง  
 เชิงกลยุทธ์ด้วยการผนวกวิธีการจัดการความเสี่ยงเข้ากับแผนกลยุทธ์ขององค์กร ทำการประเมิน  
 สถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์กรและจัดทำแผนการป้องกันไว้ล่วงหน้า อีกทั้งสอดคล้องกับ  
 งานวิจัยของธารสุด อมรเพชรกุล ที่สรุปประโยชน์ของการนำระบบบริหารจัดการความเสี่ยงในส่วน  
 ของการพัสดุ สำนักบริหารแผนและการคลังไว้ 7 ด้าน คือ 1) บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในการ  
 ปฏิบัติงานมากขึ้น สามารถวิเคราะห์แยกแยะ แก้ปัญหา ประเมินและระมัดระวังความเสี่ยงใน  
 หน้าที่ของตน ทำให้สามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย 2) บุคลากรให้ฝึก  
 การคิดอย่างเป็นระบบ คิดในลักษณะองค์รวมไม่คิดเฉพาะงานของตนเป็นหลัก 3) องค์กรสามารถ  
 บริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและถูกต้อง โดยมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรไปยังจุดที่มีความเสี่ยง  
 4) ลูกจ้างได้รับสินค้าและบริการที่ดี ปลอดภัยและน่าเชื่อถือ 5) ช่วยลดโอกาสที่จะสูญเสียและเพิ่ม  
 โอกาสความสำเร็จของการทำงานร่วมกัน 6) ทำให้ทราบปัญหาล่วงหน้าและสามารถหาทาง  
 ป้องกันหรือเตรียมวิธีแก้ไขไว้ก่อน และ 7) องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนและเติบโตอย่าง  
 ต่อเนื่อง สอดคล้องกับประเสริฐ อัครประถมพงค์ ที่กล่าวว่าในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้าน  
 การดำเนินงานขององค์กรนั้น องค์กรจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนใน  
 เรื่องสภาพแวดล้อม ความปลอดภัย พนักงาน/บุคคล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ภัยธรรมชาติ  
 และการดำเนินการอย่างชัดเจน สอดคล้องกับการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยนอร์ทแคโรไลนา  
 วิลมิงตัน (University of North Carolina Wilmington) ที่ได้กำหนดมาตรการ/แนวปฏิบัติเกี่ยวกับ  
 ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและสถานะความปลอดภัย โดยได้ระบุว่าการจัดการความเสี่ยงด้านนี้  
 ต้องออกเป็นระเบียบหรือข้อบังคับระดับองค์กรซึ่งจะต้องออกเป็นกฎระเบียบ ข้อบังคับที่  
 สอดคล้องกับบริบทขององค์กรเป็นหลัก โดยกำหนดเป็นแนวทางที่สามารถปฏิบัติได้ไม่ซับซ้อน  
 และยุ่งยากเกินไป สนับสนุนด้วยผลงานวิจัยของดวงใจ ช่วยตระกูล ที่พบว่าการบริหารจัดการ  
 ความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมี 5 องค์ประกอบและองค์ประกอบที่ 5 คือ  
 การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความปลอดภัย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยโครงการระบบดี  
 โรงเรียนมีคุณภาพ ของสถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ ที่ได้สร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการ  
 สถานศึกษาให้มีคุณภาพ โดยแบ่งระบบย่อยในการบริหารจัดการสถานศึกษาเป็น 10 ระบบ ซึ่ง

ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ให้ถือว่าเป็นระบบหลักที่โรงเรียนต้องให้ความสนใจในการบริหารจัดการอย่างยิ่ง เป็นระบบที่จะต้องบริหารจัดการโดยให้รู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคลและให้ความช่วยเหลือและพัฒนาการเรียนตามความต้องการของเด็กแต่ละคน เป็นระบบบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงในสถานศึกษาที่เห็นภาพชัดเจนโดยมองในมิติคุณภาพการบริหารความเสี่ยงในระบบนี้ใช้กับกรณีที่คุณภาพสถานศึกษาอยู่ในระดับต่ำ

2.8 การจัดการสมรรถนะบุคคล (Personal Competency Management) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเป็นอันดับที่ 8 ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 1.361 ของความแปรปรวนรวมทั้งหมด การจัดการสมรรถนะบุคคล เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญต่อการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการบริหารจัดการว่า “บุคคล = ทรัพยากรมนุษย์” เป็นทุนขององค์กรที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันเพราะการบริหารจัดการองค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น องค์กรจำเป็นต้องบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คือ ต้องบริหารจัดการสมรรถนะบุคคลให้บุคคลสามารถใช้ทั้งทักษะ ความรู้เฉพาะด้าน ทักษะคิด/ค่านิยมส่วนบุคคล ลักษณะประจำตัวและแรงจูงใจหรือแรงขับภายในแห่งตนให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด การจัดการสมรรถนะบุคคลในที่นี้หมายรวมถึงสมรรถนะของบุคคลภายในสถานศึกษา คือ ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา และสมรรถนะบุคคลภายนอกสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม คือ ผู้ส่งมอบพันธมิตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ลูกค้า ซึ่งบุคคลทั้งสองส่วนมีความสำคัญต่อการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างยิ่ง สมรรถนะบุคคลเป็นปัจจัยที่มีผลโดยตรงต่อการจัดการองค์กร องค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการบุคคลที่ดีจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืนได้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับแนวคิดของเซงเก้และคณะ (Senge and others) ที่กล่าวว่า การจัดการสมรรถนะบุคคล คือ การสร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้เพื่อให้บุคคลสามารถขยายศักยภาพ (capacity) อย่างต่อเนื่องในการสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการโดยเน้นรูปแบบการพัฒนาความคิด (pattern of thinking) แบบใหม่และกว้างขวางให้ได้รับการส่งเสริมด้วยบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ (trust) การมีสัมพันธภาพที่ดี (relationship) มีการยอมรับซึ่งกันและกัน (acceptances) ของสมาชิกมีความสอดคล้องกลมกลืน (synergy) จนสามารถสร้างผลลัพธ์ที่นำมาสู่ความสำเร็จในการทำงานร่วมกันขององค์กรโดยผ่านวินัย 5 ประการ คือ 1) ทักษะการพัฒนาตนเพื่อบรรลุเป้าหมาย (personal mastery) 2) โลกทัศน์ (mental models) 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision building) 4) การเรียนรู้ของทีม (team learning) และ 5) ความคิดเชิงระบบ (systems thinking) สอดคล้องกับข้อสรุปคุณสมบัติดีเด่น 8

ประการของบริษัทอเมริกาที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ซึ่งเชอร์เมอร์ฮอร์น (Shermerhorn) ได้สรุปไว้ในข้อที่ 4 คือ การเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยคน (productivity through people) ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าและคุณค่าด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นหลักสำคัญต่อคุณภาพและการปฏิบัติงาน อีกทั้งสอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติที่กำหนดองค์ประกอบการประเมินความเป็นเลิศในการบริหารจัดการองค์กร 7 ด้าน โดยด้านที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (human resource focus) ซึ่งเป็นการตรวจประเมินระบบงานและภาระงานขององค์กรว่าได้รับการกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลและเต็มความรู้ความสามารถอย่างไร มีการจัดการสมรรถนะบุคคลเพื่อให้เป็นบุคคลที่มีศักยภาพส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ และยังสอดคล้องกับผลงานของไลเคอร์ (Liker) ซึ่งได้เขียนหนังสือชื่อ The Toyota Way แปลโดยวิทยา สุหฤตดำรง ใช้ชื่อว่า วิถีแห่งโตโยต้า ซึ่งผู้เขียนมุ่งเน้นการอธิบายถึงระบบการบริหารจัดการ แนวคิดและปรัชญาซึ่งได้ส่งผลให้บริษัทโตโยต้า ประสบความสำเร็จในระดับโลกเช่นปัจจุบัน โดยสรุปความสำเร็จของบริษัทโตโยต้า เกิดจากจัดการองค์ประกอบของบริษัทอย่างเป็นระบบ ทุกองค์ประกอบจะทำงานร่วมกันไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ซึ่งลักษณะการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบต้องผ่านการฝึกปฏิบัติทุกวัน ๆ จนเป็นแนวปฏิบัติที่กระทำอย่างเป็นนิสัยอย่างสม่ำเสมอ มิใช่การปฏิบัติเพียงชั่วคราวครั้งชั่วคราว องค์ประกอบการจัดการโดยทั่วไปของ Toyota มีหลักการ 14 ข้อ ซึ่งแบ่งเป็นสี่หมวดคือ 1) ปรัชญาในระยะยาว (Long-term Philosophy) ซึ่งมีจุดเน้นคือการเพิ่มคุณค่าให้ลูกค้าและสังคม และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) กระบวนการที่ถูกต้องเพื่อผลลัพธ์ที่ต้องการ (The right process will produce the right result) 3) เพิ่มคุณค่าให้องค์กรด้วยการพัฒนาบุคลากรและพันธมิตร (Add Value to the organization by developing your people and partners ) และ 4) การแก้ปัญหารากหญ้าต่าง ๆ ผลักดันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Continuously solving root problems drives organizational learning ) และสอดคล้องกับบทความของเอกจิตต์ จีบเจริญ ที่เขียนบทความเรื่อง 11 กลยุทธ์แห่ง Operations Management เพื่อพลิกโฉมการแข่งขันสอบทวนการดำเนินการของผู้บริหาร ที่สนับสนุนว่าการบริหารจัดการองค์กรในยุคแห่งการแข่งขันและเปลี่ยนแปลงเช่นปัจจุบัน หากต้องการเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารองค์กรต้องทบทวนกระบวนการบริหารจัดการของตนว่าได้บริหารจัดการทั้ง 11 หลักการเพื่อนำองค์กรสู่เป้าหมายเพียงใด หลักการ 11 กลยุทธ์ดังกล่าวคือ 1) ผลักโฉมการแข่งขันด้วยคุณภาพ 2) ผลักโฉมการแข่งขันด้วยการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่า 3) ผลักโฉมการแข่งขันด้วยกระบวนการที่เหมาะสม 4) ผลักโฉมการแข่งขันด้วยการเลือกทำเลที่ตั้ง 5) ผลักโฉมการแข่งขันการวางแผนการดำเนินการที่เหมาะสม 6) ผลักโฉมการแข่งขันการจัดการ

สมรรถนะบุคลากร 7) ผลักใ้โครงการแข่งขันด้วยการบริหารห่วงโซ่อุปทาน 8) ผลักใ้โครงการแข่งขันด้วยการบริหารของคลัง 9) ผลักใ้โครงการแข่งขันด้วยการวางแผนการผลิตที่แม่นยำ 10) ผลักใ้โครงการแข่งขันด้วยการบำรุงรักษาที่ดีเยี่ยม และ 11) ผลักใ้โครงการแข่งขันด้วยการดำเนินงานโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับความสำเร็จในการบริหารจัดการซัพพลายเชนขององค์กร คือ โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชตะพานหิน สำนักงานประกันสังคม และเทศบาลนครอุดรธานี (3 องค์กรที่เป็นหน่วยงานของรัฐ) และธนาคารไทยพาณิชย์ (มหาชน) จำกัด (องค์กรที่เป็นหน่วยงานภาคธุรกิจ) ซึ่งบุญดี บุญญาภิจ และพานิช เหล่าศิริรัตน์ ได้สังเคราะห์องค์ประกอบความสำเร็จในการจัดการของทั้งสี่องค์กรพบว่า ปัจจัยความสำเร็จร่วมที่ทั้งสี่องค์กรมีเหมือนกัน คือ 1) วิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง 2) วัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัดตามความสามารถหลักขององค์กร 3) โครงสร้างองค์กรแบบระนาบ (horizontal structure) 4) การมีดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 5) การรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้รับบริการ 6) ความพร้อมของทุนมนุษย์ ทั้งในองค์กรและแยกองค์ประกอบ และ 6) เทคโนโลยีและสารสนเทศ อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของชิน คอลเลียร์ และวิลสัน (Shin, Collier and Wilson) พบว่า กิจกรรมการพัฒนาสมรรถภาพของผู้ส่งมอบประกอบด้วย การสร้างความพันธมิตรระยะยาวระหว่างองค์กรและผู้ส่งมอบ การมีส่วนร่วมของผู้ส่งมอบในการพัฒนาสินค้า การคัดเลือกผู้ส่งมอบบนพื้นฐานของคุณภาพ และการจัดหาจากผู้ส่งมอบรายเดียวจะส่งผลกระทบต่อสมรรถนะขององค์กรและผู้ส่งมอบดีขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ โรบินสันและมัลโฮตรา (Robinson and Malhotra) ซึ่งพบว่า ความสำเร็จของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน คือ การพัฒนาสมรรถนะบุคคลให้มีความไว้วางใจและร่วมมือกันภายในซัพพลายเชน ส่งเสริมให้บุคคลหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่ช่วยในการรวมและการจัดระบบซัพพลายเชน โดยมีการประยุกต์ใช้ระบบข้อมูลร่วมกันตลอดซัพพลายเชน

เมื่อแยกพิจารณาตัวแปรสำคัญที่อธิบายองค์ประกอบนี้ คือ 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งมั่นในการกระทำสิ่งต่างๆ ให้ดีกว่าเดิมเสมอ 2) ผู้บริหารเป็นผู้นำเป็นแบบอย่างอย่างในการสร้างวัฒนธรรมสถานศึกษาที่เข้มแข็ง 3) สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง 4) สถานศึกษามีกิจกรรมเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ครูและบุคลากรตามความต้องการ และ 5) คณะกรรมการสถานศึกษามีความผูกพัน รู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของแซมมอนส์ ฮิลแมน และมอดิมอร์ (Sammons, Hillman and Mortimore) ที่พบว่าความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนมีองค์ประกอบ 11 องค์ประกอบ และองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงและมีความเป็นมืออาชีพ โดยมีคุณสมบัติ คือ 1) มีความมั่นคงในเป้าหมายและชัดเจนในวัตถุประสงค์ขององค์กร และต้องบริหารจัดการเชิงรุก สามารถสร้างทีมบริหารงานของโรงเรียนได้ดี 2) การมีส่วนร่วมของครู และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจในการบริหารจัดการโรงเรียนและการใช้นโยบายต่างๆ 3) สร้างครูและบุคลากรให้เป็นผู้นำทางวิชาการ และยังสอดคล้องกับการศึกษาของฮิวส์ (Hughes) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพบในลักษณะเดียวกัน คือ การบริหารจัดการโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จนั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนการสอนเป็นเลิศ โดยส่งเสริมการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของครู สนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพครู และการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น นอกจากนี้สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของนงลักษณ์ เรือนทอง ที่พบว่าโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจะต้องบริหารจัดการองค์ประกอบด้านผู้บริหารและครูให้มีความเป็นมืออาชีพสูง โดยผู้บริหารและครูที่มีความเป็นมืออาชีพสูงประกอบด้วย 1) ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 2) ผู้บริหารมีเป้าหมายชัดเจนในการบริหาร 3) ผู้บริหารให้กำลังใจครูในการพัฒนาการเรียนการสอน 4) ผู้บริหารเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน 5) ผู้บริหารเป็นผู้สร้างจิตสำนึกของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องให้มีความรับผิดชอบร่วมกัน และ 6) ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการบริหารจัดการโรงเรียน ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมพัฒนาและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและคณะกรรมการสถานศึกษา สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของออสตินและเรนโนลด์ (Austin and Reynolds) พบว่าการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จต้องจัดการกับองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันทั้งทางตรงและทางอ้อมใน 11 ลักษณะ โดยลักษณะที่เกี่ยวกับครูและคณะกรรมการสถานศึกษา คือ ลักษณะที่ 3 ความเสถียรภาพของบุคลากร ลักษณะที่ 5 การพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ลักษณะที่ 8 การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษา และลักษณะที่ 10 ความรู้สึกเป็นเจ้าของและเป็นหนึ่งเดียว และในลักษณะเดียวกับการศึกษาวิจัยของแซมมอน ฮิลแมนและมอร์ติเมอร์ (Sammons, Hillman and Mortimore) ที่ได้สรุปองค์ประกอบการจัดการความสำเร็จของสถานศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับครูและคณะกรรมการไว้ ดังนี้ 1) ผู้บริหารต้องสร้างให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอนอย่างมืออาชีพ 2) มีการเสริมแรงครูโดยการให้ความเป็นธรรมในการให้รางวัลและการลงโทษ และต้องชี้แจงให้ทราบผลการพัฒนาหรือการปรับปรุงสม่ำเสมอ 3) มีความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 4) การสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการ

เรียนรู้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ยึดหลักการกระจายอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ตนอย่างเป็นอิสระ ยึดหยุ่นตามสถานการณ์หรือเงื่อนไขที่เหมาะสมเพื่อเกิดความคล่องตัวมากขึ้น และสร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษาอย่างแท้จริง อีกทั้งยังมีความสอดคล้องกับข้อเสนอหรือยุทธศาสตร์ดำเนินงานสู่ความสำเร็จของโฮลท์สเตทเทอร์และมอร์ห์แมน (Wohlstetter and Mohrman) ที่ระบุว่าการบริหารจัดการรูปแบบนี้ต้องดำเนินยุทธศาสตร์ 7 เรื่อง คือ 1) สถานศึกษาต้องกำหนดภารกิจ เป้าหมายวิธีดำเนินการอย่างชัดเจน 2) สร้างทีมงาน/คณะทำงาน/ผู้ปฏิบัติ หลายกลุ่มที่มีครูเป็นผู้นำ 3) การพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ 4) พัฒนาระบบข้อมูลข่าวสาร โดยจัดให้มีกลไกในการสื่อสารหลายทาง เพื่อเผยแพร่ข่าวสารไปยังผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก 5) การให้รางวัล การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหลากหลายรูปแบบ 6) คัดเลือกผู้นำ ผู้บริหารที่สมรรถนะสูง และ 7) ต้องมีการประชาสัมพันธ์ที่ดี

2.9 การประกันคุณภาพ (Quality Assurance Management) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญลำดับที่ 9 ที่อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 1.224 ของความแปรปรวนรวมทั้งหมด เพราะการบริหารจัดการองค์กรใด ๆ ในปัจจุบันต่างเน้น “คุณภาพ” เป็นหลักและเป็นเข็มทิศของการจัดการในทุกระบบ “คุณภาพ” ในองค์กรการศึกษาหรือสถานศึกษา หมายถึง คุณภาพผลิตภัณฑ์ที่สนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับช่วงต่อ นั่นคือ คุณภาพผู้เรียน โดยที่คุณภาพผู้เรียนเกิดจากกระบวนการบริหารจัดการที่มุ่งสร้าง “คุณค่า” มากกว่า “มูลค่า” ทั้งนี้ เพราะผลผลิตขององค์กรการศึกษาเป็น “มนุษย์” ซึ่งนับเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องได้ยากกว่าดังนั้นการบริหารจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงเน้นกระบวนการจัดการผลผลิตที่สำคัญที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการสู่คุณภาพ ซึ่งก็คือการมุ่งสร้าง “คุณค่า” ให้เกิดกับผู้เรียนอย่างสูงสุด ซึ่งมีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา และกฎหมายกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2546 ที่กำหนดให้การจัดการประกันคุณภาพเป็นภาระงานของการบริหารสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการ และยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของศูนย์การศึกษาและฝึกอบรมแห่งสเตท ออฟ วิคตอเรีย (State of Victoria Department of Education and Training) ซึ่งได้พัฒนาโดยใช้แนวคิดของแซมมอนส์ ฮิลแมน และมอร์ติเมอร์ (Sammons, Hillman and Mortimore) และพบว่าการบริหารจัดการโรงเรียนให้บรรลุผลจะต้องดำเนินการบริหารจัดการ 8 องค์ประกอบ และองค์ประกอบประกันคุณภาพความน่าเชื่อถือและตรวจสอบได้

(Accountability) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในแปดองค์ประกอบดังกล่าว สอดคล้องกับสำนักงานมาตรฐานการศึกษา (Office for Standard for Education) และคณะกรรมการการศึกษา แคลการี (Calgary Board of Education) ได้ศึกษาวิจัยด้วยคุณภาพการจัดการโรงเรียนควรต้องดำเนินการตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยดำเนินการให้ครบตามหลักการประเมินที่สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพใน 4 มาตรฐานการประเมิน คือ 1) ประกันคุณภาพด้านความมีประโยชน์ 2) ประกันคุณภาพด้านความเป็นไปได้ 3) ประกันคุณภาพด้านความเหมาะสม และ 4) ประกันคุณภาพด้านความถูกต้อง อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลของฮอยและมิลเกิล (Hoy and Miskel) ที่สนับสนุนว่าโรงเรียนที่มีคุณภาพและประสิทธิผล ต้องดำเนินการบริหารอย่างเป็นระบบและทุกระบบต้องได้รับการจัดการประกันคุณภาพทั้ง 3 ส่วนคือ ส่วนของปัจจัย ส่วนของกระบวนการ และส่วนของผลผลิตที่ได้รับ และสอดคล้องกับข้อค้นพบการศึกษาวิจัยทางการศึกษาของนางลักษณ์ เรือนทอง ที่ศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล พบว่า การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้สำเร็จของประเทศไทยนั้นต้องบูรณาการองค์ประกอบการบริหารจัดการ 8 องค์ประกอบอย่างกลมกลืน โดยองค์ประกอบที่ 3 การประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้ และความน่าเชื่อถือเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 ที่โรงเรียนขั้นพื้นฐานทุกโรงต้องดำเนินการ ในลักษณะคล้ายกับการบริหารจัดการองค์ประกอบภาคธุรกิจ ต่างก็ยอมรับว่าองค์ประกอบเรื่องการจัดการการประกันคุณภาพ เป็นองค์ประกอบของความสำเร็จในการจัดการและพัฒนาองค์กร ซึ่งองค์กรภาคธุรกิจส่วนใหญ่ต่างบริหารจัดการการประกันคุณภาพอย่างเป็นระบบมาตรฐานและเป็นกระบวนการเพื่อให้เกิดคุณภาพอย่างแท้จริง เกิดคุณภาพที่เหมาะสมและคุณภาพนั้น ๆ สะท้อนได้จากความพึงพอใจของลูกค้านั่นเอง โดยองค์กรแต่ละลักษณะก็พยายามนำแนวคิดและวิธีการของระบบมาตรฐานคุณภาพมาปรับใช้กับองค์กรของตน เช่น ระบบคุณภาพ ISO 9000 ระบบคุณภาพ TQM หรือระบบคุณภาพ Baldrige เป็นต้น สอดคล้องกับการจัดการของบริษัทโตโยต้า ที่ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการคุณภาพและดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดมาจน เป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จสูงสุดบริษัทหนึ่งของโลกด้วยหลักการวิถีแห่งโตโยต้า 14 ประการ โดยหลักการข้อที่ 5 คือ สร้างวัฒนธรรม “การหยุดทันทีเมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพ” ประกอบด้วย 1) คุณภาพสำหรับลูกค้าผลักดันการนำเสนอคุณค่าของบริษัท 2) ใช้วิธีการประกันคุณภาพสมัยใหม่ทั้งหมดที่มีอยู่ 3) สร้างอุปกรณ์ที่มีความสามารถในการตรวจจับปัญหาและหยุดปัญหาได้ด้วยตนเองโดยพัฒนาระบบแสดงผลการดำเนินการที่ต้องเป็น “คุณภาพตั้งแต่เริ่มต้น (Built-in Quality) 4) สร้างระบบสนับสนุนองค์กรเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ แต่ดำเนินการ

