



การประเมินผลการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดด  
ด้วยการเทียบเคียงตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา  
ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

พรรณี เหมะสถล และคณะ

คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

2551

(งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์)



**ชื่อเรื่อง : การประเมินผลการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ แบบก้าวกระโดด ด้วยการเทียบเคียง  
ตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
นครสวรรค์**

**ผู้วิจัย : พรรณี เหมะสถล**

**PANNEE HEMASATON**

### **บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินผลการพัฒนาด้านบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต แบบก้าวกระโดด ด้วยการเทียบเคียง ตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

การดำเนินการวิจัยมี 2 ช่วง คือ ช่วงที่ 1 ศึกษาระดับคุณภาพของโรงเรียนตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา ช่วงที่ 2 พัฒนารูปแบบปฏิบัติของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศในแต่ละกลุ่มระบบงานของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ผู้ร่วมการวิจัยประกอบด้วย ผู้บริหาร ทีมพัฒนา ทีมประสานงานระบบ รวม 57 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษาประกอบด้วย 7 เกณฑ์มาตรฐาน 220 ตัวบ่งชี้

การวิจัยครั้งนี้พบว่า ระดับคุณภาพของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ อยู่ในระดับคุณภาพ 3 คิดเป็นค่าเฉลี่ยร้อยละ 42.84 กระบวนการที่มีคะแนนสูงสุด คือ การจัดการเรียนรู้ ผลการพิจารณาโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนมีผู้บริหาร คือ อธิการบดี คณบดี คณะครุศาสตร์ ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการ 4 ฝ่าย โดยอยู่ในความดูแลช่วยเหลือของ คณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการวิชาการ และชมรมผู้ปกครอง – ครู มีทีมพัฒนา เป็นผู้ประสานงานบริหารจัดการ ระหว่างผู้บริหาร กับ ผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการกระจายอำนาจ ลงสู่กลุ่มระบบงาน 7 กลุ่มระบบ ประกอบ ระบบนำองค์กร ระบบจัดการเรียนรู้ ระบบกิจกรรมนักเรียน ระบบบริหารจัดการ ระบบพัฒนาบุคลากรในวิชาชีพ ระบบสังคมสัมพันธ์ และระบบสารสนเทศ กับอีก 1 งานประกันคุณภาพ ผลการประเมินการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศพบว่า ความคิดเห็นด้านความรู้ความเข้าใจการพัฒนาโรงเรียนทุกด้าน คือ ด้านบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ การปฏิบัติงานและผลผลิตอยู่ในระดับมาก

**ภาควิชาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์**

โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ได้เข้าร่วมโครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการนำร่อง โครงการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดดด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะรางวัลคุณคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ด้วยศึกษาองค์ประกอบของความสำเร็จ ตามแนวทางรางวัลคุณคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา (MBNQA : Education) ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2549 ผู้วิจัยในฐานะรองผู้อำนวยการของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงได้ดำเนินการศึกษา เพื่อหาวิธีการปฏิบัติงานของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ จากการปฏิบัติงานจริง ร่วมกับคณะทีมพัฒนา ด้วยความมุ่งมั่น

รายงานการวิจัยฉบับนี้ สำเร็จได้ ด้วยความสนับสนุนทุนวิจัย จากสำนักวิจัยและพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ หวังว่าเอกสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษา

ขอขอบคุณทีมพัฒนาของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ที่ให้ความร่วมมือในการวางแผนวิธีปฏิบัติงานและติดตามช่วยเหลือ และขอขอบคุณผู้ให้การสนับสนุนทุกท่าน

นางพรรณณี เหมะสถล

ผู้วิจัย

## สารบัญ

	หน้า
สารบัญ	(1)
สารบัญภาพ	(3)
สารบัญตาราง	(4)
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
จุดประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	3
คำนิยามศัพท์	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>6</b>
บริบทโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	6
การบริหารงานที่นำมาใช้ในการจัดการศึกษา	12
มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา	38
การบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA)	44
การวัดและเปรียบเทียบ (Benchmarking)	53
ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators)	60
วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	66
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	71
กรอบแนวความคิดในการวิจัย	73
<b>บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย</b>	<b>74</b>
ขั้นตอนการวิจัย	74
ประชากร	75
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	76
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>79</b>
ส่วนที่ 1. ผลการประเมินตนเอง	80
ส่วนที่ 2. สรุปโครงสร้างการบริหารงาน	83

**สารบัญ (ต่อ)**

	หน้า
ส่วนที่ 3. แผนวิธีการปฏิบัติในการบริหารจัดการ	85
ส่วนที่ 4. ผลการตรวจเยี่ยม แลกเปลี่ยนเรียนรู้	87
<b>บทที่ 5</b> <b>สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>94</b>
สรุปผลการวิจัย	94
อภิปรายผลการวิจัย	97
รายการเอกสารอ้างอิง	101
ภาคผนวก	104

(3)

### สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	แสดงกระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	22
2.2	แสดงกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน	24
2.3	แสดงหลักการพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร	24
2.4	มุมมองในเชิงระบบปฏิบัติ	48
2.5	แสดงกระบวนการทำ Benchmarking	58
2.6	ขั้นตอนการรับรอง วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด	69
2.7	แสดงกรอบแนวความคิดในการวิจัย	73
4.1	โครงสร้างการบริหารจัดการโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	88
4.2	ขั้นตอนการบริหารจัดการของทีมพัฒนาคุณภาพโรงเรียน	89

(4)

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	แสดงจำนวนนักเรียนระดับอนุบาลศึกษา	10
2.2	แสดงจำนวนนักเรียนระดับประถมศึกษา	10
2.3	แสดงจำนวนนักเรียนระดับมัธยมศึกษา	11
2.4	แสดงแนวทางการให้คะแนนการประเมินตนเองตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทาง การศึกษา	54
4.1	แสดงผลการประเมินตนเองตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษาของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	84
4.2	แสดงวิธีปฏิบัติงานของทีมพัฒนาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	90
4.3	แสดงผลการประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	92