รับมือได้อย่างรวดเร็ว และ 5) สร้างปัญญาของการหยุดหรือผ่อนการผลิตให้ช้าลง เพื่อให้ได้คุณภาพที่ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก เพื่อยกระดับผลิตผลในระยะยาว และยังคงสอดคล้องกับความสำเร็จในการบริหารจัดการของโรงพยาบาลโรเบิร์ต วูด จอนสัน (Robert Wood Johnson University Hospital at Hamilton : RWJ) ที่ได้รับรางวัลโรงพยาบาลคุณภาพ (รางวัล MBNQA) มีแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งคุณภาพความเป็นเลิศ โดยบริหารจัดการองค์ประกอบหรือเสาหลัก 5 ด้าน (5 Pillars of Excellence) คือ 1) People : เป็นองค์การผู้ว่าจ้างชั้นเลิศ 2) Service : การสร้างวัฒนธรรมบริหารคุณภาพ 3) Quality : ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์ทางคลินิกและบริการ 4) Finance : ผลลัพธ์ด้านการเงินที่ดี และ 5) Growth : การสร้างพันธมิตร สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของเบย์ ดัง และเบนเน็ต (Bay, Tang and Bennett) ได้วิจัยปัจจัยการจัดการโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพของบริษัทซีเกต (Seagate) พบว่าประกอบด้วย 7 ปัจจัย คือ 1) การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร 2) การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3) กำหนดยุทธศาสตร์ 4) การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ 5) การจัดการการเปลี่ยนแปลง 6) การอบรม และ 7) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เมื่อแยกพิจารณาตัวแปรสำคัญที่อธิบายองค์ประกอบนี้ คือ 1) นักเรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีความรู้และทักษะ มีคุณธรรมจริยธรรม มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดี 2) นักเรียนสร้างชื่อเสียง เกียรติประวัติ มีผลงานที่ดีเด่น เป็นแบบอย่างและเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย 3) ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีกลวิธีการปฏิบัติการกิจสถานศึกษาที่มุ่งความสำเร็จสูง 4) สถานศึกษาเป็นที่ชื่นชม เป็นแบบอย่าง เป็นที่นิยมและเป็นที่ศรัทธาของชุมชน และ 5) สถานศึกษามีบรรยากาศองค์การวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของวงการการศึกษามากกว่าองค์กรธุรกิจ พบว่าสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ อารุง จันทวานิช และคณะ ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนสมบูรณแบบโดยใช้แนวคิดเชิงระบบเป็นกรอบกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียน พบว่าโรงเรียนสมบูรณแบบประกอบด้วย 14 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบด้านผลผลิต/ผลลัพธ์มี 3 เรื่อง คือ (1) ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข เรียนต่อและประกอบอาชีพได้ (2) โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน และ (3) โรงเรียนเป็นแบบอย่างและให้ความช่วยเหลือชุมชน 2) องค์ประกอบด้านกระบวนการมี 4 เรื่อง คือ (1) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน (2) การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (3) การบริหารจัดการที่โรงเรียนดี และ (4) การจัดการประกันคุณภาพ 3) องค์ประกอบด้านปัจจัย มี 6 เรื่อง คือ (1) ครู ผู้บริหารและบุคลากรเป็นมืออาชีพ (2) ลักษณะกายภาพโรงเรียนได้มาตรฐาน (3) หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น (4) สื่ออุปกรณ์ เทคโนโลยีทันสมัย (5) มีแหล่งเรียนรู้หลากหลาย และ (6) งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน และ

4) องค์ประกอบด้านบริบท มี 1 เรื่อง คือ (1) สภาพแวดล้อมภายนอกเอื้ออำนวยต่อการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ และสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ซึ่งกำหนดกรอบการประเมินด้านปัจจัย กระบวนการและผลผลิต 6 ด้าน คือ 1) คุณภาพนักเรียน 2) การบริหารจัดการหลักสูตรและงานวิชาการ 3) การบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียน 4) ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน 5) บุคลากรและการบริหารจัดการบุคลากร และ 6) ความดีเด่นของสถานศึกษา อีกทั้งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2549-2553) ซึ่งได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 มาตรฐานหลัก คือ 1) มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน ประกอบด้วย 8 มาตรฐานย่อย คือ มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะการทำงาน รักการทำงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสูงสุด มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจรรย์ญาณ คิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะตามหลักสูตร มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายสุขภาพจิตดี และมาตรฐานที่ 8 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา 2) มาตรฐานด้านการเรียนการสอน คือ มาตรฐานที่ 9 ครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ และพัฒนาตนเองเข้ากับชุมชนได้ และมาตรฐาน 10 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา ประกอบด้วย มาตรฐานที่ 11 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม ภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ มาตรฐาน 12 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารงานและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการบริหารและการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานที่ 15 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนหลากหลาย และมาตรฐานที่ 16 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริหารที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ และ 4) มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 17 สถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น และ มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ และองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิถีการเรียนรู้ในชุมชน และสอดคล้องกับการศึกษาวิจัย

ของรุ่งรัชดาพร เวหะชาติ ที่ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและยืนยันสนับสนุนว่า การบริหารจัดการประกันคุณภาพส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จเกิดทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพอย่างแท้จริงโดยการบริหารจัดการการประกันคุณภาพนั้นต้องบริหารจัดการคุณภาพทั้งองค์กรและดำเนินการบริหารจัดการคุณภาพของ 6 องค์ประกอบ คือ 1) การนำและการวางแผนกลยุทธ์ 2) การบริหารจัดการระบบและกระบวนการ 3) การจัดการทรัพยากรบุคคลและทีมงาน 4) การจัดการความรู้ 5) การจัดการความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง และ 6) การจัดการผลผลิต/ผลลัพธ์ของสถานศึกษา

2.3 ส่วนของผลผลิต (outputs) คือ ลูกค้า (customer) อาจเป็นทั้งลูกค้าต้นน้ำ ลูกค้ากลางน้ำ และลูกค้าปลายน้ำในระบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งต้องเป็นผลผลิตที่สนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ในที่นี้คือ คุณภาพผู้เรียน ความงอกงามในตัวนักเรียน ประกาศนียบัตร นักเรียนได้รับดูแลช่วยเหลือ นักเรียนสุขภาพดี สถาบันที่รับช่วงต่อ หน่วยงาน นายจ้างในอนาคต สอดคล้องกับงานวิจัยของนงลักษณ์ เรือนทอง ที่พบว่าผลผลิตของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล คือ การเน้นการเรียนการสอน ประกอบด้วย โรงเรียนใช้กลยุทธ์ที่แสดงถึงความคาดหวังต่อความสำเร็จของนักเรียนสูง โรงเรียนเน้นบทบาทด้านการศึกษาของสถานศึกษาอย่างชัดเจน ผู้บริหารพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถตลอดเวลา ครูมีมาตรฐานระบบการประเมินผลที่ชัดเจน และ ครูมีการสอนที่คำนึงถึงศักยภาพหรือความสามารถของผู้เรียนที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคล อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของแคตส์และคานน์ (Katz and Khan) ที่กล่าวว่า องค์กรปัจจุบันเป็นองค์กรระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การดำเนินการต่างๆ สามารถจัดในรูปแบบเชิงระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ที่มีปฏิสัมพันธ์ได้ตอบกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยนำเข้าในระบบการศึกษา คือ ทรัพยากรทางการศึกษา ได้แก่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณและนโยบายการศึกษา ซึ่งจะมีการดำเนินการโดยกระบวนการต่างๆ ได้แก่ กระบวนการบริหาร กระบวนการนิเทศและกระบวนการจัดการเรียนการสอน และผลผลิตซึ่งหมายถึงคุณภาพตามนโยบายและจุดหมายของหลักสูตรหรือประสิทธิผล และสอดคล้องกับการวิจัยของวีระยุทธ ชาติตะกาศกุล พบว่าปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการจัดการศึกษา มี 4 ด้าน 17 ปัจจัย คือ 1) ด้านบริบท (context) ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการศึกษา 2) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล โอกาสในการได้รับการศึกษา คุณภาพครู คุณภาพผู้บริหาร คุณภาพหลักสูตร 3) ด้านกระบวนการ (process) ได้แก่ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การประกันคุณภาพ ประสิทธิภาพการจัดการ การพัฒนา

ทักษะวิชาชีพ การพัฒนาสุขภาพ การพัฒนาศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และนันทนาการ การพัฒนาความเป็นพลเมือง และพลโลก และ 4) ด้านผลผลิต (output) ได้แก่ คุณภาพผู้จบการศึกษา และความพึงพอใจในการจัดการศึกษา

2.4 ส่วนของข้อมูลย้อนกลับ (feedback) คือ ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อระบบการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในที่นี้คือสารสนเทศจากการวิจัยความต้องการ/ความพึงพอใจ สารสนเทศการออกแบบปัจจัย/กระบวนการ/ผลผลิต และสารสนเทศการตรวจสอบย้อนกลับเป้าหมาย สอดคล้องกับเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่สอง (พ.ศ. 2549 - 2553) มาตรฐานต้องการจัดการบริหารและการจัดการศึกษา มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ ตัวบ่งชี้ 16.3 มีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการจัดการโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมค้าปลีก โดยมุนินทร์ ลพบุรี ที่พบว่าองค์กรค้าปลีกให้ความสำคัญการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นอันดับที่ 1 ในการบริหารจัดการโซ่อุปทานเพื่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับการวิจัยของอิรวาวัฒน์ ชมระภา ที่ได้ศึกษาการจัดการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนพึ่งตนเองของกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอในเขตภาคเหนือตอนบนของไทย พบว่าปัจจัยความสำเร็จการจัดการเครือข่ายต้องบริหารจัดการเชิงบูรณาการ โดยต้องบูรณาการองค์ประกอบ 17 องค์ประกอบ องค์ประกอบที่สำคัญเป็นอันดับ 1 คือ I = Information : ข้อมูลข่าวสาร หมายถึง สิ่งที่สื่อความหมายให้รู้เรื่องราวข้อเท็จจริง ข้อมูลหรือสิ่งใด ๆ ไม่ว่าการสื่อความหมายนั้นจะทำได้โดยสภาพของสิ่งนั้นเองหรือโดยผ่านวิธีการใด ๆ และองค์ประกอบที่ 8 คือ T = Technology : เทคโนโลยี หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับการผลิต การสร้างและการใช้สิ่งของ กระบวนการ หรืออุปกรณ์ที่ไม่ได้มีธรรมชาติ รวมทั้งการนำเอาแนวคิด หลักการ เทคนิค ความรู้ และระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน เพื่อก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสอดคล้องกับหลักการของวิถีแห่งโตโยต้า ที่สนับสนุนว่าความสำเร็จของโตโยต้าเป็นการดำเนินการอย่างเคร่งครัดกับ 14 หลักการ โดยหลักการข้อที่ 8 การใช้เทคโนโลยีที่เชื่อถือได้ และผ่านการทดสอบแล้วเท่านั้น เพื่อสนับสนุนคนและกระบวนการ ประกอบด้วย 1) ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนบุคลากรมิใช่เพื่อแทนบุคลากร 2) เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ต้องผ่านการทดสอบอย่างถี่ถ้วน 3) เทคโนโลยีที่นำมาใช้ต้องได้รับการดัดแปลงให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและบริบทขององค์กร และ 4) กระตุ้นบุคลากรให้พิจารณาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการใช้เป็นตัวช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง "รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (A Supply Chain Management Model in Basic Education Schools)" สรุปผลซึ่งเป็นข้อค้นพบการวิจัยครั้งนี้ที่เป็นองค์ความรู้ เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

#### 1. ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

หน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาโดยตรง ควรนำรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปศึกษาในรายละเอียดในแต่ละส่วน คือ ส่วนของผู้จัดส่งและปัจจัยนำเข้า (Supplier = Inputs) ส่วนของกระบวนการ/การผลิต (Process = Manufacture) และส่วนของผลผลิตและลูกค้า (Outputs = Customer) และใช้พิจารณาประกอบการตัดสินใจระดับนโยบายเพื่อให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งของนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา โดยเน้นการประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้จริงสอดคล้องกับการแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในศตวรรษที่สอง ทั้งนี้ควรเน้นแนวคิดเชิงระบบแบบองค์รวม (holistic model) การประยุกต์ใช้ศาสตร์ของการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อจะได้จัดส่ง (supply) ทรัพยากรการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาอย่างแท้จริง

#### 2. ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติการ

ผู้บริหารสถานศึกษา ควรนำรูปแบบจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาของตน ควรมองให้รอบทิศ คิดให้รอบด้านและให้ความสนใจกับทุกส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการบริหารสถานศึกษาที่รับผิดชอบ โดยจัดลำดับความสำคัญของแต่ละส่วน แต่ละองค์ประกอบตามความเหมาะสมกับบริบทจริงของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ พร้อมทั้งสร้างทั้งความรู้ความเข้าใจที่ตรงกันแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน และมีการติดตามประเมินผลการประยุกต์ใช้เป็นระยะๆ เพื่อช่วยให้เกิดความมั่นใจในการปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาสู่สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีกว่าเดิมซึ่งจะส่งผลถึงการปฏิรูปการศึกษาต่อไป

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิจัย เรื่อง “รูปแบบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ครั้งนี้มีการต่อยอดและเกิดประโยชน์ในวงการศึกษาในระดับต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรมีการวิจัยเชิงทดลองใช้รูปแบบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับสถานศึกษาทุกสังกัด ทุกประเภท เช่น สถานศึกษาสังกัดเอกชน สถาบันอาชีวศึกษา สถาบันอุดมศึกษา เป็นต้น เพื่อสรุปเป็นองค์ความรู้ที่ได้จากรูปแบบและความถูกต้องเหมาะสม
2. ควรศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่บริหารจัดการด้วยรูปแบบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงลึกในแต่ละส่วนของรูปแบบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

กัตัญญ หิรัญญสมบุญ. **การบริหารห่วงโซ่ของสินค้า : การบริหารอุตสาหกรรม.**

พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ ฯ : บริษัท เท็กซ์ แอนด์เจอร์นัล พับลิเคชั่น จำกัด, 2545.

กระทรวงศึกษาธิการ. **สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล 2549.** กรุงเทพฯ ฯ : สกศ., 2549.

\_\_\_\_\_. “กฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2546.” 8 พฤษภาคม 2550.

\_\_\_\_\_. “กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550.” 8 พฤษภาคม 2550.

\_\_\_\_\_. **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล.** กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์ องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546.

กริช สืบสนธิ์. **วัฒนธรรมและพฤติกรรมสื่อสารในองค์กร.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

เก็จนก เอื้อวงศ์. “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการในระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

โกศล ดีศีลธรรม. **การบริหารแบบโลจิสติกส์ : ปัจจัยกลยุทธ์การแข่งขันในยุคน้ำมันแพง.** กรุงเทพฯ ฯ : ผู้จัดการ, 2548.

ขจรเกียรติ มานิกัลักษณ์. “กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2543.

ค่านาย อภิรัชญาสกุล. **โลจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชน : กลยุทธ์ทำให้รายช่วยให้ประหยัด.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์นิวพร, 2546.

จิตราภรณ์ ไยศิลป์. “การพัฒนารูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2549.

จิราวัฒน์ ชมระกา. “การจัดการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนพึ่งตนเองของกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอในเขตภาคเหนือของไทย.” การจัดการดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2551.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. **การบริหารความเสี่ยง**. กรุงเทพฯ ฯ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2550.

ไชยยศ ไชยมั่นคง และ มยุขพันธุ์ ไชยมั่นคง. **Logistics and Supply Chain Strategy**

**Completing in the Global Market**. กรุงเทพฯ ฯ : ซี.วาย.ซี.ซี.เอ็ม พรีนติ้ง จำกัด, 2550.

ฐาปนา บุญหล้า. **คู่มือสัมมนาโลจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชน**. กรุงเทพมหานคร :

บริษัทมิสเตอร์ก๊อปปี (ประเทศไทย) จำกัด, 2551.

ดวงใจ ช่วยตระกูล. “การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” **ดุชนิพนธ์**

**ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**

**บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2551.

ดวงพรรณ กริชชาญชัย. “Critical issues in Supply chain management” **จุฬาริวิว**. แหล่งที่มา

: <http://www.thaitextile.org/supply-chain/publicatin/21th.html>, 19 ก.ค. 2546.

\_\_\_\_\_. “การตอบสนองอย่างรวดเร็วในอุตสาหกรรม.” **เอกสารในการสัมมนาเรื่อง**

**Business Process Analysis**. 16-17 ธันวาคม 2549.

\_\_\_\_\_. “การศึกษาการนำ ERP (Enterprise Resource Planning) ไปใช้ในอุตสาหกรรม

ขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย” ใน **การจัดการโซ่อุปทาน :**

**กรณีศึกษา ปฏิบัติการจากภาคธุรกิจ**, 60-71.

อรุณ บริรักษ์ บรรณาธิการ. กรุงเทพมหานคร : ไอทีแอล เทค มีเดีย, 2550.

ดิเรก วรรณเศียร. “การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” **ดุชนิพนธ์สาขาวิชาบริหารการศึกษา**

**คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**, 2547.

ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์. “โครงการจัดการโลจิสติกส์และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

สำหรับผลิตภัณฑ์ OTOP ในจังหวัดชลบุรี.” **รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์**.

ชลบุรี : วิทยาลัยการขนส่งและโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. “การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management)” **รวมบทความ**

**วิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย**. กรุงเทพฯ ฯ : ภาครัฐประศาสนศาสตร์

**คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**, 2543.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. **เครื่องมือการจัดการ (Management Tools)**. กรุงเทพมหานคร :

**สำนักพิมพ์รัตนไทร**, 2551.

ทิพาวดี เมฆสวรรค์. **การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการ

**ข้าราชการพลเรือน**, 2543.

- ธงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ ฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2539.
- ธนิต โสรัตน์. **การประยุกต์ใช้โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน**. กรุงเทพฯ ฯ : วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์, 2550.
- ธารสุด อมรเพชรกุล. “การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงในด้านการพัสดุสำนักบริหารแผนและการคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.” วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- ธีระ รุญเจริญ. “รายงานวิจัยสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย.” **เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาเรื่อง การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา : บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน** สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาแห่งชาติ, 2545.
- นงลักษณ์ เรือนทอง. “รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.
- นภดล ร่มโพธิ์. “การวัดระดับบรรษัทภิบาลขององค์กรธุรกิจ.” ใน **รวมบทความการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance)** : 32-45. กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548.
- นฤมล สะอาดโคม. **การบริหารความเสี่ยงองค์กร**. กรุงเทพฯ ฯ : บริษัทฐานการพิมพ์จำกัด, 2550.
- นิภา พงศ์วิรัตน์. “การเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547.
- นิเวศน์ อุดมรัตน์. “รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2548.
- บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). **แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ56-1)**. [Online]. Accessed 20 January 2551. Available From <http://capital.scc.or.th/web app/corp-fin/datafile/56/2003021T12.doc>
- บุญดี บุญญากิจ และพานิช เหล่าศิริรัตน์. **กรณีศึกษา Best Practices : การสร้างความพึงใจและความสัมพันธ์กับลูกค้า**. กรุงเทพฯ ฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548.
- บุญเลี้ยง คำชู. “การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์.” รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544.

ประชุม โพธิกุล. การวางแผนกลยุทธ์เชิงประยุกต์. [Online]. Accessed 15 October 2006.

Available from <http://www.moe.go.th/wigai/Strategic%20applies.htm>.

ประเสริฐ อัครประถมพงศ์. “เอกสารประกอบการเสวนาการบริหารความเสี่ยงของ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.” 3 พฤษภาคม 2550.

ปรีชา หงส์ไกรฤกษ์. การวางแผนกลยุทธ์. [Online]. Accessed 13 October 2006. Available

from <http://www.stabundamrong.go.th/journalJournal15/153.doc>.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2544.

พรพรรณ อินทรประเสริฐ. “องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า.”

ดัชนีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.

พิณสุดา สิริรังสี. “รูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.” วิทยานิพนธ์

ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

มนัส ปลายชุม. “ความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียนที่มีต่อการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอ่างทอง.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.

มุรินทร์ ลพบุรี. “การศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการจัดการโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมค้าปลีก.”

วิทยานิพนธ์วิศวกรรมมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.

รุ่ง แก้วแดง. ปฏิวัติการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติชน, 2543.

รุ่งชัชดาพร เวณะชาติ. “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.

รุธีร์ พนมยงค์. การจัดหาและการบริการความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบในโซ่อุปทาน.

กรุงเทพมหานคร : ไอทีแอล เทรด มีเดีย, 2550.

ลิปพนนท์ เกตุทัต. “การศึกษาไทยในทศวรรษหน้า” หนังสือระลึกกระทรวงศึกษาธิการ 109 ปี.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2544.

วราพร วิริยะไชยกุล. “การศึกษาความพร้อมในการใช้การจัดการโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมเสื้อผ้า

สำเร็จรูป.” วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547.

วันเพ็ญ เนาว์สถาน. Supply Chain Management (1). [Online]. Accessed 30 December 2006. Available from <http://www.thaitextile.org/supplychain/publication/onepen.html>.

วารุณี ศุภบัณฑิต. “แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับสถานศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาพัฒนาศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

วิทยา สุหฤทธดำรง. Essentials of Supply Chain Management : เจาะ“แก่น” ใช้อุปทาน. กรุงเทพฯ ฯ : สำนักพิมพ์ อี ไอ สแควร์, 2548.

\_\_\_\_\_. **ลอจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชน (Logistics and Supply Chain Management).** กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2546.

\_\_\_\_\_. **ลอจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน : อธิบายได้...ง่ายนิดเดียว.** กรุงเทพฯ ฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2546.

วิโรจน์ สารัตนะ. **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, 2542.

\_\_\_\_\_. **โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, 2544.

วิลาวัลย์ ไพโรจน์. “การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา พระนครศรีอยุธยา.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2541.

วิไล ธนวัฒน์. “สภาพและการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2541.

วีระยุทธ ชาศะกาญจน์. “การพัฒนาตัวบ่งชี้สถานภาพการศึกษาในระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ และจังหวัด.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

\_\_\_\_\_. **เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ.** กรุงเทพฯ ฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กระทรวงศึกษาธิการ. **ชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกรอบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, 2545.

สถาบันพระปกเกล้า. **คู่มือการจัดทำตัวชี้วัด : โครงการขยายผลเพื่อนำตัวชี้วัดการบริหาร  
กิจการบ้านเมืองที่ดีระดับองค์กรไปสู่การปฏิบัติ.**

กรุงเทพ ฯ : สถาบันพระปกเกล้า, 2548.

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. **การบริหารจัดการศึกษาตามยุทธศาสตร์ใหม่**

**ของการพัฒนาระบบราชการ.** กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2543.

\_\_\_\_\_. **หลักการจัดการศึกษายุคใหม่.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2548.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. **กรณีศึกษา Best Practices : การสร้างความพึงพอใจและ  
ความสัมพันธ์กับลูกค้า.** กรุงเทพ ฯ : บริษัท เรดเฟิร์น ครีเอชั่น จำกัด, 2544.

\_\_\_\_\_. **เรียนจากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการ  
คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2548.

\_\_\_\_\_. **TQA Winner 2002 : Thai Acrylic Fibre Co., Ltd.** กรุงเทพมหานคร :  
บริษัทเรดเฟิร์นครีเอชั่น จำกัด, 2548.

\_\_\_\_\_. **เรียนจากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์สำหรับองค์กรด้านการดูแลสุขภาพ.**

กรุงเทพมหานคร : บริษัทจิรวัดน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2549.

สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้. **เรียนรู้...สู่คุณภาพสถานศึกษา : โครงการระบบดี**

**โรงเรียนมีคุณภาพ.** กรุงเทพมหานคร : โกลันท์ หจก. เจเอ็นท์, 2548.

สนับ แก้วนุช. “ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารโรงเรียนโครงการหนึ่งอำเภอ

หนึ่งโรงเรียนในฝัน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์, 2549.

สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกรและคณะ. “การจัดการวิสาหกิจชุมชนในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่ง

ผลิตภัณฑ์ในภาคใต้.” ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2549.

สมจิตร อุดม. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา

ในภาคใต้.” วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547.

สมชาย ภคภาสนิวัฒน์. **กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ.** กรุงเทพมหานคร : มติชน, 2548.

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. “การนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรใน

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

สาธิต พะเนียงทอง. **การจัดการใช้อุปทานเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2548.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1. **ข้อมูลสารสนเทศ 2548**. ม.ป.ท., 2548.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545–2549)**.

กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545.

\_\_\_\_\_. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542**. กรุงเทพมหานคร :

บริษัทพรินทวาทกราฟฟิค จำกัด, 2545.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **คู่มือการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัล**

**พระราชทานระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา**.

เอกสารประกอบการประเมินโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน, 2549.

\_\_\_\_\_. **แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ**

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนด**

**หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา 2550**

กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2550.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. **3 ปีการปฏิรูปการศึกษาของสปศ. : งานและผลงาน**.

กรุงเทพมหานคร : บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด, 2543.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. “**แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวง**

**ศึกษาธิการ.**” เอกสารประกอบการประชุม. 27 เมษายน 2550.

สำนักงานพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม.

**การจัดการซัพพลายเชน**. [Online]. 30 December 2006. Available from

<http://www.doi.eng.cmu.ac.th/scm-evaluation/chain.html>.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). **หลักเกณฑ์และ**

**วิธีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรอบที่สอง**

**(พ.ศ. 2549 - 2553)**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทจุดทองจำกัด, 2550.

\_\_\_\_\_. **การสังเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินฯ (รอบแรก พ.ศ. 2544–2548)**. [Online]

Accessed 16 November 2007. Available from <http://www.onesqu.or.th>.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). **พระราชบัญญัติ**

**การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545**.

กรุงเทพมหานคร : บริษัทพรินทวาทกราฟฟิค จำกัด, 2547.

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. **รายงานการวิจัยติดตามผลกา**

**ประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาเอกชน**.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การค้ำของคุรุสภา, 2547.

สุพจน์ ทรายแก้ว. **การวัดผลการปฏิบัติงาน**. เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการจัดทำ  
แผนกลยุทธ์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, 2543.

สุพจน์ สุภวัจนิช. **การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี**. กรุงเทพมหานคร :  
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.

สุมมา พุ่มประพาฬ. “รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนครสวรรค์, 2550.

สุรพล พุ่มคำ. **โครงสร้างการจัดการในสถานศึกษา**. ลพบุรี : สถาบันราชภัฏเทพสตรี, 2544.

สุริชัย ศุภวานนท์. **ยุทธศาสตร์การแข่งขันเพื่อสร้างรายได้เปรียบที่ชนะคู่แข่งตลอดกาล**.  
กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2549.

สุวิมล ว่องวานิช. “การวิจัยและการพัฒนาระบบการประเมินภายในสถานศึกษา” **รายงานวิจัย  
เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ**.  
กรุงเทพ ฯ : วีทีซี คอมมิวนิเคชั่น, 2543.

อธิปัตย์ คลี่สุนทร. “แผนหลักใช้ ICT เพื่อพัฒนาการศึกษา.” **มติชนรายวัน**. 6 มิถุนายน 2549.

อรุณ บริรักษ์. “Logistics & Supply Chain Management ตอนที่ 1” **Supply Chain for Textile  
Industry**. แหล่งที่มา : [http://www.thaitextile.org/supply-](http://www.thaitextile.org/supply-chain/publication/boripol1.html)  
[chain/publication/boripol1.html](http://www.thaitextile.org/supply-chain/publication/boripol1.html), 12 กรกฎาคม 2546.

อรุณ จันทวานิช และคณะ. **โรงเรียนสมบูรณ์แบบ**. [Online]. Accessed 14 มิถุนายน 2552.  
Available from [http://www.moe.go.th/main2/article/Perfect\\_school1.html](http://www.moe.go.th/main2/article/Perfect_school1.html)

อิรวาวัฒน์ ชมระกา. “การจัดการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเพื่อตนเองของกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอใ  
เขตภาคเหนือตอนบนของไทย.” วิทยานิพนธ์การจัดการบัณฑิต  
สาขาการจัดการธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนภูมิ, 2551.

อุทัย บุญประเสริฐ. **แนวทางการบริหารและจัดการศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้  
โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management)**.

กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สาธิตวิจัย, 2543.

เอกจิตต์ จีจเจริญ. “11 กลยุทธ์ Operational Management เพื่อพลิกโฉมการแข่งขันสอบท  
การดำเนินงานของผู้บริหาร.” ใน **พลิกโฉมการแข่งขัน**.

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552.

### ภาษาต่างประเทศ

A&T The Economist Intelligence Unit Anduson. **Managing Business Risk An Integrated Approach**. India : Universities Press, 1999.

Araki, Tsutomu. **Supply Chain Logistic; Theory and Practice**. แปล รศ.กฤษฎดา วิชาวิชานนท์ และ ดร.กุลพงศ์ ยูนิพันธ์ กรุงเทพ ฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2548.

Austin, G.E. and D. Reynolds. **Managing for improved school effectiveness :**

**An international survey. School Organization.** 10, 2/3 (1990) : 167-178.

Baldwin, Mark D. "Implementation of Strategic Planning in a Public School Setting :

A case study." **Dissertation Abstracts International.** 55,4 (October 1994)

: 224-A.

Bartol, Kathryn M. and David C. Martin. **Management**. New York : Mc-Graw-Hill, 1991.

Bateman, Thomas S. and Scott A. Snell. **Management : Building Competitive Advantage**.

4<sup>th</sup> ed. Boston : Irwin McGraw – Hill, 1999.

Bechtel, C. and J. Yayaram. "Supply Chain Management : a Strategic Perspective."

**Journal of Logistics Management.** (1 January 1997) : 15–34.

Boon, Bay Khiang, K.H. Tang, Nelson and David Bennett. "An Empirical Study of the

imperatives for a Supply Chain Implementation Project in Seagate Techonlogy

international." **Supply Chain Management: An International Journal.** Vol 9

Number 4-2004 : 331-340.

Bowersox, D.J. **Logistics Management**. New York : McGraw-Hill, 1988.

Cameron, K.S. and D.R. Ettington. **Handbook of Theory and Research : the Conceptual**

**Foundation of organizational Culture**. New York : Aqatton Press, 1998.

Canadian International Development Agency. **Result Bared Management in CIDA : An**

**Introductory Guide to Concept and Principles**. [Online]. Accessed 24

September 2008. Available from [http://www.acdi-cida.gc.ca/cida\\_ind.nsf/](http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/)

Cheng, Yin. **School Effectiveness and School–based Management : A mechanism for**

**Department**. Washington, D.C. : The Falmer Press, 1996.

- Carol Kennedy, **Guide To The Management Gurus : The Most Comprehensive and Authoritative Guide To Management Thinking**. แปลโดย สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ, 2547.
- Childerhousea, Paul, and Towill, R. Towill. "Simplified Material Flow Holds the Key to Supply Chain Integration." **Science @ Direct Omega**. (31 2003) :17-27.
- Christopher, M. **Logistic and Supply Chain Management : Strategies for Reducing Cost and Improve Service**. U.S.A : Financial Times Professional Limited, 1998.
- Collin, James C. and Jerry Porras. **Built to Last**. แปลสมพงษ์ สุวรรณจิตกุล กรุงเทพฯ : แมเนเจอร์มีเดีย กรุ๊ป, 2545.
- Cooper, M.C. and L.M. Ellram. "Characteristic of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy." **Journal of Logistics Management**. (4 February 1993) :13-24.
- Council of Supply Chain Management Professional. **Supply Chain Management/Logistics Management Definitions**. Retrieved December 31, 2006. From <http://www/cscmp.org/Website/About CSCPM/Definitions/Definitions.asp>.
- Cox, J.F. and J.H. Blackstone. **APECS Dictionary**. Oxford : Oxford University Press, 1998.
- Coyle, John J., Edware J. Bardi and A. Robert. **Transportation**. South-Western College Publishing, 2000.
- Cronbach, Lee J. **Essentials of Psychological Tests**. New York & Row Publishers, 1974.
- David, Phillip and Edith. **Designing and Managing the Supply Chain**. New York : McGraw-Hill Press, 2000.
- Dill, D.D. "The Management of Academic Culture : Note on the Management of Meaning and Social Integration." **Higher Education**. 11(1996) : 303-320.
- Donovan, Michael R. **Planning and Controlling Manufacturing Resources**. New Jersey : Amacum, 1989.
- Drucker, Peter F. **Management : Task Responsibility Practices**. London:Pan Books, 1979.
- Dubrin, Andrew J. **Essentials of Management** 5<sup>th</sup> ed. New York : South-Western College Publishing, 2000.

- Edmonds, R.R. "Effective schools for the Urban poor." **Educational Leadership**. 1979.
- Foland, Holten, Dreiling Alexander, Muechlen, Zur. Michael, and Becker Joerg.  
 "Enabling Technologies for Supply Chain Process Management." **Department of Information Systems University of Muenster**.
- G.C Steven, G.C. "integrating the Supply Chain." **International Journal of Physical Distribution & Management**. 19, 8 (1989) : 3–8.
- Ganeshan, Ram, Jack Eric, M. J. Magazine and Paul Stephens. "A Taxonomic Review of Supply Chain Management Research." **The International Journal of Logistics Management**. Vol.17 (1988) : 11–54.
- Gibson, James L. and others. **Organization : Benavior,Structure, Proecss**. 9<sup>th</sup> ed.  
 Boston : Irwin McGraw-Hill, 1997.
- Glickman, C.D. **Good and effective school : what do we want?**. Kappan 68,8 (1997) : 56-67.
- Glickman, D. P., Cart P. Stephen, Gordon and M.Jovita, Rooss-Gordon, **Supervision and instructional Leadership a developmental approach**. 5<sup>th</sup> ed. U.S.A : Allyn and Bacon, 2001.
- Guillimette, E.J. **Organizational Culture, Commitment and Effectiveness : An Empirical Investigation in a Hospital Setting**. New York : Nova University, 1997.
- Gulick, Luther and L.Urwick. **Papers on the Science of Administration**.  
 New Jersey : Clifton, 1973.
- Gunasekaran A., Patel, C. and McGaughey E. Ronale. "A Framework for Supply Chain Performance Measurement." **Science Direct**. 87 (2004) : 333-347
- Hammer, Michael and James Champy. **Reengineering the Corporation**. New York : Harper Collins, 1998.
- Hammer, T.H. and L.R. Kopczak. "Tightening The supply chain." **Production and Inventory Management Journal**. Second Quarter (1993) : 63 – 70.
- Have, Steven Ten, Wouter Ten Have, Frans Stevens and Marcel Van Der Elst with Fiona Pol-Coyne. **Key Management Models : The Management Tools and Practices will Improve Your Business**. New York : Pearson Education Ltd., 2003.

- Hersay, P. and K.H.Blanchard. **Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources**. Englewood Cliffs : Prentice–Hall, 1982.
- Hewitt, S. “Measurement on an integrated supply chain.” Thesis of Department of Engineering Logistics, Lund, 1997.
- Hill, A. Craig, and Scudder D. Gary. “The Use of Electronic Data Interchange for Supply Chain coordination in the Food Industry.” **Journal of Operation Management**. 20 (2002) : 375-287.
- Hodgetts, Richard M. **Management : Theory, Process and Practice**. 5<sup>th</sup> ed. San Diego : Harcourt Brace Javanovice Publishers, 1990.
- Holt, David H. **Management : Principles and Practices**. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey : Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1990.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G.Miskel. **Open school and Healthy Schools Measuring Organizational Climate**. Newbury Park : Corwin Press, 1991.
- Hughes, L.W. **The Principles as Leader**. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey : Prentice–Hall, Inc., 1999.
- Hugos, Michael. **Essentials of Supply Chain Management**. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey : John Willey & Sons Inc., 2006.
- Husen, T. and T.N. Postlewaite. **The International Encyclopedia of Education**. 2<sup>nd</sup> ed. Great Britain : BPC Wheatons,1994.
- Jacobus, Gevarthus, Adrianus Johannes (Jack) and Van Der Vorst. “Effective Food Supply Chains Generation, Modeling and Evaluation Supply Chain Scenerios.” Ph.D.Thesis, Wageningen University, 2000.
- Jeffery K. Liker, Jeffery K. **Toyota Way 14 Management Principles from the World’s Greatest Manufacturer**. แปลโดย วิทยา สุฤทธดำรง พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ ฯ : สำนักพิมพ์อี.ไอ.สแควร์ พิมพ์, 2550.
- Kaplinsky, Raphael and Mike Morris. “Handbook for value chain research.” **Journal of Operations Management**. Vol. 21 (March 2000) : 1–18.
- Kast, Fremont E. and Jame E. Rosenzweig. **Organization and Management : A systems and Contingency Approach**. 4<sup>th</sup> ed. New York:McGraw–Hill Book Company,1988

- Katz, Daniel and Robert L. Kahn. **The Social Psychology of Organizations.** 2<sup>nd</sup> ed.  
New York : John Wiley & Son, 1978.
- Khouja, M. "Optimizing inventory decisions in a multi-stage multi-customer supply chain." **Transportation Research Part E : Logistics and Transportation Review.** Vol. 39 2002 : 193–208.
- Koontz, H. and H. Weihrich. **Essentials of Management.** 5<sup>th</sup> ed. New York : McGraw – Hill, 1990.
- Koskela, L. **Application of the New Production Philosophy to Construction, Technical Report 72, Center for Integrated Facility Engineering.** California : Stanford University, 1992.
- Kreitner, Robert **Management.** 7<sup>th</sup> ed. Houghton : Mifflin Company, 1998.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan, Determining Sampling Size for Research Activities." **Journal for Education and Psychological Measurement.** No 3, (November 1970) : 608.
- Lambert, Douglas M. and James R. Stock. **Strategic, Logistics Management.** 4<sup>th</sup> ed. New York : McGraw – Hill Press, 2001.
- Lambert, Douglas M., Martha C. Cooper and Janus D. Pagh "Supply Chain Management : Implementation Issues and Research Opportunities." **The International Journal of Logistic Management** Vol. 9, 1998.
- Lee, Hua L. "The Triple – A Supply Chain." **Harvard Business Review.** (October 2004) : 102-112.
- Lunenburg, Fred and Allan C. Ornstein. **Educational Administration : Concepts and Practices** 2<sup>nd</sup> ed. England : Wadsworth Publishing Company , 1996.
- Luther Gulick, Luther and L. Urwick. **Papers on the Science of Administration.** New Jersey : Clifton, 1973.
- Machuce, A.D. Jose, and Barajas, P. Rafael. "The Impact of Electronic Data Interchange on Reducing Bullwhip Effect and Supply Chain Inventory Costs." **Transportation Research.** Part E 40 (2004) : 209-228.

- Madaus, G.F. M.S. Scriven and D.I. Stufflebeam. **Evaluation Education Model\_Viewpoint on Education and Human Service Evaluation**. Boston : Kluwer Nijhoff, 1983.
- Marquardt, M.J. **Building the learning organization : A system approach to quantum improvement and global success**. U.S.A. : McGraw-Hill, 1996.
- Martin, Christopher. **Logistic and Supply Chain Management : Strategies For Reducing Cost and Improving Service**. 2<sup>nd</sup> ed. London : Prentice Hall Press, 1998.
- McCarthy, Dennis Patrick. "Strategic Planning in Michigan Community Colleges and its Effect on Organizational Climate." West Michigan University **Dissertation Abstracts International**, 52, 12 (June 1991) : 4617-A
- Michael Hugos, Michael. **Essentials of Supply Chain Management**. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2006.
- Milstein, M. and J.A.Belasco. **Educational Administration and the Behavior Sciences : A System Perspective**. Boston : Allyn and Bacon, 1983.
- Moo, Gregory. "Toward a Synthesis of Strategic Planning and Organization Development." **Dissertation Abstracts International**. 52 12 (June 1992) : 4169.
- Mortimore, P. et al. **School Matters : The Junior Years Somerset : open Books**, 1988.
- Office for Standard in Education. **Inspecting School : Framework for Inspecting Schools** London : Ofsted Publications Center, 2003.
- Patterson A Kirk, Grimin M. Curtis and Corsi M. Thomas, "Adopting new Technology for Supply Chain Management." **Transportation Research Part E** 39 (2003) : 95-121.
- Peter, Thomas J. and Jr. Robert H. Waterman. **In Search of Excellence : Lessons From America's Best-Run Companies**. New York : Harper & Row Publishers, 1982.
- Phillip, David. **Designing and Managing the Supply Chain**. New York : McGraw-Hill Press, 2000.
- Pierce, L.V. **Effective schools for national origin language minority students**. Washington, D.C : The Mid Atlantic Equity Center, 1991.
- Porter, Michael E. **Competitive Strategy**. 2<sup>nd</sup> ed. New York : The Free Press, 1985.

- Reynolds, D. and Creemers B. "School Effectiveness and School Improvement : a **Mission Statement.**" School Effectiveness and school Improvement, 1990.
- Ritzman, Larry P. and Lee J. Krajewski. **Foundation of Operations Management :**  
**หลักการจัดการการผลิตเบื้องต้น.** แปลโดย สุทธิมา ไชยะกุล กรุงเทพฯ ฯ : เพียร์สัน  
 เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2548.
- Robbin, Stephen P. and Debu Mukeri. **Managing Organization : New\_Challenges and  
 Perspectives 2<sup>nd</sup> ed.** New York : Prentice Hall, 1994.
- Robbins, Stephen P. and M.Caulter. **Management.** 5<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice Hall, 1996.
- Robbins, Stephen P. and Robin Stuart-Kotze. **Management.** Ontario : Prentice-Hall  
 Canada Inc., 1990.
- Robinson, Carol J. and Manoj K. Maholtra. "Defining the Concept of Supply Chain  
 Quality Management and Its Relevance to Academic and Industries Practice."  
**Science Direct.** 96 (2005) : 315–337.
- Sammonds, P. J. Hillman and P.Mortimore. **Key Characteristics of effective schools  
 : A review of school effectiveness research.** A report by the Institute  
 of education for the office for standards in education, 1995.
- Samuel Cento, Samuel C. and Paul J. Peter. **Strategic Management : Concept and  
 Application.** New York : McGraw Hill , 1991.
- Sathe, Vijay. **Culture and Relate Corporate Realities 2<sup>nd</sup> ed.** Illinois : Richard D. Irwin,  
 1995.
- Schermerhorn, Jr. John R. **Management.** 5th ed. U.S.A. : John Wiley & Son, Inc., 1999.
- Schmitz, J. and K.W. Platts. "Supplier Logistic Performaner Measurement : Indications  
 from a Study in the Automotive Industry." **Science Direct.** 3 (January 2005)  
 : 231–243.
- Scribner, A.P. **High Performing Hispanic School : An introduction in P. Reyes, J.D.**  
 Scribner and A.P. Scribner (Eds), Lesson from high performing Hispanic  
 School : Creating Learning communities. New York : Teaches College  
 Press, 1999.

- Senge, Peter M., Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross and Bryan J. Smith.  
**The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a learning Organization.** New York : Doubleday, 1994.
- Sergioranni, T.J. **The Principalship : A Reffective practice Perspective.** 2nd ed.  
 Needham Heights : Allyn & Bacon , 1991.
- Shin, Hojung, David A. Collier and Darryl D. Wilson. "Supply management orientation and supplier/buyer performance." **Journal of Operations Management.**  
 Vol.18 (2000) : 317–333.
- Shingo, S. **Non Stock Production.** Cambridge : Productivity Press,1988.
- Simchi-Levi, D., P. Kaminsky and E. Simchi-Levi, **Designing and Managing the Supply Chain, Concepts, Strategies and Case Studies.**New York : McGraw-Hill,2000.
- Simmons, Chester. **Risk Management in the Sum of All Proactive Management-Directed Activities.** [Online]. Accessed 20 December 2007, Available from  
[http://www.siliconrose.com.au/Articles/Risk%20Management%20 process.htm](http://www.siliconrose.com.au/Articles/Risk%20Management%20process.htm)
- Stadtler, H. and C. Kilger, **Supply Chain Management and Advanced Planning.**  
 Germany : Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2000.
- State of Victoria (Depastment of Education and Training). **Knowledge and Skills Building a Future.** [Online]. Accessed 6 September 2007 Available from  
<http://www.sofweb.vic.edu.au/blueprint/default.asp>.
- Stedman, L.C. **It's time we change the effective schools formula.** Kappan 69,3 (1987)  
 : 215-244.
- Stoner, James A. and Edward R. Freeman. **Management.** 5<sup>th</sup> ed. London : Prentice-Hall International, 1992.
- Suhong Li., Subba S. Rao, T.S. Ragu – Nathan and Ruga – Nathan "Development and Validation of a Measurement Instrument for Study Supply Chain Management Practices." **Science Direct.** 23(2005) : 618 – 641.
- Supply-Chain Council. **Supply Chain Operations Reference Model : SCOR Version 5.0**  
 Pittsburgh : Supply Chain Council, Inc., 2003.

- Tabachnik, Barbara G. and Linda S. Fidell. **Using Multivariate Statistics**. New York : Harper & Son, 1983.
- Tahakkori, Abbas and Charles Tedlie, **Mixed Methodology : Combining Qualitative and Quantitative Approache**. Thousand Oaks, California : Sage, 1998.
- Teign, Rune. "Information flow in a Supply Chain Management System." Diploma thesis, [www. Eil.Utoronto.Ca/profiles/rune/dep-thesis.html](http://www.Eil.Utoronto.Ca/profiles/rune/dep-thesis.html), 1997.
- Teng, S. Gary and Hector Jaromillo. "Quality Management Issues in current U.S. Textile and Apparel Supply Chains." **Proceedings of the 8<sup>th</sup> Annual International Conference on Industrial Engineering-Theory, Applications, and Practice**. (November 2003) : 10-12.
- Tenner, Arthur R. and Irving J. Detoro. **Total Quality Management : three steps to continuous**. Massachusetts : Addison Wesley Publishing company, Inc., 1992.
- Teran, Ralph. "A case Study of Strategic Planning in a Large Urban School District (Urban Education)." **Dissertation Abstracts International**. October 1997.
- University of North Carolina Wilmington. **Internal Audit Office Summary of Higher Education Risk Factors**. [Online]. accessed 22 December 2007. Available from <http://www.uncw.edu/ia/RiskFactors.htm>.
- Veen, J. Van Der and H. Robben. " Supply Chain Management and Overviex, Nijenrode Management." **Review**. 6, (1997) : 62–75.
- Vrijhoef, R., L. Koskela and G. Howell. **Understanding Construction Supply Chain : an Alternative Interpretation**. [Online]. accessed July 30, 2002. Available from <http://cic.vtt.fi/lean/Singapore/Vrijhoef.pdf>.
- Westerman, George "IT Risk Management : From IT Necessity to Strategic Business Value." **Center for information systems research, Sloan School of Management**. December 2006 : 336.
- Western Digital Corporation, Western Digital Annual Report and Form 10-k 2005 [Online]. Available : <http://www.wdc.com/en/library/company/annua105.pdf>
- William, Richard S. **Performance Management. Perspectives on Employer Performance**. England : An International Thomson Publishing Company, 1998.