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ด้านต่าง ๆ ของโลกยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจของทุกประเทศรวมทั้งประเทศไทยด้วย จึงทำให้มีจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาของชาติ ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศเพื่อสร้างคนไทยให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพพร้อมที่จะแข่งขันและร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในเวทีโลก(กระทรวงศึกษาธิการ.2545: 1) และการใช้เครื่องมือในการพัฒนาคนนั้น นอกจากจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาแล้ว ยังต้องคำนึงถึงกลไกสำคัญที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างเต็มที่ ( กรมสามัญศึกษา.2542 : 2 ) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่เป็นกฎหมายว่าด้วยการศึกษาของชาติมีสาระสำคัญที่ใช้เป็นหลักในการปฏิรูปการศึกษาทั้งส่วนที่เป็นความมุ่งหมาย หลักการจัดการศึกษา สิทธิและหน้าที่ทางการศึกษา ระบบการศึกษา แนวการจัดการศึกษา การบริหาร การจัดการศึกษา ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา นับเป็นการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาทั้งระบบอย่างเป็นกระบวนการที่ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องโดยตรงและโดยอ้อม ต้องมีตระหนักที่จะดำเนินตามแนวทางที่เหมาะสมด้วยความเต็มใจ (กระทรวงศึกษาธิการ.2542 : 2) นอกจากนี้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 กำหนดให้บุคคล มีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย การจัดการศึกษาอบรมของรัฐ ต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชน(กระทรวงศึกษาธิการ.2545 : 1 – 2) ประกอบกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 มีหลักการสอดคล้องกับการจัดการศึกษาของประเทศ คือ 1) เป็นการศึกษาเพื่อความเป็นเอกภาพของชาติ มุ่งเน้นความเป็นไทยควบคู่กับความ เป็นสากล 2) เป็นการศึกษาเพื่อปวงชน ที่ประชาชนทุกคนจะได้รับการศึกษาอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกันโดยสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 3) ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาและเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด สามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ 4) เป็นหลักสูตรที่มีโครงสร้างยืดหยุ่นทั้งด้านสาระ เวลา และการจัดการเรียนรู้ และ 5) เป็นหลักสูตรที่จัดการศึกษาได้ทุกรูปแบบ ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย สามารถเทียบโอนผลการเรียนรู้ และประสบการณ์(กระทรวงศึกษาธิการ.2545 : 4) ดังนั้นการศึกษาจึงเป็นรากฐาน และเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาประชากรและประเทศชาติให้บรรลุเป้าหมายได้ จำเป็นต้องมี

จะเห็นได้ว่า การที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแนวทางดังกล่าวให้ดำเนินไปพร้อมกันอย่างเป็นระบบได้นั้น ต้องอาศัยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 10) กล่าวว่า การบริหารที่ดีต้องบริหารในองค์กรร่วมมุ่งผลสัมฤทธิ์และมีเป้าประสงค์ที่เป็นรูปแบบ จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบ และสมเพียง กุลละวณิชย์(2545:91)กล่าวว่า การที่จะดำเนินการให้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้นั้น ผู้บริหารต้องตระหนักในเรื่องการตรวจสอบผลการดำเนินงานโดยปรับปรุงระบบหรือวิธีการทำงาน (อ้างถึงใน จารุวรรณ เพ็ญสุข.2549 : 1)

จากการศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดคุณภาพทางการศึกษาช่วง พ.ศ. 2535- 2540 พบว่าคุณภาพการศึกษาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับประเทศมีผลเฉลี่ยค่อนข้างต่ำเกือบทุกด้านในทุกระดับ นอกจากนี้ยังพบว่าคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่งและคุณภาพการศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่ของประเทศมีความแตกต่างกันค่อนข้างสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลสรุปการรับฟังความคิดเห็นและความรู้สึกของประชาชนทั่วไปของโครงการศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์ พ.ศ.2538 (กระทรวงศึกษาธิการ.2545 : 2)

การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนตามแผนปฏิบัติงานประจำปีนั้น โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มีระบบการทำงานตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการที่จำเป็นต้องมีการประกันคุณภาพการทำงาน ทั้งนี้เพราะระบบเหล่านี้จะทำงานสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน นั่นคือ พัฒนาผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ โดยมีระบบหลัก คือ ระบบการเรียนรู้ ระบบกิจกรรมนักเรียน และระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน นอกจากนี้ยังมีระบบสนับสนุนอีก ได้แก่ การนำองค์การยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน การบริหารจัดการหลักสูตร การพัฒนาบุคลากร ระบบชุมชนสัมพันธ์ ระบบสารสนเทศ และระบบคุณธรรมจริยธรรมในวิชาชีพ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน). 2547 : 3) และจากการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา (รอบแรก) ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เมื่อปี พ.ศ. 2547 พบว่า ผลการประเมินคุณภาพตามรายมาตรฐานด้านบริหาร มีระดับคุณภาพดี และด้านครูผู้สอนนั้นอยู่ในระดับคุณภาพพอใช้ ส่วนด้านผู้เรียนนะรับประถมศึกษา – มัธยมศึกษา มีระดับคุณภาพที่ควรปรับปรุง และผู้เรียนในระดับปฐมศึกษามีระดับ

จากผลการประเมินคุณภาพดังกล่าวข้างต้น จึงควรพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียนในการจัดการศึกษาให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งวิธีการพัฒนาการบริหารด้วยการเทียบเคียงแบบก้าวกระโดด (Benchmarking) ก็เป็นวิธีการหนึ่งที่มีความเหมาะสมในการนำมาพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน เพราะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงองค์กรต่าง ๆ ที่ได้รับความนิยมอย่างมากในปัจจุบัน เนื่องจากทำให้มีการปรับปรุงองค์กรอย่างก้าวกระโดดเป็นกระบวนการวัดและเปรียบเทียบกับองค์กรที่สามารถได้ดีกว่า แล้วนำผลการเปรียบเทียบ มาปรับปรุงองค์กรของตนเอง ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการได้เปรียบในการแข่งขันและการเทียบเคียงแบบก้าวกระโดด (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2548 : 10 – 14 ) และการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร เพื่อการจัดคุณภาพนั้น ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549 ) มีการสนับสนุนผลักดันให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้องค์กรมีวิธีการปฏิบัติและประเมินผลการดำเนินงานในระดับมาตรฐานสากล (วัฒนธรรมศึกษาศาสตร์, 2546 : 11)

การพัฒนาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ให้ทันตามกระแสการพัฒนาองค์กรใหม่ และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศหรือองค์กรด้านจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ สู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดดด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา

#### จุดประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับคุณภาพของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา
2. เพื่อพัฒนาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
3. เพื่อประเมินผลการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาระดับคุณภาพของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการในแต่ละระบบงานของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์

### 2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งตามกรอบความคิดของการวิจัยที่มีการดำเนินงาน 2 ช่วง ได้แก่

ช่วงที่ 1 ผู้บริหารประกอบด้วยผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ จำนวน 4 คน ทีมพัฒนาโรงเรียน 5 คน รวม จำนวน 9 คน

ช่วงที่ 2 เป็นประชากรจากกลุ่มเครือข่ายโรงเรียน ประกอบด้วยคณะผู้บริหาร 4 คน ทีมพัฒนาคุณภาพระบบต่าง ๆ 53 คน รวมประชากร จำนวน 57 คน

ช่วงที่ 3 ประชากรจากบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร อาจารย์ ครู และเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 57 คน

### 3. ขอบเขตด้านตัวแปร ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

3.1. ระดับคุณภาพของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา

3.2 วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการในแต่ละระบบงานของโรงเรียน สาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์

3.3 ระดับความคิดเห็นในความรู้ความเข้าใจการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การประเมินผลการพัฒนา หมายถึง การประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ จากวิธีการปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ ด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในการพัฒนา ด้านบริบท ปัจจัย กระบวนการและผลผลิตที่เกิดขึ้น

2. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์

3. ทีมพัฒนาคุณภาพ หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ที่ได้รับคำสั่งแต่งตั้งจากโรงเรียน

4. ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดด หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการ โรงเรียนที่มีเกณฑ์ มีการประเมินตนเอง มีการเทียบเคียงการทำงานแต่ละระบบ และมีการปรับปรุงด้วยแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

5. การเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) หมายถึง กระบวนการวัดและเปรียบเทียบ การดำเนินงาน การบริหารและวิธีปฏิบัติที่ดำเนินได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานของกลุ่มงานอื่น ๆ เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาทั้งองค์กร

6. รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หมายถึง รางวัลที่เป็นโครงการตามแผนกลยุทธ์ศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนให้เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก โดยใช้พื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ กว่า 70 ประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้

7. การประเมินตนเอง (Self - Assessment : SA) หมายถึง วิธีการที่ทำให้โรงเรียนทราบดีจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานของตนเอง โดยการประเมินตามเนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา

8. วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) หมายถึง วิธีการปฏิบัติในแต่ละระบบงานของโรงเรียนทำได้ดีที่สุดจากผลการประเมินตนเองตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. รู้ระดับคุณภาพโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ นำผลมาวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง อุปสรรคและโอกาสในการพัฒนา เพื่อนำผลไปวางแผนการบริหารจัดการ โรงเรียนและปรับปรุงแก้ไขต่อไป

2. มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะตามเนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษาไปบริหารจัดการ โรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ

3. โรงเรียนสาธิตฯมีแนวทางการบริหารที่ชัดเจน ผู้มีส่วนได้เสียมีความเข้าใจที่ตรงกัน

4. ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

5. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์มีผลการจัดการศึกษาเป็นน่าพึงพอใจของสังคม

6. ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นด้วยการบริหารจัดการที่เป็นระบบ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่างๆ จากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อความสมบูรณ์ของเอกสารรายงานวิจัย ผู้วิจัยจึงเสนอสาระสำคัญและรายละเอียด ดังนี้

1. บริบทโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
2. การบริหารงานที่นำมาใช้ในการจัดการศึกษา
3. มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา
4. การบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand

Quality Award : TQA)

5. การวัดและเปรียบเทียบ (Benchmarking)
6. ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators)
7. วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
9. กรอบแนวความคิดในการวิจัย

#### 1. บริบทโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ประวัติโรงเรียน

ปี พ.ศ.2515 นางสาวนิวัตรา คลายนาทร สำเร็จการศึกษาปริญญาโททางด้านการศึกษา ก่อนวัยเรียนจากมหาวิทยาลัยเพนซิลวาเนีย สหรัฐอเมริกา ได้เริ่มโครงการสอนเด็กก่อนวัยเรียน(บริบาลทารก) ในวิทยาลัยครูนครสวรรค์ โดยได้รับการเห็นชอบและสนับสนุนจากอาจารย์ประธาน จันทร์เจริญ ผู้อำนวยการวิทยาลัยครูในขณะนั้น

ปี พ.ศ. 2517 โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ได้รับการอนุมัติ เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม จากกระทรวงศึกษาธิการให้จัดตั้งขึ้น ผู้อนุมัติ คือ ฯพณฯ อภัย จันทวิกรม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการสมัยนั้น โครงการสอนของนางสาวนิวัตรา คลายนาทร เป็นที่สนใจของผู้ปกครอง โดยทั่วไป จึงได้นำบุตรหลานมาเข้าเรียน นางสาวนิวัตรา คลายนาทร ใช้แนวการสอนที่แตกต่างไปจากโรงเรียนระดับอนุบาลทั่วไป คือ ยึดหลักการเรียนด้วยตนเอง (Individual Learning) การจัดสภาพแวดล้อมของห้องเรียนแบบไม่มีชั้นเรียน (Nongraded School) และเน้นเรื่องศูนย์การเรียนรู้

(Learning Canter) เมื่อเริ่มเปิดสอนได้ใช้อาคารของภาควิชาพลศึกษาเป็นอาคารเรียน ต่อมาจึงย้ายมาใช้อาคาร 2 ห้องภาควิชาภูมิศาสตร์ ครั้นวิทยาลัยครูนครสวรรค์สร้างหอสมุดใหม่ขึ้น จึงอนุญาตให้นางสาวนิวัตรา คลายนาทธ ใช้อาคารปัจจุบันเป็นอาคารเรียนของโรงเรียนต่อไป

ปี พ.ศ. 2520 นายสำเร็จ วรรณสถิตย์ ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่โรงเรียนสาธิตฯขณะนั้น มีอาจารย์ภาควิชาหลักสูตรและการสอน และภาควิชาต่าง ๆ มาช่วยสอนและภาคและดำเนินงานหลายท่านด้วยกัน