- Willis, T.H., C. R. Huston and F. Pohlkamp, "Evaluation Measures of Just-in-Time Supplier Performance." **Production and Inventory Management Journal**. 23 Second Quarter, (1993) : 1 – 5.
- Wohlstetter, Priscilla and Susan A. Mohman. **School Based Management : Strategies for success**. [Online]. accessed 24 September 2008. Available from <http://www.cd.gor/pubs/CPRE/fbzgbm.htm>.
- Wright, Pringle P. and Kroll , **Strategic Management**. Text and Cases : Allyn and Bacon , 1992.
- Yuva, John "Collaborative Logistics : Building a United Network." **Inside Supply Management**.. 13,5 (May 2002) : 47-58.

ภาคผนวก

### ภาคผนวก ก

หนังสือขอสัมภาษณ์ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์และแบบสัมภาษณ์



ที่ ศธ 0520.203.2 / ว.39

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 มิถุนายน 2551

เรื่อง ขอสัมภาษณงานวิจัยเรื่อง "รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน"

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวนุชนรา รัตนศิริประภา นักศึกษาปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติหัวข้อให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (A Supply Chain Management Model in Basic Education Schools)"

ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวนุชนรา รัตนศิริประภา สัมภาษณ์ท่านในประเด็นเกี่ยวกับ "รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" เพื่อนำข้อมูลไปพัฒนางานวิจัยขั้นต่อไป ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณยิ่งมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 034-219136

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์**  
**“รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”**  
 (A Supply Chain Management Model in Basic Education Schools)

**ก. ผู้เชี่ยวชาญในวงการศึกษ**

|                 |                 |                                                                                     |
|-----------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. คุณหญิงเกษมา | วรวรรณ ณ อยุธยา | เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>กระทรวงศึกษาธิการ                         |
| 2. ดร.สมเกียรติ | ชอบผล           | รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>กระทรวงศึกษาธิการ                      |
| 3. ดร.ชัยพฤกษ์  | เสรีรักษ์       | ที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้<br>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน     |
| 4. ดร.รังสรรค์  | มณีเล็ก         | ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สำนักงาน<br>คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน              |
| 5. ดร.ปัญญา     | แก้วกัญ         | ผู้อำนวยการสำนักผู้อำนวยการ<br>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน                |
| 6. นายนคร       | ตังคะพิภพ       | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ/กรรมการที่ปรึกษา<br>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 7. ดร.สำเริง    | กุจิรพันธ์      | ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครปฐม<br>จังหวัดนครปฐม                                    |
| 8. ดร.มณฑริกา   | วิฑูรชาติ       | ผู้จัดการ / ผู้อำนวยการโรงเรียนอนันตะ<br>กรุงเทพมหานคร                              |
| 9. ดร.สุวิทย์   | สรณรักษ์        | ผู้อำนวยการโรงเรียนสุวรรณารามวิทยาคม<br>กรุงเทพมหานคร                               |
| 10. ดร.นิพนธ์   | เสือก้อน        | ผู้อำนวยการโรงเรียนนวลนรดิศวิทยาคม<br>รัชมังคลาภิเษก กรุงเทพมหานคร                  |
| 11. นายชลิต     | ตุ้มทอง         | ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาเมืองทวารวดี<br>จังหวัดนครปฐม                          |

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

### ข. ผู้เชี่ยวชาญในวงการธุรกิจ

- |                   |            |                                                                                                                                                              |
|-------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12. รศ.ดร.ดวงพรรณ | กฤษชาญชัย  | ผู้อำนวยการศูนย์การจัดการโลจิสติกส์<br>มหาวิทยาลัยมหิดล                                                                                                      |
| 13. รศ.ดร.รุธิร์  | พนมยงค์    | ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยด้านโลจิสติกส์<br>คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี<br>มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์                                                                   |
| 14. รศ.ดร.สาธิต   | พะเนียงทอง | กรรมการบริหาร, หัวหน้าสายวิชาการจัดการทั่วไป<br>สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์<br>แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                                                 |
| 15. ศ.ดร.สุภาพนา  | บุญหล้า    | ประธานกรรมการสถาบันโลจิสติกส์แห่งเอเชีย<br>ประธานกรรมการบริหารบริษัทแอดวานซ์<br>บิซิเนสดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด<br>ที่ปรึกษาด้านโลจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชน |
| 16. ผศ.วาทีต      | ตชะวิโมกษ์ | ประธานกรรมการบริหารบริษัท<br>อาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยกรุงเทพ                                                                                                  |

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ  
เรื่อง  
รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
(A Supply Chain Management Model in Basic Education School)

---

เรียน

แบบสัมภาษณ์นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการรวบรวมข้อมูลหรือตัวแปรต่าง ๆ สำหรับดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (A Supply Chain Management Model in Basic Education Schools)” ข้อมูลหรือตัวแปรที่ได้รับการสัมภาษณ์ท่านมีค่ายิ่งต่อการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ และจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการพัฒนาองค์การการศึกษา ผู้วิจัยจะได้นำไปสังเคราะห์และกำหนดเป็นกรอบในการวิจัยขั้นต่อไป

แบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์สำหรับการพิจารณากำหนดตัวแปรเพื่อเป็นกรอบในการวิจัย

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(นางสาวนุชนรา รัตนศิริระประภา)

นักศึกษาปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

### ตอนที่ 1 : ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ

คำชี้แจง : โปรดเขียนรายละเอียดสถานภาพของท่าน

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ ☐ นาย ☐ นาง ☐ นางสาว.....

ตำแหน่งหน้าที่ .....

สถานที่ทำงาน .....

วัน/เดือน/ปี/เวลา วันที่..... เดือน ..... พ.ศ..... เวลา.....

ลงชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....

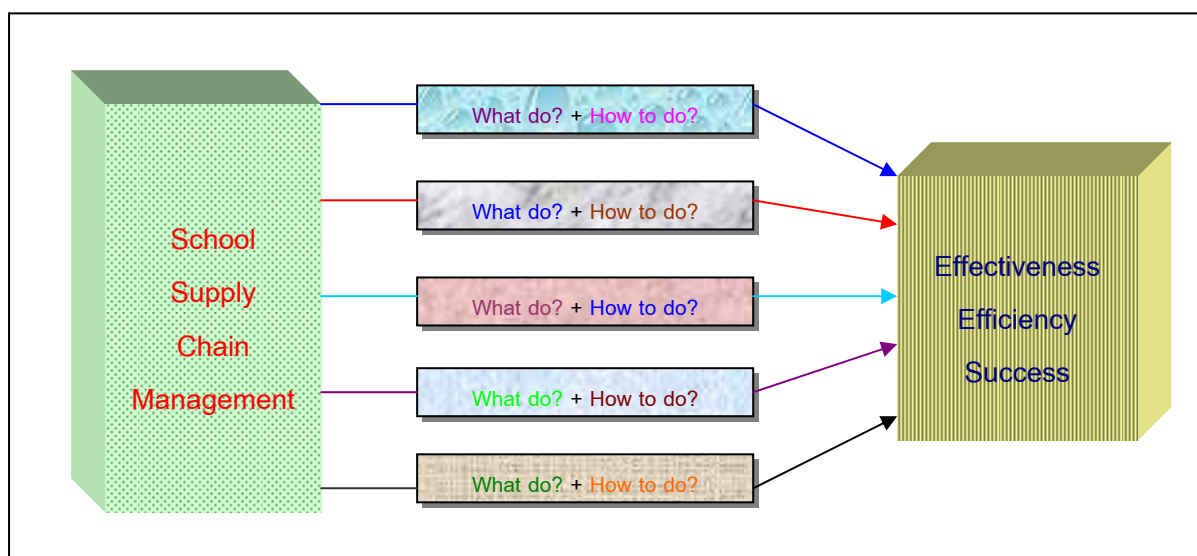
### ตอนที่ 2 : ข้อคำถามในการสัมภาษณ์สำหรับการศึกษากำหนดตัวแปร

คำชี้แจง : โปรดตอบคำถามอย่างละเอียด

เกริ่นนำ :

\* สถานศึกษาเป็นองค์การประเภทไม่แสวงกำไร (Non-profit organization) โดยภาพรวมงานบริหารการศึกษาของสถานศึกษามี 4 งานหลัก คือ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารทั่วไป

\* ในฐานะที่ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญการบริหารจัดการองค์กร พร้อมทั้งมีความรู้และความเข้าใจแนวคิดและหลักการจัดการซัพพลายเชนอย่างดี ท่านคิดว่าสามารถนำแนวคิดและหลักการการจัดการซัพพลายเชนไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาให้เกิดทั้งประสิทธิผล (Effectiveness) และมีประสิทธิภาพ (Efficiency) อย่างไร



### แนวคำถามการสัมภาษณ์

1. การจัดการทรัพยากรในสถานศึกษา คืออะไร ประกอบด้วยลักษณะอะไรบ้าง มีบทบาทหน้าที่อะไรในการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา และมีประโยชน์อย่างไร
2. การประยุกต์แนวคิดและหลักการจัดการทรัพยากรไปใช้ในการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาไปใช้ในลักษณะ/รูปแบบใด
  - 2.1 มิติกระบวนการบริหาร (Managerial Process)
  - 2.2 มิติของภารกิจหรืองานบริหารสถานศึกษา (Functions)
3. องค์ประกอบของลักษณะ/รูปแบบการจัดการทรัพยากรในการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาตามข้อ 2 ควรประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง
4. แต่ละองค์ประกอบของลักษณะ/รูปแบบการจัดการทรัพยากรในการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาตามข้อ 3 มีกระบวนการ / ขั้นตอนการดำเนินงานอย่างไร
5. ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จของแต่ละกระบวนการ / ขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละองค์ประกอบตามข้อ 4 คืออะไร

## ภาคผนวก ข

หนังสือขอสังเกตการปฏิบัติงานบริหารสถานศึกษาและแบบสังเกต



ที่ ศธ 0520.203.2 / 062

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

21 มกราคม 2551

เรื่อง ขอสั่งเกณฑ์การบริหารจัดการศึกษา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสั่งเกณฑ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวนุชนรา รัตนศิริประภา รหัสนักศึกษา 48252905 นักศึกษาระดับปริญญา  
ดุขฎิบัณทิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำดุขฎิบัณทิตเรื่อง “รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (A Supply Chain Management Model in Basic Educational  
Schools)”

ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวนุชนรา รัตนศิริประภา  
ทำการสั่งเกตุรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในโรงเรียนของท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสัเกตุครั้ง  
นี้ไปพัฒนางานวิจัยขั้นต่อไป ภาควิชาการบริหารการศึกษา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความ  
อนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณยิ่งมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 034-219136



**แบบสังเกต : กรณีศึกษาโรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์**  
**“รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ”**

**คำชี้แจง :** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือเมื่อพิจารณาสภาพความเป็นจริงว่าโรงเรียนของท่าน มีการปฏิบัติตามตัวแปรการจัดการซัพพลายเชนในการบริหารสถานศึกษาหรือไม่

- 1 หมายถึง โรงเรียนเป็น / มี / ทำ / สร้าง ตามตัวแปรการจัดการซัพพลายเชน  
 0 หมายถึง โรงเรียนไม่เป็น / ไม่มี / ไม่ทำ / ไม่สร้าง ตามตัวแปรการจัดการซัพพลายเชน

| ที่ | ตัวแปรการจัดการซัพพลายเชน<br>ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน     | สภาพจริง |   | ตัวแปรที่สังเกตเพิ่มเติม |
|-----|---------------------------------------------------------|----------|---|--------------------------|
|     |                                                         | 1        | 0 |                          |
| 1   | มีการบริหารการประสานงานระหว่างหน่วยงานอย่างดี           |          |   |                          |
| 2   | มีกลยุทธ์การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์                  |          |   |                          |
| 3   | กำหนดกลยุทธ์การใช้ทรัพยากรการจัดการอย่างเป็นระบบ        |          |   |                          |
| 4   | มีการวางแผนจัดการทรัพยากรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์          |          |   |                          |
| 5   | กำหนดกลยุทธ์การจัดการที่มุ่งสนองความต้องการของลูกค้า    |          |   |                          |
| 6   | บูรณาการและเชื่อมโยงระบบปฏิบัติการทุกระดับการบริหาร     |          |   |                          |
| 7   | มุ่งเน้นคุณค่าผลิตภัณฑ์ และบริการทั้งปริมาณและคุณภาพ    |          |   |                          |
| 8   | สร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงาน (ห่วงโซ่การทำงาน)        |          |   |                          |
| 9   | มีระบบการบริหารจัดการการดำเนินงานการผลิตสินค้าที่ดี     |          |   |                          |
| 10  | มีการประยุกต์ใช้เครื่องมือการจัดการอย่างหลากหลาย        |          |   |                          |
| 11  | มีระบบการควบคุมการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ              |          |   |                          |
| 12  | จัดองค์การในลักษณะเชิงราบ ยืดหยุ่น ไม่ซ้ำซ้อน ลดขั้นตอน |          |   |                          |
| 13  | มีส่วนสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการจัดการที่ดี         |          |   |                          |
| 14  | มีเครือข่ายการจัดการโซ่อุปทานทั้งภายในและภายนอก         |          |   |                          |
| 15  | มีการพยากรณ์ ประมาณการทรัพยากรอย่างรัดกุม               |          |   |                          |
| 16  | มีระบบประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์ / สินค้า                    |          |   |                          |
| 17  | มีระบบประเมินการจัดการโซ่อุปทานตามข้อกำหนด              |          |   |                          |
| 18  | มีการทบทวนการออกแบบการจัดการโซ่อุปทาน                   |          |   |                          |
| 19  | มีการบริหารการประสานงานระหว่างหน่วยงานอย่างดี           |          |   |                          |
| 20  | มีกลยุทธ์การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์                  |          |   |                          |
| 21  | กำหนดกลยุทธ์การใช้ทรัพยากรการจัดการอย่างเป็นระบบ        |          |   |                          |
| 22  | มีการวางแผนจัดการทรัพยากรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์          |          |   |                          |

| ที่ | ตัวแปรการจัดการซัพพลายเชน<br>ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                           | สภาพจริง |   | ตัวแปรที่สังเกตเพิ่มเติม |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---|--------------------------|
|     |                                                                                                                               | 1        | 0 |                          |
| 23  | มีการควบคุมการจัดการใช้อุปกรณ์                                                                                                |          |   |                          |
| 24  | มีการปรับปรุงการจัดการใช้อุปกรณ์อย่างต่อเนื่อง                                                                                |          |   |                          |
| 25  | นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยสนับสนุนการจัดการ                                                                                  |          |   |                          |
| 26  | จัดทำข้อมูลและสารสนเทศ (IT) ให้เป็นปัจจุบันและพร้อมใช้                                                                        |          |   |                          |
| 27  | สร้างความไว้วางใจ และความเชื่อถือระหว่างกัน<br>ภายใต้เงื่อนไขและข้อจำกัดเดียวกัน                                              |          |   |                          |
| 28  | มีการรวมพลังทางการบริหารจัดการในลักษณะเครือข่าย                                                                               |          |   |                          |
| 29  | สร้างรูปแบบการบริหารจัดการแบบองค์รวม เป็นหนึ่งเดียวกัน                                                                        |          |   |                          |
| 30  | บริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน การสูญเสียของแต่ระบบ                                                                                |          |   |                          |
| 31  | สร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีมทุกระดับ                                                                            |          |   |                          |
| 32  | มีการวางแผน และวางแผนการใช้อาคารสถานที่ที่เหมาะสม                                                                             |          |   |                          |
| 33  | มีการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้ครบถ้วน พร้อมใช้                                                                               |          |   |                          |
| 34  | มีการจัดบริหารจัดการทุกระบบในลักษณะป้องกัน<br>เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาหรืออุปสรรค                                                 |          |   |                          |
| 35  | ส่งเสริมให้ผู้บริหารและครู มีความรู้ ความสามารถ<br>แก้ปัญหา/สถานการณ์ที่เกี่ยวกับการบทบาทหน้าที่ของ                           |          |   |                          |
| 36  | มีการจัดงบประมาณเพื่อการซ่อมบำรุงและดูแลรักษาวัสดุ<br>อุปกรณ์ อาคารสถานที่ ห้องเรียน แหล่งเรียนรู้<br>ให้อยู่ในสภาพดีพร้อมใช้ |          |   |                          |
| 37  | จัดให้มีศูนย์รับคำร้องเรียนปัญหาต่าง ๆ และรับฟังความ<br>คิดเห็นรอบด้าน                                                        |          |   |                          |
| 38  | จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ                                                                                |          |   |                          |
| 39  | มีการกำหนดมาตรการ/แนวปฏิบัติ และดำเนินงานดูแล<br>รักษาความปลอดภัย                                                             |          |   |                          |
| 40  | มีการเฝ้าระวังความเสี่ยงด้านการเรียนและพฤติกรรมไม่<br>พึงประสงค์                                                              |          |   |                          |
| 41  | มีการร่วมคิดยกระดับสถานศึกษา                                                                                                  |          |   |                          |
| 42  | ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมปฏิบัติภารกิจบริหารสถานศึกษา                                                                              |          |   |                          |
| 43  | ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมประเมินประสิทธิผล<br>และประสิทธิภาพสถานศึกษา                                                              |          |   |                          |
| 44  | ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมรับผิดชอบสถานศึกษา                                                                                        |          |   |                          |

| ที่ | ตัวแปรการจัดการซัพพลายเชน<br>ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                               | สภาพจริง |   | ตัวแปรที่สังเกตเพิ่มเติม |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---|--------------------------|
|     |                                                                                                                                   | 1        | 0 |                          |
| 45  | มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพันธมิตรทุกภาคส่วน                                                                                  |          |   |                          |
| 46  | ทุกภาคส่วนเสียมีส่วนร่วมภาคภูมิใจในผลสำเร็จ                                                                                       |          |   |                          |
| 47  | ทุกภาคส่วนร่วมตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ของสถานศึกษา                                                                                  |          |   |                          |
| 48  | เปิดโอกาสพันธมิตรการศึกษาเข้าร่วมโครงการ / กิจกรรม<br>ของสถานศึกษาเสมอ                                                            |          |   |                          |
| 49  | สถานศึกษาได้รับความร่วมมือจากชุมชนเสมอ                                                                                            |          |   |                          |
| 50  | เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่นำมาใช้ในสถานศึกษา สามารถ<br>เปลี่ยนจากลักษณะหนึ่งไปทำงานลักษณะอื่นได้อย่าง<br>รวดเร็วและไม่สิ้นเปลือง |          |   |                          |
| 51  | จัดให้มีระบบการอำนวยความสะดวกในการใช้เทคโนโลยี<br>คล่องตัวทันเหตุการณ์                                                            |          |   |                          |
| 52  | มีเทคโนโลยีและอุปกรณ์ทางการศึกษา (Hardware)<br>ที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ เหมาะสมและเพียงพอ<br>ต่อการปฏิบัติงาน                      |          |   |                          |
| 53  | บุคลากรมีความรู้ความสามารถใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่                                                                                    |          |   |                          |
| 54  | มีการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศทุกช่องทางสื่อสาร                                                                                       |          |   |                          |
| 55  | มีการเชื่อมโยงระบบการสื่อสาร การจัดข้อมูลทั่วองค์กร                                                                               |          |   |                          |
| 56  | มีผู้ดูแลระบบเครือข่ายสารสนเทศที่มีความชำนาญ                                                                                      |          |   |                          |
| 57  | นำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการจัดการฐานข้อมูล                                                                                     |          |   |                          |
| 58  | มีการปรับระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์เครือข่าย<br>สารสนเทศ (Software) ให้ทันสมัยอยู่เสมอ                                                |          |   |                          |
| 59  | นำระบบ e-เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในสถานศึกษา<br>อย่างกว้างขวาง                                                                      |          |   |                          |
| 60  | เข้าถึงเครือข่ายสารสนเทศสะดวก คล่องตัว และรวดเร็ว                                                                                 |          |   |                          |
| 61  | มีการกำหนดระบบสารสนเทศให้ครอบคลุมโครงสร้าง<br>การบริหารจัดการสถานศึกษา                                                            |          |   |                          |
| 62  | มีระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์เครือข่ายสารสนเทศ<br>(Software) ที่เหมาะสมกับการทำงานในสถานศึกษา                                          |          |   |                          |
| 63  | มีการตรวจสอบระบบเครือข่ายสารสนเทศสม่ำเสมอ                                                                                         |          |   |                          |
| 64  | ใช้ระบบเครือข่ายสารสนเทศทั้งในและนอกสถานศึกษา                                                                                     |          |   |                          |

| ที่ | ตัวแปรการจัดการซัพพลายเชน<br>ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                             | สภาพจริง |   | ตัวแปรที่สังเกตเพิ่มเติม |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---|--------------------------|
|     |                                                                                                                 | 1        | 0 |                          |
| 65  | บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงเครือข่ายสารสนเทศ                                                                       |          |   |                          |
| 66  | สถานศึกษาจัดให้มีการสั่งงาน ส่งงานผ่านอินเทอร์เน็ต                                                              |          |   |                          |
| 67  | มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เพื่อ<br>ช่วยลดขั้นตอนการทำงาน                                        |          |   |                          |
| 68  | มีการใช้เครือข่ายสารสนเทศอย่างทั่วถึง                                                                           |          |   |                          |
| 69  | บุคลากรสถานศึกษามีความเข้มแข็งใส่ใจ ให้การต้อนรับและ<br>ปฏิบัติต่อผู้มาติดต่อด้วยความเต็มใจ                     |          |   |                          |
| 70  | สถานศึกษามีคำขวัญประจำสถานศึกษาที่แสดงปรัชญา<br>หรือความเชื่อที่เป็นรูปธรรม                                     |          |   |                          |
| 71  | มีบุคลากรที่ได้รับการชมเชย / รางวัลบุคลากรดีเด่น                                                                |          |   |                          |
| 72  | บุคลากรให้ความเคารพกันและกัน รวมทั้งผู้มีอาวุโสหรือ<br>ตำแหน่งสูงกว่า                                           |          |   |                          |
| 73  | การปฏิบัติของบุคลากรเน้นทั้งปริมาณและคุณภาพ                                                                     |          |   |                          |
| 74  | บุคลากรมีอิสระเต็มที่ในการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติที่<br>รับผิดชอบโดยตรง                                         |          |   |                          |
| 75  | ส่งเสริมความสามัคคีและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง<br>ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |          |   |                          |
| 76  | มีธรรมเนียมปฏิบัติสำหรับกิจกรรมและประเพณีที่งดงามซึ่ง<br>สะท้อนความเป็นเอกลักษณ์สถานศึกษา                       |          |   |                          |
| 77  | สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ทุกระดับ<br>ในการปฏิบัติภารกิจสถานศึกษา                                 |          |   |                          |
| 78  | นำหลักการการกำกับดูแลกิจการ (Corporate<br>Governance) มาเป็นแนวทางการทำงานร่วมกัน                               |          |   |                          |
| 79  | มีการกระจายกำลังพล อำนาจ ความรับผิดชอบ บทบาท<br>และหน้าที่อย่างเหมาะสมเป็นธรรม                                  |          |   |                          |
| 80  | ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่ให้มาก และซับซ้อน                                                                      |          |   |                          |
| 81  | เอาใจใส่ลูกค้าด้วยความเป็นมิตร และความจริงใจ                                                                    |          |   |                          |
| 82  | นำวิธีการ / เครื่องมือการจัดการใหม่ ๆ ประยุกต์ใช้                                                               |          |   |                          |
| 83  | มีการสื่อสารที่ดีที่สุดเพื่อการปฏิบัติที่ดีที่สุด                                                               |          |   |                          |
| 84  | มุ่งเน้นความสมบูรณ์แบบทุกระบบการจัดการปฏิบัติการ                                                                |          |   |                          |
| 85  | มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน                                                                    |          |   |                          |