ปี พ.ศ. 2522 วิทยาลัยครูทั่วประเทศต้องลดการผลิตนักศึกษาครู ทำให้โรงเรียนสาธิตฯจึงได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์นี้ด้วย เพราะวิทยาลัยครูไม่สามารถจัดสรรงบประมาณให้แก่โรงเรียนสาธิตฯได้เหมือนเดิม ในปีนั้นเอง นายจำลอง สุวรรณรัตน์ รักษาราชการในตำแหน่งอธิการวิทยาลัยครูนครสวรรค์ จึงได้นำเรื่องโรงเรียนสาธิตฯ เข้าที่ประชุมกรรมการวิทยาลัย และที่ประชุมอาจารย์ในเวลาต่อมาความคิดเห็นของคณาจารย์แตกกันออกไปแต่ เมื่อพิจารณาเรื่องงบประมาณแล้วคณาจารย์ส่วนใหญ่จึงนำเสนอให้ยุบเลิกโรงเรียนสาธิตฯ เมื่อผู้ปกครองนักเรียนทราบความคิดเห็นดังกล่าวประกอบกับค่านิยมโรงเรียนสาธิตฯ ในขณะนั้นมีสูง ผู้ปกครองนักเรียนได้ประชุมกันและมีความคิดเห็นว่า"ผู้ปกครองควรช่วยรับภาระในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยเฉพาะทางด้านงบประมาณเพื่อให้วิทยาลัยครูสามารถดำเนินงานในโรงเรียนสาธิตฯต่อไปด้วยดี "ผู้ปกครองนักเรียนจึงจัดตั้งชมรมผู้ปกครองและครูโรงเรียนสาธิตวิทยาลัยครูนครสวรรค์ เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2522 ณ สมาคมยานครสวรรค์ นายจำลอง สุวรรณรัตน์ ได้เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตฯและได้ประสานงานกับชมรมผู้ปกครองและครูโรงเรียนสาธิตฯที่ได้จัดตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนกิจการของโรงเรียน

ปี พ.ศ. 2525 ดร.หอม คลายานนท้อธิการบดีวิทยาลัยครูนครสวรรค์ ได้กล่าวว่า "โรงเรียนสาธิตวิทยาลัยครูนครสวรรค์เป็นโรงเรียนสาธิตฯแห่งเดียวในประเทศไทยที่เกิดขึ้นจากความต้องการของประชาชนชุมชน และได้รับความสนับสนุนจากชุมชนอย่างแท้จริง" ดร.หอม คลายานนท้อ อธิการวิทยาลัยครูนครสวรรค์ ให้การสนับสนุนโรงเรียนสาธิตอย่างจริงจัง ได้แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานโรงเรียนสาธิตฯในปีการศึกษา 2525 มีอธิการวิทยาลัยครูนครสวรรค์เป็นประธานกรรมการ

ปี พ.ศ. 2529 นายชวัช วันชชาติ ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน

ปี พ.ศ. 2530 นางสุจิตรา จงอยู่สุข เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตวิทยาลัยครูนครสวรรค์

ปี พ.ศ. 2533 ผศ.ชุมพล ปานเกตุ เป็นผู้อำนวยการ โรงเรียนสาธิตวิทยาลัยครูนครสวรรค์

ปี พ.ศ. 2538 โรงเรียนสาธิตวิทยาลัยครูนครสวรรค์ ได้เปลี่ยนชื่อเป็น โรงเรียนสาธิตสถาบันราชภัฏนครสวรรค์ และได้เปลี่ยนตรา โรงเรียนจากรูปพระราชลัญจกรตามสถาบันราชภัฏนครสวรรค์

ปี พ.ศ. 2544 นางวไลพร เมฆไตรรัตน์ เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ปี พ.ศ. 2547 โรงเรียนสาธิตสถาบันราชภัฏนครสวรรค์ได้เปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ตามชื่อของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ปี พ.ศ. 2548 ผศ. สุภาวดี ศรีวรรณะ เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ขนาดที่ตั้ง

โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ตั้งอยู่ภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มีเนื้อที่ประมาณ 15 ไร่ เลขที่ 398 หมู่ที่ 9 ตำบลนครสวรรค์ตก อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ 60000 โทรศัพท์ 0-5622-6160 โทรสาร 0-5622-9696

สภาพชุมชน

ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมืองที่มีสื่ออำนวยความสะดวกทั้งด้านสาธารณูปโภคและคมนาคม ชุมชนรอบข้างโรงเรียนเป็นชุมชนแบบชุมชนเมือง

โครงสร้างการบริหารงาน

โรงเรียนมีการแบ่งโครงสร้างการบริหารงานออกเป็น 5 ฝ่าย โดยมีรองผู้อำนวยการ 4 คนรับผิดชอบงานในแต่ละงานโดยจะมีหน้าที่รับผิดชอบ และมีกลุ่มการทำงานดังนี้

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการระดับมัธยมศึกษา รับผิดชอบดูแลงานวิชาการ ควบคุมพัสดุฝ่ายมัธยมศึกษา ห้องสมุดและห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการระดับประถมศึกษา รับผิดชอบดูแลงานวิชาการ ควบคุมพัสดุฝ่ายประถมศึกษา

รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจกรรมนักเรียนและวิชาการระดับอนุบาล รับผิดชอบดูแลงานวิชาการ ควบคุมพัสดุฝ่ายอนุบาล ดูแลงานกิจกรรมนักเรียน

รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา รับผิดชอบหัวหน้าพัสดุโรงเรียน การเงิน-บัญชี งานบัญชีพัสดุโรงเรียน

รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร รับผิดชอบงานบุคลากร ชุกรการชั้นเรียนและชุกรการส่วนกลางของโรงเรียน ฝ่ายโภชนาการและอาคารสถานที่

ปรัชญา

จัดการศึกษาพัฒนาเยาวชนทุกด้านอย่างสมดุลตามศักยภาพ เพื่อเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพและเป็นพลังของสังคม

#### วิสัยทัศน์

ในปี 2549 โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ จะพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นักเรียนมีคุณลักษณะดี มีปัญญาและมีความสุข มีระบบในการจัดฝึกประสบการณ์ของนักศึกษาสาขาวิชาการศึกษาที่ได้มาตรฐาน และมีผลงานการศึกษาวิจัยทางด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นที่ยอมรับของสังคม

#### พันธกิจ

1. สาธิตการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. จัดการฝึกประสบการณ์วิชาชีพของนักศึกษาสาขาการศึกษา
3. ดำเนินการจัดการศึกษา วิจัยด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของคณาจารย์

#### ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. คุณภาพจัดการศึกษาระดับปฐมวัย
2. คุณภาพจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ผลงานการฝึกประสบการณ์วิชาชีพของนักศึกษาสาขาการศึกษา
4. ผลงานการจัดการศึกษาวิจัยด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของคณาจารย์และบุคลากรใน

#### มหาวิทยาลัย

#### เป้าหมาย

1. โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรมและมีระเบียบวินัย
3. นักเรียนมีคุณภาพมาตรฐานด้านผู้เรียนในมาตรฐานเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก
4. นักเรียนได้รับการพัฒนาความสามารถเต็มศักยภาพ
5. มีระบบในการจัดฝึกประสบการณ์ของนักศึกษาสาขาวิชาการศึกษาได้มาตรฐาน
6. มีผลงานการศึกษาวิจัยด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

## ข้อมูลจำนวนบุคลากรของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ปีการศึกษา 2549

## ตารางที่ 2.1 แสดงจำนวนนักเรียนระดับอนุบาลศึกษา

ชั้น	เพศ		รวม
	ชาย	หญิง	
อนุบาลศึกษาปีที่ 1/1	15	13	28
อนุบาลศึกษาปีที่ 1/2	13	18	31
อนุบาลศึกษาปีที่ 1/3	15	13	28
อนุบาลศึกษาปีที่ 1/4	9	12	21
อนุบาลศึกษาปีที่ 2/1	19	13	32
อนุบาลศึกษาปีที่ 2/2	18	14	32
อนุบาลศึกษาปีที่ 3/1	11	13	24
อนุบาลศึกษาปีที่ 3/2	10	12	22
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>109</b>	<b>108</b>	<b>217</b>

## ตารางที่ 2.2 แสดงจำนวนนักเรียนระดับประถมศึกษา

ชั้น	เพศ		รวม
	ชาย	หญิง	
ประถมศึกษาปีที่ 1/1	12	10	22
ประถมศึกษาปีที่ 1/2	12	12	24
ประถมศึกษาปีที่ 2/1	10	18	28
ประถมศึกษาปีที่ 2/2	12	14	26
ประถมศึกษาปีที่ 2/3	11	16	27
ประถมศึกษาปีที่ 3/1	16	10	26

ตารางที่ 2.2 แสดงจำนวนนักเรียนระดับประถมศึกษา (ต่อ)

ชั้น	เพศ		รวม
	ชาย	หญิง	
ประถมศึกษาปีที่ 3/2	16	12	28
ประถมศึกษาปีที่ 3/3	16	11	27
ประถมศึกษาปีที่ 4/1	19	13	32
ประถมศึกษาปีที่ 4/2	15	15	30
ประถมศึกษาปีที่ 4/3	16	14	30
ประถมศึกษาปีที่ 5/1	17	11	28
ประถมศึกษาปีที่ 5/2	18	10	28
ประถมศึกษาปีที่ 5/3	14	14	28
ประถมศึกษาปีที่ 6/1	19	19	38
ประถมศึกษาปีที่ 6/2	24	14	38
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>247</b>	<b>213</b>	<b>460</b>

ตารางที่ 2.3 แสดงจำนวนนักเรียนระดับมัธยมศึกษา

ชั้น	เพศ		รวม
	ชาย	หญิง	
มัธยมศึกษาปีที่ 1	15	8	23
มัธยมศึกษาปีที่ 2	18	21	39
มัธยมศึกษาปีที่ 3	12	14	26
มัธยมศึกษาปีที่ 4	14	16	30
มัธยมศึกษาปีที่ 5	5	6	11
มัธยมศึกษาปีที่ 6	2	2	4
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>66</b>	<b>67</b>	<b>133</b>

## 2. การบริหารงานที่นำมาใช้ในการจัดการศึกษา

การจัดการศึกษาไม่ว่าจะในระบบใหญ่ของประเทศ หรือในระบบย่อยลงมา คุณภาพของการจัดการศึกษาจะเกิดขึ้นหรือมีขึ้นได้นั้นต้องอาศัยการบริหารงานหรือการบริหารจัดการที่ดี เพื่อนำไปสู่ผลผลิตหรือผลงานที่ตรงตามข้อกำหนด ตรงตามความต้องการหรือความพึงพอใจ เกิดความมั่นใจและประทับใจแก่ผู้รับบริการทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน เป็นต้น

ความหมายของการบริหาร

Simon (มปป.) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

Sergiovanni (มปป.) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

Barnard (มปป.) กล่าวว่า การบริหาร คือ การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่รวมปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Getzals & Guba (มปป.) กล่าวถึง การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมที่สามารถมองเห็นได้ 3 ทางคือ

1. ทางโครงสร้าง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา
2. ทางหน้าที่ เป็นขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุนหน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้สำเร็จเป้าหมาย
3. ทางปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่บุคคลและบุคคลต้องการร่วมทำปฏิกริยาซึ่งกันและกัน ลักษณะเด่นที่เป็นสากลของการบริหาร มีลักษณะดังนี้
  1. การบริหารต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
  2. ต้องอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญ
  3. ต้องใช้ทรัพยากรบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
  4. ต้องมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการทางสังคม
  5. ต้องเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคล 2 คนขึ้นไป
  6. ต้องอาศัยร่วมมือร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์
  7. เป็นการร่วมมือดำเนินการอย่างมีเหตุผล

8. มีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
9. การบริหารไม่มีตัวตน แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

#### การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์

การบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดการระเบียบอย่างเป็นระบบ คือมีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่ฟังเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหาร โดยลักษณะนี้ การบริหารจึงเป็นศาสตร์ (Science) เป็นศาสตร์สังคม ซึ่งอยู่กลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ แต่ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคน ที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม การบริหารก็จะมีลักษณะเป็นศิลป์ (Arts)

#### ปัจจัยการบริหาร

ปัจจัยพื้นฐานทางการบริหารมี 4 อย่าง ที่เรียกว่า 4Ms ได้แก่

1. คน (Man)
2. เงิน (Money)
3. วัสดุสิ่งของ (Materials)
4. การจัดการ (Management)

#### ข้อจำกัดทางการบริหาร

1. สถานภาพทางภูมิศาสตร์
2. ประชากร
3. ทรัพยากร
4. ลักษณะนิสัยและความสามารถของคนในชาติ
5. ความเชื่อถือและความศรัทธา
6. ขนบธรรมเนียมและประเพณี
7. ค่านิยมและอุดมการณ์ทางสังคม