| ที่ | ตัวแปรการจัดการซัพพลายเชน<br>ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                                                                | สภาพจริง |   | ตัวแปรที่สังเกตเพิ่มเติม |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---|--------------------------|
|     |                                                                                                                                                                    | 1        | 0 |                          |
| 86  | จัดทำดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานทุกงานอย่างเป็นรูปธรรม                                                                                                                 |          |   |                          |
| 87  | จัดให้มีหลักฐานการประเมิน ทบพจนชัดเจน                                                                                                                              |          |   |                          |
| 88  | ก่อนเริ่มปฏิบัติการกิจ บุคลากรรับทราบตัวชี้วัด/<br>ดัชนีการปฏิบัติงานทุกครั้ง                                                                                      |          |   |                          |
| 89  | ตรวจสอบ ติดตามการปฏิบัติงานเป็นระบบ สม่ำเสมอ                                                                                                                       |          |   |                          |
| 90  | มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ                                                                                                                           |          |   |                          |
| 91  | มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่กำหนด                                                                                                                    |          |   |                          |
| 92  | นำผลการประเมินมาปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติการกิจ<br>สถานศึกษาจนเป็นวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน<br>ที่มีประสิทธิภาพ                                                       |          |   |                          |
| 93  | มีการทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติการประจำปี                                                                                                                          |          |   |                          |
| 94  | สถานศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยกำหนด<br>เป็นโครงการและกิจกรรมให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์                                                                       |          |   |                          |
| 95  | สถานศึกษาจัดให้มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผล<br>การปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์                                                                               |          |   |                          |
| 96  | สถานศึกษาจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะ 3-5 ปี ที่กำหนด<br>นโยบาย เป้าหมาย และยุทธวิธีที่ชัดเจน ปฏิบัติได้                                                                    |          |   |                          |
| 97  | เชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์แล้วกำหนดวิสัยทัศน์<br>(Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Goal)<br>ของสถานศึกษา                                              |          |   |                          |
| 98  | นำเสนอแผนกลยุทธ์สถานศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องทุกส่วน<br>ทราบและพิจารณา เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในเป้าหมาย<br>และการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์                             |          |   |                          |
| 99  | วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลต่อ<br>การการจัดการศึกษาครอบคลุมทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม<br>เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย                     |          |   |                          |
| 100 | วิเคราะห์ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน<br>ครอบคลุมทั้งโครงสร้าง นโยบาย ผลผลิตและบริการ<br>บุคลากร ประสิทธิภาพการเงิน วัสดุ ทรัพยากรและการ<br>บริหารจัดการ |          |   |                          |
| 101 | มีการทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ                                                                                                                           |          |   |                          |

| ที่ | ตัวแปรการจัดการซัพพลายเชน<br>ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                             | สภาพจริง |   | ตัวแปรที่สังเกตเพิ่มเติม |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---|--------------------------|
|     |                                                                                                                 | 1        | 0 |                          |
| 102 | จัดเก็บข้อมูลที่เป็นจำเป็นเพื่อเป็นพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน             |          |   |                          |
| 103 | ปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์                                                                                |          |   |                          |
| 104 | นำผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในมาจัดลำดับประเด็น แยกเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค                    |          |   |                          |
| 105 | ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี                                                                   |          |   |                          |
| 106 | มีการนำข้อมูลไปใช้ในการปฏิบัติงานทุกระดับ                                                                       |          |   |                          |
| 107 | มีการปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี                                                                 |          |   |                          |
| 108 | มีการกำกับ ติดตาม การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี                                                             |          |   |                          |
| 109 | ครูมีความสามารถในการใช้สื่อ นวัตกรรม เพื่อกระตุ้นให้นักเรียนสนใจและเอาใจใส่ต่อการเรียนรู้                       |          |   |                          |
| 110 | จัดหลักสูตรการเรียนการสอนที่หลากหลาย ครอบคลุมให้นักเรียนได้เลือกศึกษาตามความต้องการ ความสามารถ                  |          |   |                          |
| 111 | สถานศึกษามุ่งความสำเร็จทางวิชาการตามศักยภาพของนักเรียนเป็นรายบุคคล                                              |          |   |                          |
| 112 | สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนทุกวิถีทาง                                                               |          |   |                          |
| 113 | แผนการจัดการเรียนรู้ของครูมีโครงสร้างให้นักเรียนเกิดคุณลักษณะครบทั้งพุทธิวิสัย ทักษะพิสัย และจิตพิสัยอย่างสมดุล |          |   |                          |
| 114 | สถานศึกษาวิเคราะห์และปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพชุมชนและสังคม                                                |          |   |                          |
| 115 | จัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย สอดคล้องกับความสนใจและวัยผู้เรียน                    |          |   |                          |
| 116 | มีการจัดกิจกรรมสอนซ่อมสำหรับนักเรียนที่เรียนอ่อน และสอนเสริมนักเรียนที่เรียนดีอย่างเหมาะสมและทั่วถึง            |          |   |                          |
| 117 | ครูมีความเชี่ยวชาญในการสอน และมีวิธีสอนที่เหมาะสม โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ                                      |          |   |                          |
| 118 | ส่งเสริมให้ครูผู้สอนทำวิจัยในชั้นเรียน                                                                          |          |   |                          |
| 119 | บุคลากรใส่ใจ และเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานสูง                                                                      |          |   |                          |
| 120 | คณะกรรมการสถานศึกษามีความผูกพัน รู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา                 |          |   |                          |

| ที่ | ตัวแปรการจัดการซัพพลายเชน<br>ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                                           | สภาพจริง |   | ตัวแปรที่สังเกตเพิ่มเติม |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---|--------------------------|
|     |                                                                                                                                               | 1        | 0 |                          |
| 121 | ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งมั่นใน<br>การกระทำสิ่งต่างๆ ให้ดีกว่าเดิมเสมอ                                              |          |   |                          |
| 122 | ผู้บริหารเป็นผู้นำ เป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรม<br>สถานศึกษาที่เข้มแข็ง                                                                     |          |   |                          |
| 123 | สถานศึกษามีกิจกรรมเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการ<br>ปฏิบัติงานให้แก่ครูและบุคลากรตามความต้องการ                                                |          |   |                          |
| 124 | ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญใน<br>การปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง                                      |          |   |                          |
| 125 | บุคลากรได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาให้มีความรู้<br>ความสามารถ ความชำนาญเพิ่มขึ้นสม่ำเสมอ                                                  |          |   |                          |
| 126 | บุคลากรกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงานให้สำเร็จ                                                                                                       |          |   |                          |
| 127 | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา<br>ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีกลวิธีการปฏิบัติ<br>ภารกิจสถานศึกษาที่มุ่งความสำเร็จสูง |          |   |                          |
| 128 | นักเรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีความรู้และทักษะ<br>มีคุณธรรมจริยธรรม มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดี                                                      |          |   |                          |
| 129 | นักเรียนสร้างชื่อเสียง เกียรติประวัติ มีผลงานที่ดีเด่นเป็น<br>เป็นแบบอย่าง และเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย                                        |          |   |                          |
| 130 | สถานศึกษามีบรรยากาศขององค์กรวิชาการ                                                                                                           |          |   |                          |
| 131 | สถานศึกษาเป็นที่ชื่นชม เป็นแบบอย่าง เป็นที่นิยม<br>และเป็นที่ศรัทธาของชุมชน                                                                   |          |   |                          |
| 132 | มีการออกแบบโครงสร้างภารกิจการบริหารสถานศึกษาที่<br>มุ่งทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล                                                           |          |   |                          |
| 133 | มีระบบปฏิบัติการงานสารบรรณ การเงิน-พัสดุ บุคลากร<br>และตรวจสอบภายในที่ถูกต้อง รวดเร็ว คล่องตัว โปร่งใส<br>และตรวจสอบได้                       |          |   |                          |
| 134 | ออกแบบและสร้างระบบปฏิบัติงานวิชาการที่มุ่ง<br>ผลสัมฤทธิ์สูง                                                                                   |          |   |                          |
| 135 | สร้างระบบปฏิบัติงานกิจการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ                                                                                             |          |   |                          |
| 136 | มีระบบงานสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการ<br>บริหารจัดการสถานศึกษาที่เข้มแข็ง                                                                   |          |   |                          |

| ที่ | ตัวแปรการจัดการซัพพลายเชน<br>ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                      | สภาพจริง |   | ตัวแปรที่สังเกตเพิ่มเติม |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---|--------------------------|
|     |                                                                                          | 1        | 0 |                          |
| 137 | มีหน่วยงานติดตามและประเมินแผนงานและโครงการตามแผนกลยุทธ์สถานศึกษา                         |          |   |                          |
| 138 | สร้างระบบปฏิบัติงานประกันคุณภาพสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ                    |          |   |                          |
| 139 | การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ ข้อกำหนดหรือข้อตกลง(commitment) ร่วมกัน                    |          |   |                          |
| 140 | ออกแบบและสร้างระบบการจัดการเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ                |          |   |                          |
| 141 | มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติการกิจการบริหารสถานศึกษาทุกระบบปฏิบัติการ                      |          |   |                          |
| 142 | มีการบังคับบัญชา แนะนำ สอนงานให้เข้าใจ กฎ กติกา ระเบียบ ข้อตกลง ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงาน |          |   |                          |
| 145 | มีการควบคุมประสิทธิภาพการปฏิบัติการกิจสถานศึกษา                                          |          |   |                          |
| 146 | สถานศึกษามีระบบจูงใจบุคคลให้เต็มใจและตั้งใจปฏิบัติงานเต็มศักยภาพแห่งตน                   |          |   |                          |
| 147 | สถานศึกษาจัดวางบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม                                         |          |   |                          |
| 148 | สถานศึกษามีการควบคุมภายใน ตรวจสอบและถ่วงดุล                                              |          |   |                          |
| 149 | ออกแบบโครงสร้างสถานศึกษาให้มีลักษณะยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้สอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา   |          |   |                          |
| 150 | สถานศึกษาสนับสนุนผู้ปฏิบัติทุกระดับให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น รวดเร็วและถูกต้อง  |          |   |                          |

## ภาคผนวก ค

หนังสือขอตกลงเครื่องมือ รายชื่อสถานศึกษา และแบบสอบถาม



ที่ ศธ 0520.203.2 / 098

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

26 มกราคม 2552

เรื่อง ขอดทลงเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมราชูทิศ.

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 8 ฉบับ

ด้วย นางสาวนุชนรา รัตนศิริประภา รหัส 48252905 นักศึกษาปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (A Supply Chain Management Model in Basic Education Schools)”

ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางสาวนุชนรา รัตนศิริประภา ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้สอบถามกลุ่มตัวอย่างการวิจัยต่อไป ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณยิ่งมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

### รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือ

โรงเรียนที่ผู้วิจัยใช้ทดลองเครื่องมือวิจัย (tryout) จำนวน 5 โรงเรียน คือ

1. โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดราชบุรี  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 กระทรวงศึกษาธิการ
2. โรงเรียนรัตนราชบุรีบารุง จังหวัดราชบุรี  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 กระทรวงศึกษาธิการ
3. โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย จังหวัดนครปฐม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 กระทรวงศึกษาธิการ
4. โรงเรียนราชินีบูรณะ จังหวัดนครปฐม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 กระทรวงศึกษาธิการ
5. โรงเรียนอนุบาลนครปฐม จังหวัดนครปฐม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 กระทรวงศึกษาธิการ



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**  
 (A Supply Chain Management Model in Basic Educational School)

**เรียน ผู้บริหารสถานศึกษา**

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับ ดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งข้อมูลที่ได้จาก ความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ จะทำให้ทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการจัดการใช้ อุปทานในการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งนับเป็นองค์ความรู้ใหม่ในการ บริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้อค้นพบครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ สถานศึกษาโดยรวมต่อไป ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานหรือสถานศึกษาของท่านแต่อย่างใด จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อ

แบบสอบถามนี้ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนทุกข้อแล้ว โปรดส่งแบบสอบถามนี้คืนให้เจ้าหน้าที่ผู้ประสานใน โรงเรียนของท่านเพื่อรวบรวมใส่ซองที่ผู้วิจัยได้จัดเตรียมไว้แล้ว จัดส่งคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ต่อไป

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

(นางสาวนุชนรา รัตนศิริประภา)

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 : ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

☐

ชาย

☐

หญิง

2. อายุ (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)

☐

ไม่เกิน 30 ปี

☐

31 - 40 ปี

☐

41 - 50 ปี

☐

51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

☐

ปริญญาตรี

☐

ปริญญาโท

☐

ปริญญาเอก

☐

อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)

4. ประสบการณ์ในการทำงาน (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)

☐

ไม่เกิน 10 ปี

☐

11 - 20 ปี

☐

21 - 30 ปี

☐

31 ปีขึ้นไป

5. ตำแหน่งหน้าที่หลักในสถานศึกษา

☐

ผู้อำนวยการสถานศึกษา

☐

ประธานกรรมการสถานศึกษา

☐

รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

☐

ผู้แทนผู้ปกครอง

☐

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาสามัญ

☐

ผู้แทนองค์กร/ชุมชน

☐

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาชีพ

☐

ผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ

6. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)

☐

ไม่เกิน 5 ปี

☐

6 - 10 ปี

☐

11 - 15 ปี

☐

16 - 20 ปี

☐

21 - 25 ปี

☐

26 ปีขึ้นไป

## ตอนที่ 2 : รูปแบบการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง : โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่องขวามือเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าตัวแปรการจัดการทรัพยากร  
เหล่านี้มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับใด

- |   |         |                                                  |
|---|---------|--------------------------------------------------|
| 5 | หมายถึง | ตัวแปรการจัดการทรัพยากรนั้นมีความสำคัญมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | ตัวแปรการจัดการทรัพยากรนั้นมีความสำคัญมาก        |
| 3 | หมายถึง | ตัวแปรการจัดการทรัพยากรนั้นมีความสำคัญปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | ตัวแปรการจัดการทรัพยากรนั้นมีความสำคัญน้อย       |
| 1 | หมายถึง | ตัวแปรการจัดการทรัพยากรนั้นมีความสำคัญน้อยที่สุด |

| ข้อที่ | ตัวแปรการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                             | ระดับความสำคัญของตัวแปร |          |              |           |                 |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
|        |                                                                                                                           | มากที่สุด<br>5          | มาก<br>4 | ปานกลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อยที่สุด<br>1 |
| 1      | สถานศึกษามีการบริหารจัดการทุกระบบในลักษณะป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาหรืออุปสรรค.....                                     | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 2      | ส่งเสริมให้ผู้บริหารและครู มีความรู้ ความสามารถแก้ปัญหา / สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบทบาทหน้าที่ของตนอย่างดี.....       | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 3      | มีการจัดงบประมาณเพื่อการซ่อมบำรุงและดูแลรักษาสถาปัตยกรรม อาคารสถานที่ ห้องเรียน แหล่งเรียนรู้ให้อยู่ในสภาพดีพร้อมใช้..... | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 4      | สถานศึกษาจัดให้มีศูนย์รับคำร้องเรียนปัญหาต่าง ๆ และรับฟังความคิดเห็นรอบด้าน.....                                          | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 5      | จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ                                                                            | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 6      | สถานศึกษามีการกำหนดมาตรการ/แนวปฏิบัติ และดำเนินงานดูแลรักษาความปลอดภัย.....                                               | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 7      | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน ร่วมมือและเฝ้าระวังความเสี่ยงด้านการเรียนและพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ของนักเรียน.....           | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 8      | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมคิดในการยกระดับสถานศึกษา.....                      | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 9      | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมปฏิบัติภารกิจบริหารสถานศึกษา.....                  | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 10     | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพสถานศึกษา.....      | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 11     | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมรับผิดชอบสถานศึกษา.....                            | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |

| ข้อที่ | ตัวแปรการจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                                    | ระดับความสำคัญของตัวแปร |          |              |           |                 |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
|        |                                                                                                                                     | มากที่สุด<br>5          | มาก<br>4 | ปานกลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อยที่สุด<br>1 |
| 12     | สถานศึกษาเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพันธมิตรของสถานศึกษา (ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)..... | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 13     | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมภาคภูมิใจในผลสำเร็จของสถานศึกษา.....                         | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 14     | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ของสถานศึกษา.....                      | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 15     | สถานศึกษาให้โอกาสพันธมิตรการศึกษาเข้าร่วมโครงการ / กิจกรรมของสถานศึกษาเสมอ.....                                                     | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 16     | สถานศึกษาได้รับความร่วมมือจากชุมชนเสมอ.....                                                                                         | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 17     | เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่นำมาใช้ในสถานศึกษา สามารถเปลี่ยนจากลักษณะหนึ่งไปทำงานลักษณะอื่นได้อย่างรวดเร็วและไม่สิ้นเปลือง.....      | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 18     | สถานศึกษาจัดให้มีระบบการอำนวยความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีคล่องตัวทันเหตุการณ์.....                                                    | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 19     | มีเทคโนโลยีและอุปกรณ์ทางการศึกษา (Hardware) ที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน.....                          | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 20     | บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่.....                                                                            | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 21     | มีการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศทุกช่องทางทางการสื่อสาร                                                                                   | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 22     | มีการเชื่อมโยงระบบการสื่อสาร การจัดข้อมูลทั่วองค์กร                                                                                 | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 23     | มีผู้ดูแลระบบเครือข่ายสารสนเทศที่มีความชำนาญ                                                                                        | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 24     | นำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการจัดการฐานข้อมูลกลางสถานศึกษา                                                                          | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 25     | มีการปรับระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์เครือข่ายสารสนเทศ (Software) ให้ทันสมัยอยู่เสมอ.....                                                 | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 26     | นำระบบ e-เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในสถานศึกษาอย่างกว้างขวาง                                                                            | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 27     | การเข้าถึงเครือข่ายสารสนเทศสะดวก คล่องตัว และรวดเร็ว                                                                                | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 28     | มีการกำหนดระบบสารสนเทศให้ครอบคลุมโครงสร้างการบริหารจัดการสถานศึกษา.....                                                             | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 29     | มีระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์เครือข่ายสารสนเทศ (Software) เหมาะสมกับการทำงานในสถานศึกษา.....                                             | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 30     | มีการตรวจสอบระบบเครือข่ายสารสนเทศสม่ำเสมอ.....                                                                                      | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 31     | มีการใช้ระบบเครือข่ายสารสนเทศทั้งในและนอกสถานศึกษา.....                                                                             | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |

| ข้อที่ | ตัวแปรการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                               | ระดับความสำคัญของตัวแปร |          |              |           |                 |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
|        |                                                                                                                               | มากที่สุด<br>5          | มาก<br>4 | ปานกลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อยที่สุด<br>1 |
| 32     | บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงเครือข่ายสารสนเทศของสถานศึกษา.....                                                                    | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 33     | สถานศึกษาจัดให้มีการสั่งงาน ส่งงานผ่านอินเทอร์เน็ต.....                                                                       | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 34     | มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เพื่อช่วยลดขั้นตอน<br>ในการทำงาน.....                                               | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 35     | มีการใช้เครือข่ายสารสนเทศอย่างทั่วถึง.....                                                                                    | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 36     | บุคลากรสถานศึกษายึดมั่นแน่วแน่ใฝ่ ให้การต้อนรับและปฏิบัติต่อผู้มา<br>ติดต่อด้วยความเต็มใจ.....                                | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 37     | สถานศึกษามีคำขวัญประจำสถานศึกษาที่แสดงปรัชญา<br>หรือความเชื่อที่เป็นรูปธรรม.....                                              | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 38     | สถานศึกษามีบุคลากรที่ได้รับการชมเชย / รางวัลบุคลากรดีเด่น.....                                                                | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 39     | บุคลากรให้ความเคารพกันและกัน รวมทั้งผู้มีอาวุโสหรือตำแหน่งสูงกว่า....                                                         | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 40     | การปฏิบัติของบุคลากรเน้นทั้งปริมาณและคุณภาพ.....                                                                              | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 41     | บุคลากรมีอิสระเต็มที่ในการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติที่รับผิดชอบโดยตรง                                                           | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 42     | สถานศึกษาส่งเสริมความสามัคคีและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง<br>ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย..... | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 43     | สถานศึกษามีธรรมเนียมปฏิบัติสำหรับกิจกรรมและประเพณีที่พึงงามซึ่ง<br>สะท้อนความเป็นเอกลักษณ์สถานศึกษา.....                      | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 44     | สถานศึกษาสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ทุกระดับใน<br>การปฏิบัติภารกิจสถานศึกษา.....                                 | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 45     | สถานศึกษานำหลักการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance)<br>มาเป็นแนวทางการทำงานร่วมกัน.....                                  | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 46     | มีการกระจายกำลังพล อำนาจ ความเป็นอิสระ บทบาท และหน้าที่<br>อย่างเหมาะสมเป็นธรรม.....                                          | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 47     | ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่ให้มาก และซับซ้อน.....                                                                               | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 48     | เอาใจใส่ลูกค้าด้วยความเป็นมิตร และความจริงใจ.....                                                                             | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 49     | บุคลากรนำวิธีการ / เครื่องมือการจัดการใหม่ ๆ ประยุกต์ใช้.....                                                                 | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 50     | มีการสื่อสารที่ดีที่สุดเพื่อการปฏิบัติที่ดีที่สุด.....                                                                        | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 51     | มุ่งเน้นความสมบูรณ์แบบทุกระบบการจัดการปฏิบัติการ.....                                                                         | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 52     | มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน.....                                                                             | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 53     | จัดทำดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานทุกงานอย่างเป็นรูปธรรม.....                                                                       | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |

| ข้อที่ | ตัวแปรการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                                                                 | ระดับความสำคัญของตัวแปร |          |              |           |                 |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
|        |                                                                                                                                                                 | มากที่สุด<br>5          | มาก<br>4 | ปานกลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อยที่สุด<br>1 |
| 54     | จัดให้มีหลักฐานการประเมิน ทบทวนชัดเจน.....                                                                                                                      | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 55     | ก่อนเริ่มปฏิบัติการกิจ บุคลากรรับทราบตัวชี้วัดการปฏิบัติงานทุกครั้ง....                                                                                         | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 56     | ตรวจสอบ ติดตามการปฏิบัติงานเป็นระบบ สม่ำเสมอ.....                                                                                                               | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 57     | มีการประเมินผลการปฏิบัติการกิจอย่างสม่ำเสมอ.....                                                                                                                | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 58     | มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่กำหนด .....                                                                                                           | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 59     | นำผลการประเมินมาปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติการกิจสถานศึกษาจนเป็นวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ.....                                                       | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 60     | มีการทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติการประจำปี.....                                                                                                                  | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 61     | สถานศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยกำหนดเป็นโครงการและกิจกรรมให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์.....                                                                   | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 62     | สถานศึกษาจัดให้มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์.....                                                                           | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 63     | สถานศึกษาจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะ 3-5 ปี ที่กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และยุทธวิธีที่ชัดเจน ปฏิบัติได้.....                                                                | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 64     | เชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์แล้วกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Goal) ของสถานศึกษา.....                                            | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 65     | นำเสนอแผนกลยุทธ์สถานศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนทราบพิจารณาเพื่อความเข้าใจตรงกันในเป้าหมายและการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์.....                                    | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 66     | วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลการจัดการศึกษาครอบคลุมทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย.....                          | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 67     | วิเคราะห์ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการการดำเนินงานครอบคลุมทั้งโครงสร้าง นโยบาย ผลผลิตและบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพการเงิน วัสดุ ทรัพยากรและการบริหารจัดการ..... | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 68     | สถานศึกษามีการทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ.....                                                                                                          | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 69     | สถานศึกษาจัดเก็บข้อมูลที่เป็นเพื่อเป็นพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม (Collaboration) จากทุกภาคส่วน.....                                     | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 70     | สถานศึกษาปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์.....                                                                                                                  | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 71     | นำผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในมาจัดลำดับ ประเด็นแยกเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค.....                                                               | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |

| ข้อที่ | ตัวแปรการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                       | ระดับความสำคัญของตัวแปร |          |              |           |                 |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
|        |                                                                                                                       | มากที่สุด<br>5          | มาก<br>4 | ปานกลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อยที่สุด<br>1 |
| 72     | มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี.....                                                               | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 73     | มีการนำข้อมูลไปใช้ในการปฏิบัติงานทุกระดับ.....                                                                        | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 74     | มีการปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี.....                                                                  | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 75     | มีการกำกับ ติดตาม การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี.....                                                              | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 76     | ครูมีความสามารถในการใช้สื่อ นวัตกรรม เพื่อกระตุ้นให้นักเรียนสนใจและเอาใจใส่ต่อการเรียนรู้.....                        | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 77     | สถานศึกษาจัดหลักสูตรการเรียนการสอนที่หลากหลาย ครอบคลุมให้นักเรียนได้เลือกศึกษาตามความต้องการ ความสามารถ.....          | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 78     | สถานศึกษามุ่งความสำเร็จทางวิชาการตามศักยภาพของนักเรียนเป็นรายบุคคล.....                                               | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 79     | สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนทุกวิถีทาง.....                                                                | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 80     | แผนการจัดการเรียนรู้ของครูมีโครงสร้างให้นักเรียนเกิดคุณลักษณะครบทั้งพุทธิวิสัย ทักษะพิสัย และจิตพิสัย อย่างสมดุล..... | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 81     | สถานศึกษาวิเคราะห์และปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับชุมชนและสังคม                                                          | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 82     | มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย สอดคล้องกับความสนใจและวัยของผู้เรียน.....             | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 83     | มีการจัดกิจกรรมสอนซ่อมสำหรับนักเรียนที่เรียนอ่อน และสอนเสริมนักเรียนที่เรียนดีอย่างเหมาะสมและทั่วถึง.....             | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 84     | ครูมีความเชี่ยวชาญในการสอน และมีวิธีสอนที่เหมาะสมโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ.....                                        | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 85     | ส่งเสริมให้ครูผู้สอนทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง.....                | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 86     | บุคลากรใส่ใจ และเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานสูง.....                                                                       | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 87     | คณะกรรมการสถานศึกษามีความผูกพัน รู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา.....                  | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 88     | ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งมั่นในการกระทำสิ่งต่างๆ ให้ดีกว่าเดิมเสมอ.....                     | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 89     | ผู้บริหารเป็นผู้นำ เป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมสถานศึกษา.....                                                       | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 90     | สถานศึกษามีกิจกรรมเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ครูและบุคลากรตามความต้องการ.....                       | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |

| ข้อที่ | ตัวแปรการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                                          | ระดับความสำคัญของตัวแปร |          |              |           |                 |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
|        |                                                                                                                                          | มากที่สุด<br>5          | มาก<br>4 | ปานกลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อยที่สุด<br>1 |
| 91     | ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง.....                                | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 92     | บุคลากรได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญเพิ่มขึ้นสม่ำเสมอ.....                                           | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 93     | บุคลากรกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงานให้สำเร็จโดยมุ่งความสำเร็จสูง.....                                                                         | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 94     | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีกลวิธีการปฏิบัติภารกิจสถานศึกษาที่มุ่งความสำเร็จสูง.. | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 95     | นักเรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีความรู้และทักษะ มีคุณธรรมจริยธรรม มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดี.....                                               | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 96     | นักเรียนสร้างชื่อเสียง เกียรติประวัติ มีผลงานที่ดีเด่นเป็น เป็นแบบอย่าง และเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย.....                                 | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 97     | สถานศึกษามีบรรยากาศขององค์กรวิชาการ.....                                                                                                 | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 98     | สถานศึกษาเป็นที่ชื่นชม เป็นแบบอย่าง เป็นที่นิยม และเป็นที่ศรัทธาของชุมชน.....                                                            | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 99     | มีการออกแบบโครงสร้างภารกิจการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล.....                                                     | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 100    | มีระบบปฏิบัติการงานสารบรรณ การเงิน-พัสดุ บุคลากร และตรวจสอบภายในที่ถูกต้อง คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้.....                              | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 101    | ออกแบบและสร้างระบบปฏิบัติงานวิชาการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์สูง.....                                                                             | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 102    | สร้างระบบปฏิบัติงานกิจการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ.....                                                                                   | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 103    | มีระบบงานสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เข้มแข็ง.....                                                             | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 104    | มีหน่วยงานติดตามและประเมินแผนงานและโครงการตามแผนกลยุทธ์.....                                                                             | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 105    | สร้างระบบปฏิบัติงานประกันคุณภาพสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ.....                                                               | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 106    | การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ ข้อกำหนดหรือข้อตกลงร่วมกัน.....                                                                            | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 107    | ออกแบบและสร้างระบบการจัดการเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ.....                                                           | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 108    | มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติภารกิจการบริหารสถานศึกษาทุกระบบปฏิบัติการ.....                                                                 | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |

| ข้อที่ | ตัวแปรการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                               | ระดับความสำคัญของตัวแปร |          |              |           |                 |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
|        |                                                                                               | มากที่สุด<br>5          | มาก<br>4 | ปานกลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อยที่สุด<br>1 |
| 109    | มีการบังคับบัญชา แนะนำ สอนงานให้เข้าใจ กฎ กติกา ระเบียบ ข้อตกลง ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงาน..... | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 110    | มีการควบคุมประสิทธิภาพการปฏิบัติการกิจสถานศึกษา.....                                          | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 111    | สถานศึกษามีระบบจูงใจบุคคลให้เต็มใจและตั้งใจปฏิบัติงาน เต็มศักยภาพแห่งตน.....                  | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 112    | สถานศึกษาจัดวางบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม.....                                         | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 113    | สถานศึกษามีการควบคุมภายใน ตรวจสอบและถ่วงดุล.....                                              | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 114    | ออกแบบโครงสร้างสถานศึกษาให้มีลักษณะยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ สอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา..... | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |
| 115    | สถานศึกษาสนับสนุนผู้ปฏิบัติทุกระดับให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่าง รวดเร็ว รวดเร็วและถูกต้อง..... | .....                   | .....    | .....        | .....     | .....           |

หมายเหตุ : ขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

## ภาคผนวก ง

การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นเครื่องมือวิจัย (แบบสอบถาม)

| ที่ | ตัวแปรการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                                | $\bar{x}$ | S.D. | ค่า<br>$\alpha$ coefficient |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-----------------------------|
| 1   | สถานศึกษามีการจัดบริหารจัดการทุกระบบในลักษณะป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาหรืออุปสรรค                                             | 4.40      | .600 | .9851                       |
| 2   | ส่งเสริมให้ผู้บริหารและครู มีความรู้ ความสามารถแก้ปัญหา/สถานการณ์ที่เกี่ยวกับการบทบาทหน้าที่ของตนอย่างดี                       | 4.22      | .614 | .9850                       |
| 3   | มีการจัดงบประมาณเพื่อการซ่อมบำรุงและดูแลรักษาวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ ห้องเรียน แหล่งเรียนรู้ให้อยู่ในสภาพดีพร้อมใช้          | 4.24      | .634 | .9850                       |
| 4   | สถานศึกษาจัดให้มีศูนย์รับคำร้องเรียนปัญหาต่าง ๆ และรับฟังความคิดเห็นรอบด้าน                                                    | 4.32      | .668 | .9852                       |
| 5   | จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ                                                                                 | 4.30      | .661 | .9851                       |
| 6   | สถานศึกษามีการกำหนดมาตรการ/แนวปฏิบัติและดำเนินงานดูแลรักษาความปลอดภัย                                                          | 4.23      | .671 | .9852                       |
| 7   | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน ร่วมมือและเฝ้าระวังความเสี่ยงด้านการเรียนและพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ของนักเรียน                     | 4.30      | .660 | .9850                       |
| 8   | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมคิดในการยกระดับสถานศึกษา                                | 4.31      | .651 | .9851                       |
| 9   | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมปฏิบัติภารกิจบริหารสถานศึกษา                            | 4.25      | .635 | .9850                       |
| 10  | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพสถานศึกษา                | 4.19      | .655 | .9850                       |
| 11  | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมรับผิดชอบสถานศึกษา                                      | 4.15      | .667 | .9851                       |
| 12  | สถานศึกษาเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพันธมิตรของสถานศึกษา (ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) | 4.09      | .672 | .9851                       |
| 13  | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมภาคภูมิใจในผลสำเร็จของสถานศึกษา                         | 4.28      | .650 | .9851                       |
| 14  | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ของสถานศึกษา                      | 4.26      | .656 | .9851                       |
| 15  | สถานศึกษาให้โอกาสพันธมิตรการศึกษาเข้าร่วมโครงการ / กิจกรรมของสถานศึกษาเสมอ                                                     | 4.24      | .650 | .9852                       |

| ที่ | ตัวแปรการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                                     | $\bar{x}$ | S.D. | ค่า<br>$\alpha$ coefficient |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-----------------------------|
| 16  | สถานศึกษาได้รับความร่วมมือจากชุมชนเสมอ                                                                                            | 4.14      | .690 | .9851                       |
| 17  | เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่นำมาใช้ในสถานศึกษา สามารถ<br>เปลี่ยนจากลักษณะหนึ่งไปทำงานลักษณะอื่นได้อย่างรวดเร็ว<br>และไม่สิ้นเปลือง | 4.07      | .689 | .9850                       |
| 18  | จัดให้มีระบบการอำนวยความสะดวกในการใช้เทคโนโลยี<br>คล่องตัวทันเหตุการณ์                                                            | 4.10      | .683 | .9851                       |
| 19  | มีเทคโนโลยีและอุปกรณ์ทางการศึกษา (Hardware) ที่ทันสมัย<br>มีประสิทธิภาพ เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน                         | 3.98      | .704 | .9851                       |
| 20  | บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่                                                                               | 4.24      | .662 | .9851                       |
| 21  | มีการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศทุกช่องทางสื่อสาร                                                                                       | 4.35      | .675 | .9851                       |
| 22  | มีการเชื่อมโยงระบบการสื่อสาร การจัดข้อมูลทั่วองค์กร                                                                               | 4.17      | .691 | .9852                       |
| 23  | มีผู้ดูแลระบบเครือข่ายสารสนเทศที่มีความชำนาญ                                                                                      | 4.22      | .700 | .9851                       |
| 24  | นำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการจัดการฐานข้อมูล                                                                                     | 4.15      | .671 | .9853                       |
| 25  | มีการปรับระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์เครือข่ายสารสนเทศ<br>(Software) ให้ทันสมัยอยู่เสมอ                                                 | 4.06      | .704 | .9851                       |
| 26  | นำระบบ e-เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างกว้างขวาง                                                                                     | 4.30      | .653 | .9851                       |
| 27  | การเข้าถึงเครือข่ายสารสนเทศสะดวก คล่องตัว และรวดเร็ว                                                                              | 4.21      | .673 | .9852                       |
| 28  | มีการกำหนดระบบสารสนเทศให้ครอบคลุมโครงสร้าง<br>การบริหารจัดการสถานศึกษา                                                            | 4.08      | .699 | .9851                       |
| 29  | มีระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์เครือข่ายสารสนเทศ (Software)<br>ที่เหมาะสมกับการทำงานในสถานศึกษา                                          | 4.10      | .690 | .9851                       |
| 30  | มีการตรวจสอบระบบเครือข่ายสารสนเทศสม่ำเสมอ                                                                                         | 4.22      | .665 | .9851                       |
| 31  | มีการใช้ระบบเครือข่ายสารสนเทศทั้งในและนอกสถานศึกษา                                                                                | 4.15      | .670 | .9850                       |
| 32  | บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงเครือข่ายสารสนเทศสถานศึกษา                                                                                | 4.08      | .687 | .9849                       |
| 33  | สถานศึกษาจัดให้มีการสั่งงาน ส่งงานผ่านอินเทอร์เน็ต                                                                                | 3.99      | .692 | .9850                       |
| 34  | มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เพื่อช่วยลด<br>ขั้นตอนการทำงาน                                                          | 4.02      | .711 | .9850                       |
| 35  | มีการใช้เครือข่ายสารสนเทศอย่างทั่วถึง                                                                                             | 4.03      | .688 | .9851                       |
| 36  | บุคลากรสถานศึกษายึดมั่นเข้มแข็งใฝ่ ให้การต้อนรับและปฏิบัติ<br>ต่อผู้มาติดต่อด้วยความเต็มใจ                                        | 4.14      | .670 | .9850                       |
| 37  | มีคำขวัญประจำสถานศึกษาที่แสดงปรัชญาความเชื่อ                                                                                      | 4.15      | .671 | .9850                       |

| ที่ | ตัวแปรการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                      | $\bar{x}$ | S.D. | ค่า<br>$\alpha$ coefficient |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-----------------------------|
| 38  | สถานศึกษามีบุคลากรที่ได้รับการชมเชย/รางวัลบุคลากรดีเด่น                                                              | 4.10      | .684 | .9850                       |
| 39  | ให้ความเคารพกันและกัน รวมผู้อาวุโสหรือตำแหน่งสูงกว่า                                                                 | 4.12      | .673 | .9850                       |
| 40  | การปฏิบัติของบุคลากรเน้นทั้งปริมาณและคุณภาพ                                                                          | 3.95      | .723 | .9852                       |
| 41  | บุคลากรมีอิสระเต็มที่ในการตัดสินใจงานที่รับผิดชอบโดยตรง                                                              | 3.94      | .723 | .9851                       |
| 42  | สถานศึกษาส่งเสริมความสามัคคีและความสัมพันธ์ที่ดี<br>ระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้เสีย | 3.73      | .813 | .9850                       |
| 43  | สถานศึกษามีธรรมเนียมปฏิบัติสำหรับกิจกรรมและประเพณีที่<br>ดีงามซึ่งสะท้อนความเป็นเอกลักษณ์สถานศึกษา                   | 3.91      | .772 | .9850                       |
| 44  | สถานศึกษาสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (Teamwork)<br>ทุกระดับในการปฏิบัติการกิจสถานศึกษา                              | 3.86      | .751 | .9850                       |
| 45  | สถานศึกษานำหลักการการกำกับดูแลกิจการ (Corporate<br>Governance) มาเป็นแนวทางการทำงานร่วมกัน                           | 3.92      | .719 | .9850                       |
| 46  | มีการกระจายกำลังพล อำนาจ ความเป็นอิสระ บทบาท และ<br>หน้าที่อย่างเหมาะสมเป็นธรรม                                      | 4.13      | .669 | .9850                       |
| 47  | ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่ให้มาก และซับซ้อน                                                                           | 4.09      | .684 | .9850                       |
| 48  | เอาใจใส่ลูกค้าด้วยความเป็นมิตร และความจริงใจ                                                                         | 4.18      | .651 | .9851                       |
| 49  | บุคลากรนำวิธีการ / เครื่องมือการจัดการใหม่ ๆ ประยุกต์ใช้                                                             | 4.10      | .642 | .9852                       |
| 50  | มีการสื่อสารที่ดีที่สุดเพื่อการปฏิบัติที่ดีที่สุด                                                                    | 4.12      | .677 | .9852                       |
| 51  | มุ่งเน้นความสมบูรณ์แบบทุกระบบการจัดการปฏิบัติการ                                                                     | 4.13      | .664 | .9851                       |
| 52  | มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน                                                                         | 4.18      | .645 | .9849                       |
| 53  | จัดทำดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานทุกงานอย่างเป็นรูปธรรม                                                                   | 4.04      | .637 | .9852                       |
| 54  | จัดให้มีหลักฐานการประเมิน ทบทวนชัดเจน                                                                                | 4.07      | .662 | .9851                       |
| 55  | ก่อนเริ่มงาน บุคลากรรับทราบตัวชี้วัดการปฏิบัติงานทุกครั้ง                                                            | 4.03      | .661 | .9852                       |
| 56  | ตรวจสอบ ติดตามการปฏิบัติงานเป็นระบบ สม่าเสมอ                                                                         | 4.07      | .673 | .9849                       |
| 57  | มีการประเมินผลการปฏิบัติการกิจอย่างสม่ำเสมอ                                                                          | 4.08      | .644 | .9851                       |
| 58  | มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่กำหนด                                                                      | 4.07      | .672 | .9851                       |
| 59  | นำผลการประเมินมาปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติการกิจ<br>สถานศึกษาจนเป็นวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ             | 4.11      | .688 | .9850                       |
| 60  | มีการทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติการประจำปี                                                                            | 4.13      | .701 | .9850                       |
| 61  | สถานศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยกำหนดเป็น<br>โครงการและกิจกรรมให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์                         | 4.18      | .718 | .9850                       |

| ที่ | ตัวแปรการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                                                             | $\bar{x}$ | S.D. | ค่า<br>$\alpha$ coefficient |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-----------------------------|
| 62  | สถานศึกษาจัดให้มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์                                                                           | 4.16      | .710 | .9850                       |
| 63  | สถานศึกษาจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะ 3-5 ปี ที่กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และยุทธวิธีที่ชัดเจน ปฏิบัติได้                                                                 | 4.08      | .705 | .9850                       |
| 64  | เชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์แล้วกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Goal) ของสถานศึกษา                                             | 4.09      | .686 | .9851                       |
| 65  | นำเสนอแผนกลยุทธ์สถานศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนทราบ และพิจารณา เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในเป้าหมายและการ ปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์                            | 4.05      | .697 | .9851                       |
| 66  | วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อ การจัดการศึกษาครอบคลุมทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย                  | 4.02      | .748 | .9850                       |
| 67  | วิเคราะห์ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการการดำเนินงาน ครอบคลุมทั้งโครงสร้าง นโยบาย ผลผลิตและบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพการเงิน วัสดุ ทรัพยากรและการบริหารจัดการ | 3.97      | .732 | .9850                       |
| 68  | สถานศึกษามีการทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ                                                                                                           | 4.03      | .716 | .9850                       |
| 69  | สถานศึกษาจัดเก็บข้อมูลที่เป็นเพื่อเป็นพื้นฐานในการ วางแผนกลยุทธ์ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม (Chain Collaboration/Participation) จากทุกภาคส่วน                | 4.02      | .746 | .9851                       |
| 70  | สถานศึกษาปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์                                                                                                                   | 4.00      | .744 | .9850                       |
| 71  | นำผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในมาจัดลำดับ ประเด็น แยกเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค                                                               | 4.00      | .750 | .9851                       |
| 72  | มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี                                                                                                          | 4.01      | .753 | .9849                       |
| 73  | มีการนำข้อมูลไปใช้ในการปฏิบัติงานทุกระดับ                                                                                                                   | 4.05      | .669 | .9850                       |
| 74  | มีการปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี                                                                                                             | 4.01      | .723 | .9851                       |
| 75  | มีการกำกับ ติดตาม การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี                                                                                                         | 3.95      | .762 | .9849                       |
| 76  | ครูมีความสามารถในการใช้สื่อ นวัตกรรม เพื่อกระตุ้นให้ นักเรียนสนใจและเอาใจใส่ต่อการเรียนรู้                                                                  | 4.39      | .671 | .9849                       |
| 77  | สถานศึกษาจัดหลักสูตรการเรียนการสอนที่หลากหลาย ครอบคลุมให้นักเรียนได้เลือกศึกษาตามความต้องการ ความสามารถ                                                     | 4.40      | .684 | .9849                       |

| ที่ | ตัวแปรการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                   | $\bar{x}$ | S.D. | ค่า<br>$\alpha$ coefficient |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-----------------------------|
| 78  | สถานศึกษามุ่งความสำเร็จทางวิชาการตามศักยภาพของนักเรียนเป็นรายบุคคล                                              | 4.39      | .707 | .9849                       |
| 79  | สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนทุกวิถีทาง                                                               | 4.38      | .695 | .9849                       |
| 80  | แผนการจัดการเรียนรู้ของครูมีโครงสร้างให้นักเรียนเกิดคุณลักษณะครบทั้งพุทธิวิสัย ทักษะพิสัย และจิตพิสัยอย่างสมดุล | 4.36      | .684 | .9851                       |
| 81  | สถานศึกษาวิเคราะห์และปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพชุมชนและสังคม                                                | 4.38      | .696 | .9851                       |
| 82  | มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย สอดคล้องกับความสนใจและวัยของผู้เรียน            | 4.31      | .698 | .9852                       |
| 83  | มีการจัดกิจกรรมสอนซ่อมสำหรับนักเรียนที่เรียนอ่อนและสอนเสริมนักเรียนที่เรียนดีอย่างเหมาะสมและทั่วถึง             | 4.35      | .688 | .9850                       |
| 84  | ครูมีความเชี่ยวชาญในการสอน และมีวิธีสอนที่เหมาะสมโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ                                       | 4.30      | .704 | .9851                       |
| 85  | ส่งเสริมให้ครูผู้สอนทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง               | 4.24      | .702 | .9852                       |
| 86  | บุคลากรใส่ใจ และเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานสูง                                                                      | 4.25      | .663 | .9852                       |
| 87  | คณะกรรมการสถานศึกษามีความผูกพัน รู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา                 | 4.27      | .655 | .9852                       |
| 88  | ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งมั่นในการกระทำสิ่งต่างๆ ให้ดีกว่าเดิมเสมอ                    | 4.24      | .663 | .9851                       |
| 89  | ผู้บริหารเป็นผู้นำ เป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมสถานศึกษาที่เข้มแข็ง                                           | 4.23      | .664 | .9851                       |
| 90  | สถานศึกษามีกิจกรรมเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ครูและบุคลากรตามความต้องการ                      | 4.22      | .676 | .9851                       |
| 91  | ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง            | 4.25      | .671 | .9851                       |
| 92  | บุคลากรได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญเพิ่มขึ้นสม่ำเสมอ                        | 4.31      | .643 | .9851                       |
| 93  | บุคลากรกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จโดยมุ่งความสำเร็จสูง                                            | 4.24      | .657 | .9851                       |

| ที่ | ตัวแปรการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                                       | $\bar{x}$ | S.D. | ค่า<br>$\alpha$ coefficient |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-----------------------------|
| 94  | ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีกลวิธีการปฏิบัติภารกิจสถานศึกษาที่มุ่งความสำนึกสูง | 4.17      | .706 | .9851                       |
| 95  | นักเรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีความรู้และทักษะ มีคุณธรรมจริยธรรม มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดี                                                 | 4.18      | .703 | .9850                       |
| 96  | นักเรียนสร้างชื่อเสียง เกียรติประวัติ มีผลงานที่ดีเด่นเป็น เป็นแบบอย่าง และเป็นที่ยังพอใจของทุกฝ่าย                                   | 4.13      | .711 | .9850                       |
| 97  | สถานศึกษามีบรรยากาศขององค์กรวิชาการ                                                                                                   | 4.16      | .716 | .9851                       |
| 98  | สถานศึกษาเป็นที่ชื่นชม เป็นแบบอย่าง เป็นที่นิยม และเป็นที่ศรัทธาของชุมชน                                                              | 4.14      | .722 | .9850                       |
| 99  | มีการออกแบบโครงสร้างภารกิจการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งทั้ง ประสิทธิภาพและประสิทธิผล                                                      | 4.38      | .659 | .9853                       |
| 100 | มีระบบปฏิบัติการงานสารบรรณ การเงิน-พัสดุ บุคลากร และตรวจสอบภายในที่ถูกต้อง คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้                                | 4.41      | .652 | .9852                       |
| 101 | ออกแบบและสร้างระบบปฏิบัติงานวิชาการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์สูง                                                                               | 4.35      | .703 | .9852                       |
| 102 | สร้างระบบปฏิบัติงานกิจการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ                                                                                     | 4.25      | .742 | .9852                       |
| 103 | มีระบบงานสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการบริหาร จัดการสถานศึกษาที่เข้มแข็ง                                                              | 4.32      | .695 | .9851                       |
| 104 | มีหน่วยงานติดตามและประเมินแผนงานและโครงการ ตามแผนกลยุทธ์สถานศึกษา                                                                     | 4.30      | .698 | .9853                       |
| 105 | สร้างระบบปฏิบัติงานประกันคุณภาพสถานศึกษาที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล                                                                | 4.36      | .643 | .9857                       |
| 106 | การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ ข้อกำหนดหรือข้อตกลง (commitment) ร่วมกัน                                                                | 4.34      | .618 | .9854                       |
| 107 | ออกแบบและสร้างระบบการจัดการเทคโนโลยีและสารสนเทศ ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ                                                            | 4.37      | .617 | .9853                       |
| 108 | มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติการการบริหารสถานศึกษาทุก ระบบปฏิบัติการ                                                                     | 4.38      | .625 | .9851                       |
| 109 | มีการบังคับบัญชา แนะนำ สอนงานให้เข้าใจ กฎ กติกา ระเบียบ ข้อตกลง ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงาน                                              | 4.33      | .633 | .9850                       |
| 110 | มีการควบคุมประสิทธิภาพการปฏิบัติภารกิจสถานศึกษา                                                                                       | 4.33      | .624 | .9851                       |

| ที่          | ตัวแปรการจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                              | $\bar{x}$ | S.D. | ค่า<br>$\alpha$ coefficient |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-----------------------------|
| 111          | สถานศึกษามีระบบจูงใจบุคคลให้เต็มใจและตั้งใจปฏิบัติงาน<br>เต็มศักยภาพแห่งตน                 | 4.34      | .632 | .9853                       |
| 112          | สถานศึกษาจัดวางบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม                                           | 4.36      | .635 | .9851                       |
| 113          | สถานศึกษามีการควบคุมภายใน ตรวจสอบและถ่วงดุล                                                | 4.29      | .652 | .9851                       |
| 114          | ออกแบบโครงสร้างสถานศึกษาให้มีลักษณะยืดหยุ่น<br>ปรับเปลี่ยนได้สอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา | 4.27      | .645 | .9852                       |
| 115          | สถานศึกษานับสนุนผู้ปฏิบัติทุกระดับให้สามารถปฏิบัติงาน<br>ได้อย่างราบรื่น รวดเร็วและถูกต้อง | 4.32      | .633 | .9851                       |
| รวมค่าเฉลี่ย |                                                                                            | 4.14      | .680 | .9852                       |

## ภาคผนวก จ

หนังสือขอเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อสถานศึกษา



ที่ ศธ 0520.203.2 / 258

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

28 มกราคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางสาวนุชนรา รัตนศิริประภา นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการจัดการศพพลายเสนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร รองผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาสามัญ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาชีพ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กร/ชุมชน และผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ โรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณยิ่งมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

ปณิธานของบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งมั่นให้บริการ พัฒนางานให้มีคุณภาพ”

**รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างการวิจัยเรื่อง**  
**“รูปแบบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”**

.....