บทบาทและสมรรถภาพของผู้บริหาร (Spepgen J . Knezevich แห่ง USC. 1984 )

1. เป็นผู้กำหนดทิศทางการบริหาร (Direction Setter ) เช่น ู้เทคนิคต่าง ๆ ของการบริหาร  
PPBS .MBO QCC เป็นต้น

2. มีความสามารถกระตุ้นคน (Leader Catalyst)
3. ต้องเป็นนักวางแผน (Planner)
4. ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decision Maker)
5. ต้องมีความสามารถในการจัดองค์การ (Organizer)
6. ต้องเป็นผู้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Change Manager)
7. ต้องเป็นผู้ให้ความร่วมมือ (Coordinator)
8. ต้องเป็นผู้ติดต่อสื่อสารที่ดี (Communicator)
9. ต้องเป็นผู้แก้ปัญหาขัดแย้งในองค์กรได้ (Conflict Manager)
10. ต้องสามารถบริหารปัญหาต่าง ๆ ได้ (Problem Manager)
11. ต้องรู้จักวิเคราะห์และจัดระบบงาน (System Manager)
12. ต้องมีความสามารถในด้านวิชาการทั้งการเรียนและการสอน (Instructional Manager)
13. ต้องมีความสามารถในการบริหารบุคคล (Personnel Manager)
14. ต้องมีความสามารถในการบริหารทรัพยากร (Resource Manager)
15. ต้องมีความสามารถในการประเมินผลงาน (Appraiser)
16. ต้องมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์ (Public Relater)
17. ต้องสามารถเป็นผู้นำในสังคมได้ (Ceremonial Head)

(<http://www.kunkroo.com/admin1.html>)

### การบริหารแนวใหม่

เป็นการบริหารจัดการโดยนำระบบเชิงการบริหารมาใช้ในการจัดการศึกษาหรือการจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ ได้แก่ การบริหารทั่วไป และการบริหารสถานศึกษา

1. การบริหารทั่วไป เป็นการบริหารจัดการหน่วยงานหรือองค์กรในลักษณะทั่วไปแบ่งออกเป็น 5 ลักษณะดังนี้

1.1 การบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือทฤษฎี  
 อุบัติการณ์ (Contingency Theory) การบริหารในยุคนี้ค่อนข้างเป็นปัจจุบัน ประสิทธิภาพของการบริหารเริ่ม  
 เปลี่ยนแปลงไปจากการมองการบริหารในเชิงปรัชญา ไปสู่การมอง การบริหารในเชิงสภาพข้อเท็จจริง  
 เนื่องจากในปัจจุบันมนุษย์ต้องประสบกับปัญหาอยู่เสมอ

เนื่องจากปัจจุบันมนุษย์ต้องประสบกับปัญหาอยู่เสมอ การเลือกทางออกที่จะไปสู่  
 การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด There is one best way สถานการณ์ต่างหากที่จะ  
 เป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้การบริหารแบบใด การบริหารในยุคนี้มุ่งเน้น ความสัมพันธ์ระหว่าง  
 องค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ และเป็นส่วนขยายของทฤษฎีระบบว่า ทุก ๆ ส่วนจะต้อง  
 สัมพันธ์กัน สถานการณ์บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมี  
 ส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึง หลักมนุษยและแรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึง  
 เป้าหมายหรือผลผลิตขององค์การเป็นหลัก การบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดใน  
 การตัดสินใจ

หลักการของการบริหาร โดยสถานการณ์

- 1) ถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์
- 2) ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด
- 3) เป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการ  
 ของทฤษฎีระหว่างทุกส่วนของระบบจะต้อง สัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน
- 4) สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม
- 5) คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่  
 จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย
- 6) เน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น  
 ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์วิธีการกระบวนการและ  
 การควบคุมงานความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร ความแตกต่างระหว่างเป้าหมาย  
 การดำเนินงานขององค์การ เป็นต้น

1.2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์การได้มีส่วน  
 ร่วมในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบ และร่วมมือใน องค์พัฒนาปฏิบัติด้วยความเต็มใจ

**แนวความคิดพื้นฐาน(Basic Assumption)** จากทฤษฎี การจูงใจของ Molivation Theory เชื่อว่า

- 1) มนุษย์ย่อมมีความต้องการเหมือน ๆ กันตราบดีที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้แล้ว ก็จะเกิดความต้องการเรื่อยไป แต่ถ้าความต้องการได้รับความตอบสนอง ก็จะเลิกสนใจ
- 2) มนุษย์ตอบสนองความต้องการแตกต่างกันทางด้านปริมาณความต้องการ ระดับต่ำก่อนข้างมีขอบเขตจำกัด แต่ความต้องการระดับสูงมักจะไม่มีขอบเขตจำกัด

จากทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg (Motivator Hygiene Theory) เชื่อว่าปัจจัยที่จูงใจให้คนทำงาน คือ ความสำเร็จ การยกย่อง ความก้าวหน้า ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความเจริญเติบโต

จากการศึกษาจากพฤติกรรมของมนุษย์ ของ Aravris ได้เผยว่า บุคคลที่มีวุฒิภาวะ จะมีบุคลิกภาพที่ต้องการเป็นของตนเอง การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้บุคคลได้พัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง เทคนิคการใช้บริหารแบบมีส่วนร่วม

- 1) การใช้กลุ่มงานเฉพาะกิจและคณะกรรมการ (Special Task Forces and Committee)
- 2) กรรมการให้คำแนะนำ
- 3) การใช้แนวความของหมุดเชื่อมโยง (Linking Pin)
- 4) การติดต่อสื่อสารแบบประจักษ์
- 5) การระดมความคิด
- 6) การฝึกอบรมแบบต่าง ๆ
- 7) การบริหารโดยมีวัตถุประสงค์ (MBO)

วิธีการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมสมัยใหม่ คนในด้านการตัดสินใจ และการควบคุมการทำงาน การแสดงออก ทักษะคติ และการใช้ความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ องค์การต้องใช้ความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ เพื่อกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอน และแตกต่างกันอย่างรวดเร็ว