**ตารางที่ 38** แสดงรายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง

| ที่                                                         | โรงเรียน                              | จังหวัด เขต         |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------|
| <b>เขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการส่วนกลาง (17 โรงเรียน)</b> |                                       |                     |
| 1                                                           | โรงเรียนสายน้ำผึ้ง ในพระอุปถัมภ์ฯ     | กรุงเทพมหานคร เขต 1 |
| 2                                                           | โรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี                | กรุงเทพมหานคร เขต 1 |
| 3                                                           | โรงเรียนสุวรรณสุทธารามวิทยา           | กรุงเทพมหานคร เขต 1 |
| 4                                                           | โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย                | กรุงเทพมหานคร เขต 1 |
| 5                                                           | โรงเรียนสตรีวิทยา                     | กรุงเทพมหานคร เขต 1 |
| 6                                                           | โรงเรียนศรีอยุธยา                     | กรุงเทพมหานคร เขต 1 |
| 7                                                           | โรงเรียนวัดสุทธิวราราม                | กรุงเทพมหานคร เขต 1 |
| 8                                                           | โรงเรียนสารวิทยา                      | กรุงเทพมหานคร เขต 2 |
| 9                                                           | โรงเรียนสีกัน (วัฒนานันท์อุปถัมภ์)    | กรุงเทพมหานคร เขต 2 |
| 10                                                          | โรงเรียนนวมินทราชูทิศ                 | กรุงเทพมหานคร เขต 2 |
| 11                                                          | โรงเรียนราชดำริ                       | กรุงเทพมหานคร เขต 2 |
| 12                                                          | โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ       | กรุงเทพมหานคร เขต 2 |
| 13                                                          | โรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก               | กรุงเทพมหานคร เขต 2 |
| 14                                                          | โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ รัชดา | กรุงเทพมหานคร เขต 2 |
| 15                                                          | โรงเรียนศึกษานารี                     | กรุงเทพมหานคร เขต 3 |
| 16                                                          | โรงเรียนวัดนวลนรดิศ                   | กรุงเทพมหานคร เขต 3 |
| 17                                                          | โรงเรียนบางปะกอกวิทยาคม               | กรุงเทพมหานคร เขต 3 |
| <b>เขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เขต 1 (20 โรงเรียน)</b>   |                                       |                     |
| 18                                                          | โรงเรียนดำรงราษฎร์สงเคราะห์           | เชียงราย เขต 1      |
| 19                                                          | โรงเรียนเมืงรายมหาราชวิทยาคม          | เชียงราย เขต 1      |
| 20                                                          | โรงเรียนดงมะดะวิทยาคม                 | เชียงราย เขต 2      |
| 21                                                          | โรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม               | เชียงราย เขต 3      |
| 22                                                          | โรงเรียนจันจว้าวิทยาคม                | เชียงราย เขต 3      |

## ตารางที่ 38 (ต่อ)

| ที่                                                      | โรงเรียน                              | จังหวัด         |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------|
| 23                                                       | โรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์         | เชียงราย เขต 3  |
| 24                                                       | โรงเรียนห้วยซ้อวิทยาคม รัชมังคลาภิเษก | เชียงราย เขต 4  |
| 25                                                       | โรงเรียนปล้องวิทยาคม                  | เชียงราย เขต 4  |
| 26                                                       | โรงเรียนธรรมราชาศึกษา                 | เชียงใหม่ เขต 1 |
| 27                                                       | โรงเรียนวัฒโนทัยพายัพ                 | เชียงใหม่ เขต 1 |
| 28                                                       | โรงเรียนแมริมวิทยาคม                  | เชียงใหม่ เขต 2 |
| 29                                                       | โรงเรียนหางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์        | เชียงใหม่ เขต 4 |
| 30                                                       | โรงเรียนสตรีศรีน่าน                   | น่าน เขต 1      |
| 31                                                       | โรงเรียนพะเยาพิทยาคม                  | พะเยา เขต 1     |
| 32                                                       | โรงเรียนนาริรัตน์                     | แพร่ เขต 1      |
| 33                                                       | โรงเรียนสอยเสีวิทยา                   | แพร่ เขต 2      |
| 34                                                       | โรงเรียนลำปางกัลยาณี                  | ลำปาง เขต 1     |
| 35                                                       | โรงเรียนไหล่หินวิทยา                  | ลำปาง เขต 2     |
| 36                                                       | โรงเรียนแจ้ห่มวิทยา                   | ลำปาง เขต 3     |
| 37                                                       | โรงเรียนธีรกาณท์บ้านโฮ่ง              | ลำพูน เขต 2     |
| <b>เขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เขต 2 (7 โรงเรียน)</b> |                                       |                 |
| 38                                                       | โรงเรียนแม่จระเววิทยาคม               | ตาก เขต 2       |
| 39                                                       | โรงเรียนพิษณุโลกพิทยาคม               | พิษณุโลก เขต 1  |
| 40                                                       | โรงเรียนชาติตระการวิทยา               | พิษณุโลก เขต 3  |
| 41                                                       | โรงเรียนเพชรบูรณ์วิทยา                | เพชรบูรณ์ เขต 1 |
| 42                                                       | โรงเรียนพุขามครุฑมณีอุทิศ             | เพชรบูรณ์ เขต 3 |
| 43                                                       | โรงเรียนสุโขทัยวิทยาคม                | สุโขทัย เขต 1   |
| 44                                                       | โรงเรียนอุตรดิตถ์ดรุณี                | อุตรดิตถ์ เขต 1 |
| <b>เขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เขต 3 (4 โรงเรียน)</b> |                                       |                 |
| 45                                                       | โรงเรียนพรานกระต่ายพิทยาคม            | กำแพงเพชร เขต 1 |
| 46                                                       | โรงเรียนบรรพตพิสัยพิทยาคม             | นครสวรรค์ เขต 2 |

## ตารางที่ 38 (ต่อ)

| ที่                                                       | โรงเรียน                                              | จังหวัด               |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------|
| 47                                                        | โรงเรียนพิจิตรพิทยาคม                                 | พิจิตร เขต 1          |
| 48                                                        | โรงเรียนหนองขาหย่างวิทยา                              | อุทัยธานี             |
| <b>เขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เขต 4 (11 โรงเรียน)</b> |                                                       |                       |
| 49                                                        | โรงเรียนสตรีนนทบุรี                                   | นนทบุรี เขต 1         |
| 50                                                        | โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย นนทบุรี                     | นนทบุรี เขต 2         |
| 51                                                        | โรงเรียนปทุมวิไล                                      | ปทุมธานี เขต 1        |
| 52                                                        | โรงเรียนสายปัญญารังสิต                                | ปทุมธานี เขต 2        |
| 53                                                        | โรงเรียนจอมสุรางค์อุปถัมภ์                            | พระนครศรีอยุธยา เขต 1 |
| 54                                                        | โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์                    | พระนครศรีอยุธยา เขต 1 |
| 55                                                        | โรงเรียนบางช้างวิทยา                                  | พระนครศรีอยุธยา เขต 2 |
| 56                                                        | โรงเรียนบางปะอิน "ราชานุเคราะห์ 1"                    | พระนครศรีอยุธยา เขต 2 |
| 57                                                        | โรงเรียนเสนา "เสนาประสิทธิ์"                          | พระนครศรีอยุธยา เขต 2 |
| 58                                                        | โรงเรียนป่าโมกษวิทยาภูมิ                              | อ่างทอง               |
| 59                                                        | โรงเรียนวิเศษชัยชาญ "ตันติวิทยาภูมิ"                  | อ่างทอง               |
| <b>เขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เขต 5 (3 โรงเรียน)</b>  |                                                       |                       |
| 60                                                        | โรงเรียนโคกกระเทียมวิทยาลัย                           | ลพบุรี เขต 1          |
| 61                                                        | โรงเรียนหินกองพิทยาคม                                 | สระบุรี เขต 2         |
| 62                                                        | โรงเรียนสิงห์บุรี                                     | สิงห์บุรี             |
| <b>เขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เขต 6 (12 โรงเรียน)</b> |                                                       |                       |
| 63                                                        | โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ กาญจนบุรี | กาญจนบุรี เขต 1       |
| 64                                                        | โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย                           | กาญจนบุรี เขต 1       |
| 65                                                        | โรงเรียนห้วยกระเจาพิทยาคม                             | กาญจนบุรี เขต 2       |
| 66                                                        | โรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม                             | กาญจนบุรี เขต 3       |
| 67                                                        | โรงเรียนวัดห้วยจรเข้มหาวิทยาลัย                       | นครปฐม เขต 1          |
| 68                                                        | โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา                                 | นครปฐม เขต 1          |
| 69                                                        | โรงเรียนภัทรญาณวิทยา                                  | นครปฐม เขต 2          |

ตารางที่ 38 (ต่อ)

| ที่                                                       | โรงเรียน                               | จังหวัด           |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------|
| 70                                                        | โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา                 | นครปฐม เขต 2      |
| 71                                                        | โรงเรียนสามพรานวิทยา                   | นครปฐม เขต 2      |
| 72                                                        | โรงเรียนวัดสันติการามวิทยา             | ราชบุรี เขต 1     |
| 73                                                        | โรงเรียนบางปลาม้า "สูงสุมาณดุสิตวิทยา" | สุพรรณบุรี เขต 1  |
| 74                                                        | โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3            | สุพรรณบุรี เขต 3  |
| <b>เขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เขต 7 (3 โรงเรียน)</b>  |                                        |                   |
| 75                                                        | โรงเรียนวัดจันทราวาส(ศุขประสารราษฎร์)  | เพชรบุรี เขต 1    |
| 76                                                        | โรงเรียนศรีธาดาสมุทร                   | สมุทรสงคราม       |
| 77                                                        | โรงเรียนสมุทรสาครวิทยาลัย              | สมุทรสาคร         |
| <b>เขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เขต 8 (14 โรงเรียน)</b> |                                        |                   |
| 78                                                        | โรงเรียนพุทธโสธร                       | ฉะเชิงเทรา เขต 1  |
| 79                                                        | โรงเรียนเบญจมราชรังสฤษฎิ์              | ฉะเชิงเทรา เขต 1  |
| 80                                                        | โรงเรียนพนมสารคาม"พนมอดุลวิทยา"        | ฉะเชิงเทรา เขต 2  |
| 81                                                        | โรงเรียนภัทรพิทยาคารย์                 | นครนายก           |
| 82                                                        | โรงเรียนประจันตราษฎร์บำรุง             | ปราจีนบุรี        |
| 83                                                        | โรงเรียนปราจีนกัลยาณี                  | ปราจีนบุรี        |
| 84                                                        | โรงเรียนวิสุทธิกษัตริ์                 | สมุทรปราการ เขต 1 |
| 85                                                        | โรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์            | สมุทรปราการ เขต 1 |
| 86                                                        | โรงเรียนสตรีสมุทรปราการ                | สมุทรปราการ เขต 1 |
| 87                                                        | โรงเรียนหาดอมราอักษรลักษณ์วิทยา        | สมุทรปราการ เขต 1 |
| 88                                                        | โรงเรียนหลวงพ่อบ้านคลองด่านอนุสรณ์     | สมุทรปราการ เขต 2 |
| 89                                                        | โรงเรียนบางพลีราษฎร์บำรุง              | สมุทรปราการ เขต 2 |
| 90                                                        | โรงเรียนราชวินิตบางแก้ว                | สมุทรปราการ เขต 2 |
| 91                                                        | โรงเรียนทัพพระยาพิทยา                  | สระแก้ว เขต 2     |
| <b>เขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เขต 9 (9 โรงเรียน)</b>  |                                        |                   |
| 92                                                        | โรงเรียนศรียานุสรณ์                    | จันทบุรี เขต 1    |

ตารางที่ 38 (ต่อ)

| ที่                                                        | โรงเรียน                                                | จังหวัด           |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------|
| 93                                                         | โรงเรียนแหลมสิงห์วิทยาคม"อาทรสังชะวัฒนะอุปถัมภ์         | จันทบุรี เขต 2    |
| 94                                                         | โรงเรียนชลกัลยานุกูล                                    | ชลบุรี เขต 1      |
| 95                                                         | โรงเรียนชลบุรี "สุขบท"                                  | ชลบุรี เขต 1      |
| 96                                                         | โรงเรียนพนัสพิทยาคาร                                    | ชลบุรี เขต 2      |
| 97                                                         | โรงเรียนพานทองสหภาพชนูปถัมภ์                            | ชลบุรี เขต 2      |
| 98                                                         | โรงเรียนเขาสมิงวิทยาคม"จางจินต์รุจิรวงศ์"               | ตราด              |
| 99                                                         | โรงเรียนตราดสรรเสริญวิทยาคม                             | ตราด              |
| 100                                                        | โรงเรียนมกุฏเมืองราชวิทยาลัย                            | ระยอง เขต 2       |
| <b>เขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เขต 10 (15 โรงเรียน)</b> |                                                         |                   |
| 101                                                        | โรงเรียนพานพร้าว                                        | หนองคาย เขต 1     |
| 102                                                        | โรงเรียนชุมพลโพธิ์พิสัย                                 | หนองคาย เขต 2     |
| 103                                                        | โรงเรียนนาสวรรค์พิทยาคม                                 | หนองคาย เขต 3     |
| 104                                                        | โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ หนองบัวลำภู | หนองบัวลำภู เขต 1 |
| 105                                                        | โรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร                             | หนองบัวลำภู เขต 1 |
| 106                                                        | โรงเรียนคำแสนวิทยาสรรค์                                 | หนองบัวลำภู เขต 2 |
| 107                                                        | โรงเรียนฝางวิทยาสรรค์                                   | หนองบัวลำภู เขต 2 |
| 108                                                        | โรงเรียนนาวังศึกษาวิเศษ                                 | หนองบัวลำภู เขต 2 |
| 109                                                        | โรงเรียนเชียงกลมวิทยา                                   | เลย เขต 1         |
| 110                                                        | โรงเรียนภูกระดึงวิทยาคม                                 | เลย เขต 2         |
| 111                                                        | โรงเรียนสตรีราชินูทิศ                                   | อุดรธานี เขต 1    |
| 112                                                        | โรงเรียนอุดรพิชัยรักษ์พิทยา                             | อุดรธานี เขต 1    |
| 113                                                        | โรงเรียนนาไหมพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก                     | อุดรธานี เขต 3    |
| 114                                                        | โรงเรียนหนองหานวิทยา                                    | อุดรธานี เขต 3    |
| 115                                                        | โรงเรียนน้ำโสมพิทยาคม                                   | อุดรธานี เขต 4    |
| <b>เขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เขต 11 (15 โรงเรียน)</b> |                                                         |                   |
| 116                                                        | โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์                             | กาฬสินธุ์ เขต 1   |

## ตารางที่ 38 (ต่อ)

| ที่                                                        | โรงเรียน                       | จังหวัด         |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------|
| 117                                                        | โรงเรียนสมเด็จพระพิทยาคม       | กาฬสินธุ์ เขต 3 |
| 118                                                        | โรงเรียนธาตุพนม                | นครพนม เขต 1    |
| 119                                                        | โรงเรียนเรณูนครวิทยานุกูล      | นครพนม เขต 1    |
| 120                                                        | โรงเรียนโพธิ์สวรรค์ราษฎร์พัฒนา | นครพนม เขต 2    |
| 121                                                        | โรงเรียนสามผงพิทยาคม           | นครพนม เขต 2    |
| 122                                                        | โรงเรียนจุฬารณราชวิทยาลัย      | มุกดาหาร        |
| 123                                                        | โรงเรียนธาตุนารายณ์วิทยา       | สกลนคร เขต 1    |
| 124                                                        | โรงเรียนพังโคนพิทยาคม          | สกลนคร เขต 2    |
| 125                                                        | โรงเรียนมัธยมวานรนิวาส         | สกลนคร เขต 3    |
| <b>เขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เขต 12 (16 โรงเรียน)</b> |                                |                 |
| 126                                                        | โรงเรียนขอนแก่นวิทยาลัย        | ขอนแก่น เขต 1   |
| 127                                                        | โรงเรียนนครขอนแก่น             | ขอนแก่น เขต 1   |
| 128                                                        | โรงเรียนฝางวิทยายน             | ขอนแก่น เขต 1   |
| 129                                                        | โรงเรียนเมืองพลพิทยาคม         | ขอนแก่น เขต 3   |
| 130                                                        | โรงเรียนทุ่งใหญ่รัตนศึกษา      | ขอนแก่น เขต 4   |
| 131                                                        | โรงเรียนจระเข้วิทยายน          | ขอนแก่น เขต 5   |
| 132                                                        | โรงเรียนท่าขอนยางพิทยาคม       | มหาสารคาม เขต 1 |
| 133                                                        | โรงเรียนเชียงยืนพิทยาคม        | มหาสารคาม เขต 1 |
| 134                                                        | โรงเรียนพยัคฆภูมิวิทยาคาร      | มหาสารคาม เขต 2 |
| 135                                                        | โรงเรียนวาปีปทุม               | มหาสารคาม เขต 2 |
| 136                                                        | โรงเรียนจันทบุรีวิทยาสรรค์     | ร้อยเอ็ด เขต 1  |
| 137                                                        | โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย       | ร้อยเอ็ด เขต 1  |
| 138                                                        | โรงเรียนปทุมรัตน์พิทยาคม       | ร้อยเอ็ด เขต 2  |
| 139                                                        | โรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล    | ร้อยเอ็ด เขต 2  |
| 140                                                        | โรงเรียนม่วงมีตรพิทยาคม        | ร้อยเอ็ด เขต 3  |
| 141                                                        | โรงเรียนเสลภูมิพิทยาคม         | ร้อยเอ็ด เขต 3  |

ตารางที่ 38 (ต่อ)

| ที่                                                        | โรงเรียน                    | จังหวัด          |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------|
| <b>เขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เขต 13 (25 โรงเรียน)</b> |                             |                  |
| 142                                                        | โรงเรียนชัยภูมิภักดีชุมพล   | ชัยภูมิ เขต 1    |
| 143                                                        | โรงเรียนสตรีชัยภูมิ         | ชัยภูมิ เขต 1    |
| 144                                                        | โรงเรียนห้วยด้อมพิทยาคม     | ชัยภูมิ เขต 1    |
| 145                                                        | โรงเรียนแก้งคร้อวิทยา       | ชัยภูมิ เขต 2    |
| 146                                                        | โรงเรียนละหานเจริญวิทยา     | ชัยภูมิ เขต 3    |
| 147                                                        | โรงเรียนสุนารีวิทยา         | นครราชสีมา เขต 1 |
| 148                                                        | โรงเรียนจักราชวิทยา         | นครราชสีมา เขต 2 |
| 149                                                        | โรงเรียนปักธงชัยประชานิรมิต | นครราชสีมา เขต 3 |
| 150                                                        | โรงเรียนปากช่อง 2           | นครราชสีมา เขต 4 |
| 151                                                        | โรงเรียนขามทะเลสอวิทยา      | นครราชสีมา เขต 5 |
| 152                                                        | โรงเรียนพิมายวิทยา          | นครราชสีมา เขต 7 |
| 153                                                        | โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม    | บุรีรัมย์ เขต 1  |
| 154                                                        | โรงเรียนธารทองพิทยาคม       | บุรีรัมย์ เขต 1  |
| 155                                                        | โรงเรียนบ้านกรวดวิทยาการ    | บุรีรัมย์ เขต 2  |
| 156                                                        | โรงเรียนประโคนชัยพิทยาคม    | บุรีรัมย์ เขต 2  |
| 157                                                        | โรงเรียนนางรอง              | บุรีรัมย์ เขต 3  |
| 158                                                        | โรงเรียนบ้านนาโพธิ์พิทยาคม  | บุรีรัมย์ เขต 4  |
| 159                                                        | โรงเรียนจอมพระประชาสรรค์    | สุรินทร์ เขต 1   |
| 160                                                        | โรงเรียนสินธร               | สุรินทร์ เขต 1   |
| 161                                                        | โรงเรียนสุรินทร์ราชมงคล     | สุรินทร์ เขต 1   |
| 162                                                        | โรงเรียนศีขรภูมิพิสัย       | สุรินทร์ เขต 1   |
| 163                                                        | โรงเรียนชุมพลวิทยาสวรรค์    | สุรินทร์ เขต 2   |
| 164                                                        | โรงเรียนทุ่งกุลาพิทยาคม     | สุรินทร์ เขต 2   |
| 165                                                        | โรงเรียนเปิดพิทยาสรรค์      | สุรินทร์ เขต 2   |
| 166                                                        | โรงเรียนพนมดงรักวิทยา       | สุรินทร์ เขต 3   |

ตารางที่ 38 (ต่อ)

| ที่                                                        | โรงเรียน                               | จังหวัด             |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------|
| <b>เขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เขต 14 (12 โรงเรียน)</b> |                                        |                     |
| 167                                                        | โรงเรียนยโสธรพิทยาคม                   | ยโสธร เขต 1         |
| 168                                                        | โรงเรียนเลิงนกทา                       | ยโสธร เขต 2         |
| 169                                                        | โรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย               | ศรีสะเกษ เขต 1      |
| 170                                                        | โรงเรียนนครศรีลำดวนวิทยา               | ศรีสะเกษ เขต 1      |
| 171                                                        | โรงเรียนผักไห่วิทยานุกูล               | ศรีสะเกษ เขต 2      |
| 172                                                        | โรงเรียนขุขันธ์                        | ศรีสะเกษ เขต 3      |
| 173                                                        | โรงเรียนตระกาศประชาสามัคคี             | ศรีสะเกษ เขต 4      |
| 174                                                        | โรงเรียนคึมใหญ่วิทยา                   | อำนาจเจริญ          |
| 175                                                        | โรงเรียนเสียมทองพิทยาคม                | อุบลราชธานี เขต 1   |
| 176                                                        | โรงเรียนม่วงสามสิบอัมพวันวิทยา         | อุบลราชธานี เขต 1   |
| 177                                                        | โรงเรียนโพธิ์ไทรพิทยาคาร               | อุบลราชธานี เขต 2   |
| 178                                                        | โรงเรียนหนามแท่งพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก | อุบลราชธานี เขต 3   |
| <b>เขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เขต 15 (5 โรงเรียน)</b>  |                                        |                     |
| 179                                                        | โรงเรียนปากน้ำชุมพรวิทยา               | ชุมพร เขต 1         |
| 180                                                        | โรงเรียนสอาดเผดิมวิทยา                 | ชุมพร เขต 1         |
| 181                                                        | โรงเรียนสุราษฎร์ธานี                   | สุราษฎร์ธานี เขต 1  |
| 182                                                        | โรงเรียนท่าฉางวิทยาคาร                 | สุราษฎร์ธานี เขต 2  |
| 183                                                        | โรงเรียนรัชชประภาวิทยาคม               | สุราษฎร์ธานี เขต 2  |
| <b>เขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เขต 16 (9 โรงเรียน)</b>  |                                        |                     |
| 184                                                        | โรงเรียนคันทropicพิทยาคาร              | ตรัง เขต 1          |
| 185                                                        | โรงเรียนย่านตาขาวรัฐชนูปถัมภ์          | ตรัง เขต 1          |
| 186                                                        | โรงเรียนกันตังพิทยากร                  | ตรัง เขต 2          |
| 187                                                        | โรงเรียนกัลยาณีศรีธรรมราช              | นครศรีธรรมราช เขต 1 |
| 188                                                        | โรงเรียนทุ่งสงวิทยา                    | นครศรีธรรมราช เขต 2 |
| 189                                                        | โรงเรียนคีรีราษฎร์พัฒนา                | นครศรีธรรมราช เขต 3 |

ตารางที่ 38 (ต่อ)

| ที่                                                       | โรงเรียน                               | จังหวัด             |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------|
| 190                                                       | โรงเรียนสิชลคุณธารวิทยา                | นครศรีธรรมราช เขต 4 |
| 191                                                       | โรงเรียนปากพะยูนพิทยาคาร               | พัทลุง              |
| 192                                                       | โรงเรียนพัทลุง                         | พัทลุง              |
| <b>เขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เขต 17 (3 โรงเรียน)</b> |                                        |                     |
| 193                                                       | โรงเรียนหนองทะเลวิทยา                  | กระบี่              |
| 194                                                       | โรงเรียนตะกั่วป่า"เสนานุกูล"           | พังงา               |
| 195                                                       | โรงเรียนดื่บกพังงาวิทยายน              | พังงา               |
| 196                                                       | โรงเรียนสตรีภูเก็ต                     | ภูเก็ต              |
| <b>เขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เขต 19 (6 โรงเรียน)</b> |                                        |                     |
| 197                                                       | โรงเรียนเกาะแก้วพิทยาสรรค์             | สงขลา เขต 1         |
| 198                                                       | โรงเรียนวนรารีเฉลิม                    | สงขลา เขต 1         |
| 199                                                       | โรงเรียนหาดใหญ่วิทยาลัย                | สงขลา เขต 2         |
| 200                                                       | โรงเรียนหาดใหญ่วิทยาลัยสมบูรณ์กุลกันยา | สงขลา เขต 2         |
| 201                                                       | โรงเรียนนาทวีวิทยาคม                   | สงขลา เขต 3         |
| 202                                                       | โรงเรียนพิมานพิทยาสรรค์                | สตูล เขต 1          |

## ภาคผนวก จ

หนังสือตรวจสอบยืนยันรูปแบบ รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและแบบยืนยัน



ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ว.2271

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

25 มิถุนายน 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจสอบรูปแบบและแสดงความคิดเห็น

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ร่างรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ด้วย นางสาวนุชนรา รัตนศิริประภา นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชา การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งขณะนี้ กำลังดำเนินการในขั้นตอนสำคัญสุดท้ายของการวิจัย คือ การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้นำเสนอร่างรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ท่านได้พิจารณาตรวจสอบรูปแบบ แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อนักศึกษาจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขและสรุปเป็นรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนสรุปผลการวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณยิ่งมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

ปณิธานของบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งมั่นให้บริการ พัฒนางานให้มีคุณภาพ”

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบ**  
**“รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ”**  
 (A Supply Chain Management Model in Basic Education Schools)

|                    |                 |                                                                                                  |
|--------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. นายจรินทร์      | ลักษณะวิศิษฐ์   | รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ                                                                  |
| 2. ดร.ปริญญ        | จริยวิทยานนท์   | ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เขตตรวจราชการที่ 1                                                |
| 3. ดร.นิวัตร       | นาคะเวช         | ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เขตตรวจราชการที่ 10,12                                            |
| 4. ดร.ศักดิ์สิทธิ์ | ชัตติยาสุวรรณ   | ผู้เชี่ยวชาญด้านวิเคราะห์วิจัยการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 5. ดร.พิษณุ        | ตุลสุข          | ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ<br>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน       |
| 6. ดร.อมรรัตน์     | ปิ่นเงิน        | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบดินทร์เดชา (สิงห์ สิงหเสนีย์)                                      |
| 7. ดร.สมปอง        | สมนักรพงษ์      | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนกำแพงเพชรพิทยาคม                                                    |
| 8. ดร.วิรัช        | เจริญเชื้อ      | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนแก่นนครวิทยาลัย                                                     |
| 9. ดร.กอบกิจ       | สงศิริ          | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม                                                |
| 10. ดร.พีระ        | รัตนวิจิตร      | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนระยองวิทยาคมปากน้ำ                                                  |
| 11. รศ.ดร.วสิน     | อิงคพัฒนากุล    | อาจารย์ประจำภาควิชาวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม<br>คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร                   |
| 12. ดร.ชัชชาติ     | รักษาดานนท์ชัย  | ผู้อำนวยการฝ่ายประเมินผล<br>สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)                 |
| 13. ดร.วิชัย       | รุ่งเรืองอนันต์ | อาจารย์ประจำภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ<br>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ               |
| 14. ดร.บุญชอบ      | พุ่มไพจิตร      | อาจารย์ประจำคณะรัฐประศาสนศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา                                   |
| 15. ดร.จินตณัย     | ไพโรจน์         | อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน<br>มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์                  |



**แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประกอบการตรวจสอบ**  
**“รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”**  
 (A Supply Chain Management Model in Basic Education Schools)

**แนวทางการสัมภาษณ์**

1. จากรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ครั้งที่ 1) ท่านเห็นว่องค์ประกอบ 9 องค์ประกอบที่นำมาเป็นรูปแบบมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด
2. จากรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ครั้งที่ 1) ท่านเห็นว่องค์ประกอบ 9 องค์ประกอบที่นำมาเป็นรูปแบบมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดในการนำไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย เพราะเหตุใด
3. จากรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ครั้งที่ 1) ท่านเห็นว่องค์ประกอบ 9 องค์ประกอบที่นำมาเป็นรูปแบบมีความเป็นประโยชน์มากน้อยเพียงใดในการนำไปใช้บริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย เพราะเหตุใด
4. จากรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ครั้งที่ 1) ท่านเห็นว่องค์ประกอบ 9 องค์ประกอบที่นำมาเป็นรูปแบบมีความถูกต้องครอบคลุมมากน้อยเพียงใดในการนำไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของไทย เพราะเหตุใด
5. จากรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ครั้งที่ 1) ท่านเห็นว่องค์ประกอบใดบ้างที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ตอบได้มากกว่า 1 องค์ประกอบ)
6. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ไม่มีในรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ครั้งที่ 1)

## คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นแบบสัมภาษณ์ที่อยู่ในขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่งต่อการวิจัยก่อนการสรุปผลการวิจัย กล่าวคือ เป็นขั้นตอนการตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้วิจัยกำหนดกรอบการตรวจสอบรูปแบบ 4 ด้าน คือ ความเหมาะสม (propriety standards) ความเป็นไปได้ (feasibility standards) ความเป็นประโยชน์ (utility standards) และความถูกต้องครอบคลุม (accuracy standards)<sup>1</sup> หลังจากที่ท่านได้ศึกษารายละเอียดประกอบพิจารณาแล้ว การให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการสร้างและยืนยันรูปแบบการจัดการศพพลายเซนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 1 ซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจสำหรับผู้มีความสนใจจะนำรูปแบบนี้ไปใช้ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้

(นางสาวนุชนรา รัตนศิริประภา)

นักศึกษาวิชาการศึกษาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

---

<sup>1</sup> G.F. Madaus, M.S. Scriven and D.I. Stufflebeam, *Evaluation Education Model Viewpoint on Education and Human Service Evaluation*. Boston : Kluwer Nijhoff (1983), 399-402.



แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประกอบการตรวจสอบ  
 “รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”  
 (A Supply Chain Management Model in Basic Education Schools)

ตอนที่ 1 : ข้อมูลพื้นฐาน

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....

ตำแหน่งหน้าที่ .....

สถานที่ทำงาน .....

วัน/เดือน/ปี/เวลา วันที่..... เดือน..... พ.ศ..... เวลา.....

ลงชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....

ตอนที่ 2 : โปรดศึกษาข้อค้นพบ และแสดงความคิดเห็นตามลำดับ

1. โปรดพิจารณาองค์ประกอบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 1 ที่ผู้วิจัย

ได้ศึกษาและค้นพบจำนวน 9 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

องค์ประกอบที่ 2 การจัดระเบียบระบบงาน

(School Performance Alignment)

องค์ประกอบที่ 3 การเน้นการเรียนการสอน

(Learning and Teaching Orientation)

องค์ประกอบที่ 4 เทคโนโลยีสารสนเทศ

(Information Technology Management)

องค์ประกอบที่ 5 การมีส่วนร่วม (Collaboration)

องค์ประกอบที่ 6 การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management)

องค์ประกอบที่ 7 การจัดการความเสี่ยง (School Risk Management)

องค์ประกอบที่ 8 การจัดการสมรรถนะบุคคล (Personnel Competency Management)

องค์ประกอบที่ 9 การประกันคุณภาพ (Quality Assurance Management)











**แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประกอบการตรวจสอบ**  
**“รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”**  
 (A Supply Chain Management Model in Basic Education Schools)

**แนวทางการสัมภาษณ์**

1. จากรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ครั้งที่ 2) ท่านเห็นว่ารูปแบบเชิงระบบมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด
2. จากรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ครั้งที่ 2) ท่านเห็นว่ารูปแบบเชิงระบบมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดในการนำไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย เพราะเหตุใด
3. จากรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ครั้งที่ 2) ท่านเห็นว่ารูปแบบเชิงระบบมีความเป็นประโยชน์มากน้อยเพียงใดในการนำไปใช้บริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย เพราะเหตุใด
4. จากรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ครั้งที่ 2) ท่านเห็นว่ารูปแบบเชิงระบบมีความถูกต้องครอบคลุมมากน้อยเพียงใดในการนำไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของไทย เพราะเหตุใด
5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ไม่มีในรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ครั้งที่ 2)

## คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นแบบสัมภาษณ์ที่อยู่ในขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่งต่อการวิจัยก่อนการสรุปผลการวิจัย กล่าวคือ เป็นขั้นตอนการตรวจสอบรูปแบบ ครั้งที่ 2 โดยผู้วิจัยกำหนดกรอบการตรวจสอบ รูปแบบ 4 ด้าน คือ ความเหมาะสม (propriety standards) ความเป็นไปได้ (feasibility standards) ความเป็นประโยชน์ (utility standards) และความถูกต้องครอบคลุม (accuracy standards)<sup>2</sup> หลังจากที่ท่านได้ศึกษารายละเอียดประกอบประกอบการพิจารณาแล้ว การให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการสร้างและยืนยันรูปแบบการจัดการศพพลาย เช่นในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 2 ซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจสำหรับผู้มีความสนใจจะนำรูปแบบนี้ไปใช้ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้

(นางสาวนุชนรา รัตนศิริระประภา)

นักศึกษาปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

---

<sup>2</sup> G.F. Madaus, M.S. Scriven and D.I. Stufflebeam, *Evaluation Education Model Viewpoint on Education and Human Service Evaluation*. Boston : Kluwer Nijhoff (1983), 399-402.



แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประกอบการตรวจสอบ  
“รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”

ตอนที่ 1 : ข้อมูลพื้นฐาน

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....

ตำแหน่งหน้าที่ .....

สถานที่ทำงาน .....

วัน/เดือน/ปี/เวลา วันที่..... เดือน ..... พ.ศ..... เวลา.....

ลงชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....

ตอนที่ 2 : โปรดศึกษาข้อค้นพบ และแสดงความคิดเห็นตามลำดับ

1. รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 2 ประกอบด้วย
  1. ส่วนที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (INPUT) ประกอบด้วย
    - 1.1 ผู้จัดหา ผู้จัดส่ง ผู้ส่งมอบ (Suppliers)
    - 1.2 ปัจจัยนำเข้า (Inputs)
  2. ส่วนที่ 2 กระบวนการ (PROCESS = MANUFACTURE) ประกอบด้วย
    - 2.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
    - 2.2 การจัดระเบียบระบบงาน (School Performance Alignment)
    - 2.3 การเน้นการเรียนการสอน (Learning and Teaching Orientation)
    - 2.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management)
    - 2.5 การมีส่วนร่วม (Collaboration)
    - 2.6 การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management)
    - 2.7 การจัดการความเสี่ยง (School Risk Management)
    - 2.8 การจัดการสมรรถนะบุคคล (Personnel Competency Management)
    - 2.9 การประกันคุณภาพ (Quality Assurance Management)
  3. ส่วนที่ 3 ผลผลิต (OUTPUT) ประกอบด้วย
    - 3.1 ผลผลิต (Outputs)
    - 3.2 ลูกค้า (Customers)
  4. ข้อมูลย้อนกลับ (FEEDBACK) ประกอบด้วย
    - 4.1 วิจัยความต้องการ / ความพึงพอใจ (Research)
    - 4.2 ออกแบบปัจจัย / กระบวนการ / ผลผลิต (Redesign)

2. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 2 อย่างไร

2.1 ความคิดเห็นด้านความเหมาะสม (propriety standards)

| รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน             | เหมาะสม | ไม่เหมาะสม |
|-------------------------------------------------------------|---------|------------|
| <b>ส่วนที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (INPUT)</b>                       |         |            |
| 1.1 ผู้จัดหา ผู้จัดส่ง ผู้ส่งมอบ (Suppliers)                |         |            |
| 1.2 ปัจจัยนำเข้า (Inputs)                                   |         |            |
| <b>ส่วนที่ 2 กระบวนการ (PROCESS = MANUFACTURE)</b>          |         |            |
| 2.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)                   |         |            |
| 2.2 การจัดระเบียบระบบงาน (School Performance Alignment)     |         |            |
| 2.3 การเน้นการเรียนการสอน (Learning & Teaching Orientation) |         |            |
| 2.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)              |         |            |
| 2.5 การมีส่วนร่วม (Collaboration)                           |         |            |
| 2.6 การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship)                    |         |            |
| 2.7 การจัดการความเสี่ยง (School Risk Management)            |         |            |
| 2.8 การจัดการสมรรถนะบุคคล (Personnel Competency)            |         |            |
| 2.9 การประกันคุณภาพ (Quality Assurance Management)          |         |            |
| <b>ส่วนที่ 3 ผลผลิต (OUTPUT)</b>                            |         |            |
| 3.1 ผลผลิต (Outputs)                                        |         |            |
| 3.2 ลูกค้า (Customers)                                      |         |            |
| <b>ส่วนที่ 4 ข้อมูลย้อนกลับ (FEEDBACK)</b>                  |         |            |
| 4.1 วิจัยความต้องการ / ความพึงพอใจ (Research)               |         |            |
| 4.2 ออกแบบปัจจัย / กระบวนการ / ผลผลิต (Redesign)            |         |            |

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 2 อย่างไร
- 2.2 ความคิดเห็นด้านความเป็นไปได้ (feasibility standards)

| รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน             | เหมาะสม | ไม่เหมาะสม |
|-------------------------------------------------------------|---------|------------|
| <b>ส่วนที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (INPUT)</b>                       |         |            |
| 1.1 ผู้จัดหา ผู้จัดส่ง ผู้ส่งมอบ (Suppliers)                |         |            |
| 1.2 ปัจจัยนำเข้า (Inputs)                                   |         |            |
| <b>ส่วนที่ 2 กระบวนการ (PROCESS = MANUFACTURE)</b>          |         |            |
| 2.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)                   |         |            |
| 2.2 การจัดระเบียบระบบงาน (School Performance Alignment)     |         |            |
| 2.3 การเน้นการเรียนการสอน (Learning & Teaching Orientation) |         |            |
| 2.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)              |         |            |
| 2.5 การมีส่วนร่วม (Collaboration)                           |         |            |
| 2.6 การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship)                    |         |            |
| 2.7 การจัดการความเสี่ยง (School Risk Management)            |         |            |
| 2.8 การจัดการสมรรถนะบุคคล (Personnel Competency)            |         |            |
| 2.9 การประกันคุณภาพ (Quality Assurance Management)          |         |            |
| <b>ส่วนที่ 3 ผลผลิต (OUTPUT)</b>                            |         |            |
| 3.1 ผลผลิต (Outputs)                                        |         |            |
| 3.2 ลูกค้า (Customers)                                      |         |            |
| <b>ส่วนที่ 4 ข้อมูลย้อนกลับ (FEEDBACK)</b>                  |         |            |
| 4.1 วิจัยความต้องการ / ความพึงพอใจ (Research)               |         |            |
| 4.2 ออกแบบปัจจัย / กระบวนการ / ผลผลิต (Redesign)            |         |            |

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 2 อย่างไร

2.3 ความคิดเห็นด้านความเป็นประโยชน์ (utility standards)

| รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน             | เหมาะ<br>สม | ไม่<br>เหมาะสม |
|-------------------------------------------------------------|-------------|----------------|
| <b>ส่วนที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (INPUT)</b>                       |             |                |
| 1.1 ผู้จัดหา ผู้จัดส่ง ผู้ส่งมอบ (Suppliers)                |             |                |
| 1.2 ปัจจัยนำเข้า (Inputs)                                   |             |                |
| <b>ส่วนที่ 2 กระบวนการ (PROCESS = MANUFACTURE)</b>          |             |                |
| 2.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)                   |             |                |
| 2.2 การจัดระเบียบระบบงาน (School Performance Alignment)     |             |                |
| 2.3 การเน้นการเรียนการสอน (Learning & Teaching Orientation) |             |                |
| 2.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)              |             |                |
| 2.5 การมีส่วนร่วม (Collaboration)                           |             |                |
| 2.6 การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship)                    |             |                |
| 2.7 การจัดการความเสี่ยง (School Risk Management)            |             |                |
| 2.8 การจัดการสมรรถนะบุคคล (Personnel Competency)            |             |                |
| 2.9 การประกันคุณภาพ (Quality Assurance Management)          |             |                |
| <b>ส่วนที่ 3 ผลผลิต (OUTPUT)</b>                            |             |                |
| 3.1 ผลผลิต (Outputs)                                        |             |                |
| 3.2 ลูกค้า (Customers)                                      |             |                |
| <b>ส่วนที่ 4 ข้อมูลย้อนกลับ (FEEDBACK)</b>                  |             |                |
| 4.1 วิจัยความต้องการ / ความพึงพอใจ (Research)               |             |                |
| 4.2 ออกแบบปัจจัย / กระบวนการ / ผลผลิต (Redesign)            |             |                |

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 2 อย่างไร
- 2.4 ความคิดเห็นด้านความถูกต้องครอบคลุม (accuracy standards)

| รูปแบบการจัดการซัพพลายเชนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน             | เหมาะ<br>สม | ไม่<br>เหมาะสม |
|-------------------------------------------------------------|-------------|----------------|
| <b>ส่วนที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (INPUT)</b>                       |             |                |
| 1.1 ผู้จัดหา ผู้จัดส่ง ผู้ส่งมอบ (Suppliers)                |             |                |
| 1.2 ปัจจัยนำเข้า (Inputs)                                   |             |                |
| <b>ส่วนที่ 2 กระบวนการ (PROCESS = MANUFACTURE)</b>          |             |                |
| 2.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)                   |             |                |
| 2.2 การจัดระเบียบระบบงาน (School Performance Alignment)     |             |                |
| 2.3 การเน้นการเรียนการสอน (Learning & Teaching Orientation) |             |                |
| 2.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)              |             |                |
| 2.5 การมีส่วนร่วม (Collaboration)                           |             |                |
| 2.6 การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship)                    |             |                |
| 2.7 การจัดการความเสี่ยง (School Risk Management)            |             |                |
| 2.8 การจัดการสมรรถนะบุคคล (Personnel Competency)            |             |                |
| 2.9 การประกันคุณภาพ (Quality Assurance Management)          |             |                |
| <b>ส่วนที่ 3 ผลผลิต (OUTPUT)</b>                            |             |                |
| 3.1 ผลผลิต (Outputs)                                        |             |                |
| 3.2 ลูกค้า (Customers)                                      |             |                |
| <b>ส่วนที่ 4 ข้อมูลย้อนกลับ (FEEDBACK)</b>                  |             |                |
| 4.1 วิจัยความต้องการ / ความพึงพอใจ (Research)               |             |                |
| 4.2 ออกแบบปัจจัย / กระบวนการ / ผลผลิต (Redesign)            |             |                |

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ประวัติผู้วิจัย

**ชื่อ-สกุล** นางสาวนุชนรา รัตนศิริระประภา  
**ที่อยู่** 17/3 หมู่ 4 ตำบลดอนตะโก อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี 70000  
 โทรศัพท์ (032) 322855 มือถือ 081-8566057  
 e-mail : nuchnara05@yahoo.com  
**ที่ทำงาน** โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ ตำบลหน้าเมือง  
 อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี 70000 โทรศัพท์ (032) 337039

### ประวัติการศึกษา

|          |                                                                                                                                           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| พ.ศ.2527 | สำเร็จการศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ)<br>วิชาเอกภาษาอังกฤษ วิชาโทจิตวิทยา<br>มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม          |
| พ.ศ.2543 | สำเร็จการศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม)<br>สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา<br>บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร |
| พ.ศ.2548 | ศึกษาต่อระดับปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา<br>บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร                                             |

### ประวัติการทำงาน

|                     |                                                       |
|---------------------|-------------------------------------------------------|
| พ.ศ.2528 - 2533     | ครูสอนภาษาอังกฤษ โรงเรียนดรุณาราชบุรี                 |
| พ.ศ.2533 - 2538     | อาจารย์ 1 โรงเรียนบ้านเก่าวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี      |
| พ.ศ.2538 - 2544     | อาจารย์ 2 โรงเรียนบ้านเก่าวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี      |
| พ.ศ.2544 - 2548     | อาจารย์ 2 โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ จังหวัดราชบุรี   |
| พ.ศ.2548 - ปัจจุบัน | ครูชำนาญการ โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ จังหวัดราชบุรี |