- 1) ระดับบุคคล เป็นวิธีการพิจารณาและปรับปรุงบุคคลให้ได้ดีขึ้น 3 แบบ คือ

#### 1.1 การฝึกอบรมให้มีความรู้สึกไว (Sensitivity Training) เพื่อ

- ให้เข้าใจ และยอมรับธรรมชาติของมนุษย์
- ให้รู้จักยอมรับ และพัฒนาตนเอง
- ได้เข้าใจและยอมรับผู้อื่นให้มากขึ้น
- ให้มีมนุษยสัมพันธ์ดีขึ้น
- เพื่อให้มีความสุข มีขวัญ และกำลังใจดีขึ้น
- เพื่อให้มีการงานดีขึ้น

1.2 การวิเคราะห์การติดต่อ (Transactional Analysis) เป็นวิธีการติดต่อที่แลกเปลี่ยนด้วยภาษาและไม่ใช้ภาษาระหว่างบุคคล Erio Berne ซึ่งให้เห็นว่า การติดต่อระหว่างบุคคลมี 3 แบบ คือ แบบพ่อแม่ (Parent) ผู้ปกครอง ผู้ใหญ่ (Adult) เด็ก (Child)

1.3 การนั่งสมาธิแบบควบคุมจิต (Trancendental Meditation) คือ การนั่งสมาธิเพื่อลดความเครียด และเพื่อความคิดสร้างสรรค์

## 2) ระดับกลุ่ม

2.1. การรวมกลุ่มแบบครอบครัว (Family Grouping)

2.2. การฝึกอบรมเพียงในนาม (Norminal Group Training) หมายถึง บุคคลถูกรวมเข้าเป็นกลุ่ม แต่ไม่ได้สื่อสารด้วยวาจา จะเป็นการประชุมพร้อมกันที่โต๊ะเพื่อแก้ปัญหา ต้องการใช้คำถามที่เป็นลายลักษณ์อักษร สมาชิกจะใช้เวลาเขียนเพื่อแสดงความคิดเห็น โดยไม่พูดจากัน

2.3. เทคนิค เดลไฟ (SDelphi Technique) เป็นกระบวนการที่ผู้ตัดสินใจกำหนดกลุ่มที่ปรึกษาและกลุ่มผู้ตอบ แล้วสร้างแบบสอบถามส่งไปรษณีย์ ผู้ตอบมายังทีมที่ปรึกษา แล้วเอามาสรุปการตอบแบบสอบถาม

## ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

- 1) ช่วยสร้างความสามัคคี และการต่อต้านจากพนักงานระดับต่ำ
- 2) ช่วยให้ทราบถึงความต้องการขององค์กรทั้งหมด
- 3) ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น ลดความเฉื่อยชาในการทำงาน การย้ายงานและการหยุดงาน
- 4) ช่วยลดความขัดแย้ง และการต่อต้านจากพนักงานระดับต่ำ
- 5) ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน และทำให้สุขภาพจิตในองค์กรดีขึ้น
- 6) ช่วยเพิ่มผลผลิตในองค์กร
- 7) สร้างหลักประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในองค์กร
- 8) ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและทะนุถนอม
- 9) ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- 10) เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ในด้านการควบคุมงานให้ลดน้อยลง และทำให้ผลงานดีขึ้น

สาเหตุที่ทำให้บริหารล้มเหลว

ผู้บริหารบางคนประสบความสำเร็จต่ำกว่าที่ควร ความล้มเหลวย่อมต้องมีสาเหตุ ซึ่งอาจแยกได้ดังนี้

ความล้มเหลวทางด้านความรู้ (Knowledge Failures) ความล้มเหลวในเรื่องต่าง ๆ ทั้งทางด้านนโยบายและวิธีการปฏิบัติ ความรู้ทางเนื้อหาวิชาที่จำเป็นต้องศึกษาไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการศึกษา ตลอดจนขาดความรู้ทางด้านกฎหมาย ระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ

ความล้มเหลวทางด้านส่วนบุคคล (Personality Failures) ความล้มเหลวทางด้านบุคลิกภาพส่วนบุคคลมีความสำคัญพอ ๆ กับความล้มเหลวทางด้านความรู้ ความล้มเหลวทางด้านบุคลิกภาพมีสาเหตุมาจากขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้ไม่มีความสามารถในการตัดสินใจ เพราะเกิดความกลัวว่าจะเกิดความผิดพลาด ผู้บริหารบางคนขาดความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ไม่กระจายความรับผิดชอบให้กับผู้ร่วมงานและไม่สามารถวิเคราะห์และประเมินผู้ร่วมงานได้

ปัญหาของผู้บริหาร

ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์กรไม่เพียงแต่จะเป็นผลต่อบุคคลข้างเคียงแล้ว และชุมชนด้วยปัญหาเหล่านี้ได้แก่

- 1) ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างของบุคคลในองค์กร (Typical Problem)
- 2) ปัญหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานในองค์กร (The Problem of interrelationship)
- 3) ปัญหาเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ทั้งด้านเอกสารและคำพูดของบุคคลในองค์กร (The Problem of communication)
- 4) ปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (The Problem of Change)

### 1.3. การบริหารโดยมีวัตถุประสงค์ (Management By Object - MBO) เป็น

เทคนิคการบริหารงานที่จัดอยู่ในรูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เป็นรูปแบบการบริหารงานในปัจจุบันซึ่งจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร โดยมีแนวความคิดว่า การบริหารงานหรือการทำงานนั้น ควรตอบสนองความต้องการของคน เห็นความสำคัญของการทำงานในลักษณะร่วมแรงร่วมใจกันซึ่งให้ได้ผลงานที่ดีกว่าการบังคับ หรือลงโทษ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและรับผิดชอบร่วมกัน

MBO เป็นเทคนิคการบริหารงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้สำเร็จมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล แต่ปัจจัยหลักของการทำงานชนิดนี้ ยังอยู่ที่ตัวบุคคลโดยเฉพาะหัวหน้างาน ต้องใช้ศาสตร์

ความเป็นผู้นำ ใช้ศิลปะการทำงานร่วมกับคน ใช้คนให้เหมาะกับงาน สร้างขวัญกำลังใจให้ทุกคนเห็นความจำเป็นของความสำเร็จของงานตามที่ได้รับมอบหมายไว้ร่วมกัน

องค์ประกอบที่สำคัญของ MBO ที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับสูง
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับปฏิบัติ
- 3) การมีส่วนร่วม และมีสามัญสำนึกในความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติ
- 4) ความมีอิสระในการทำงาน
- 5) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน

**1.4. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ;RBM)** ในช่วงเวลาดังแต่ปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา รัฐบาลของประเทศต่างๆได้มีความพยายามที่จะทำการปฏิรูประบบราชการ โดยต้องการที่จะปรับปรุงระบบการบริหารงานราชการให้มีความทันสมัย ขจัดความไม่คล่องตัวทางการบริหาร ตลอดจนได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารแบบเดิมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อปัจจัยนำเข้าและกฎระเบียบ มาใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ; RBM) เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารรัฐกิจให้มีลักษณะเป็นอย่างภาคธุรกิจเอกชน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543:145) โดยมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน กำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งต้องสร้างตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้

ความหมายและแนวความคิดของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มักจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective ; MBO) การบริหารแบบเน้นผลสำเร็จ (Managing for Results) การบริหารที่เน้นผล (Results-Oriented Management) หรือการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ดังต่อไปนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543 : 146) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay)

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543 : 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าเป็น การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัว บ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และแสดงผลงานต่อสาธารณะ

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ; RBM) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงาน ขององค์กร ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้ วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators ; KPI) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และ วัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์กร และตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร

การบริหารงานของภาครัฐในอดีตจะเน้นที่การการบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ โดยเน้นการทำงาน ตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมาย และมาตรฐาน แต่การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ/ งานเป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์กรให้ สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกับการกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผล การทำงานหลัก (Key Performance Indicators) ไว้อย่างชัดเจน เป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร การวัด ความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวบ่งชี้ การยืดหยุ่นทางการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น เพื่อให้สามารถสนองตอบ ต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนในฐานะผู้รับบริการจากองค์กรของรัฐได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ; RBM) จึงเป็นการบริหาร เพื่อการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัด (Economy) เน้นใช้ทรัพยากรอย่างมี ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness)

#### **กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์**

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๆ 4 ขั้นตอน (Richard S. Williams ,1998 : 25-27 และทศพร ศิริสัมพันธ์ ,2543 :151-152) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

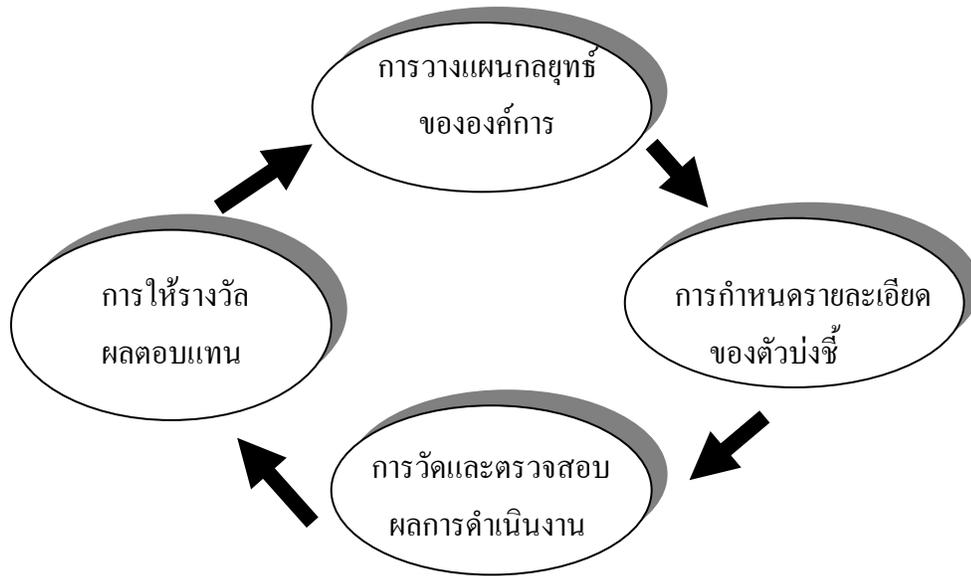
ขั้นตอน 1 การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical Success Factors) และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่างๆ

ขั้นตอน 2 การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ทำการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

ขั้นตอน 3 การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อยๆ ไปได้

ขั้นตอน 4 การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่มีการพิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากรายละเอียดของกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นสามารถจะสรุปเป็นแผนภาพเพื่อเพิ่มความเข้าใจได้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงกระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

#### ลักษณะขององค์กรที่บริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

องค์กรที่ได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่ว ๆ ไป ดังต่อไปนี้ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2543:21-23)

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ
2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น
3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างอย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้
4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่ประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกกับผิชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน

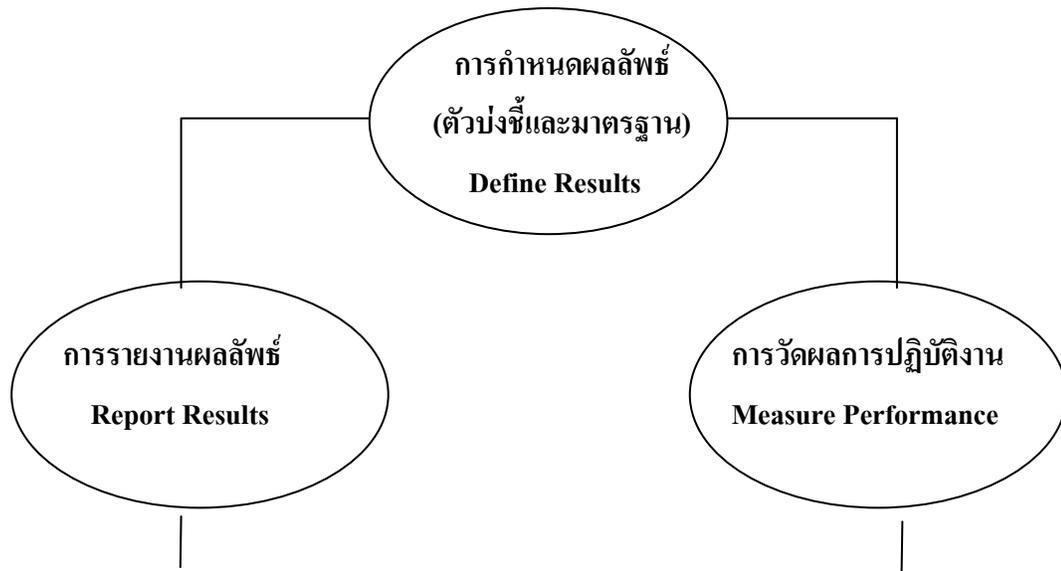
6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคน สู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและ ระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งนอกจากช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน แก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่น และประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย

7. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี

8. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากได้มีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

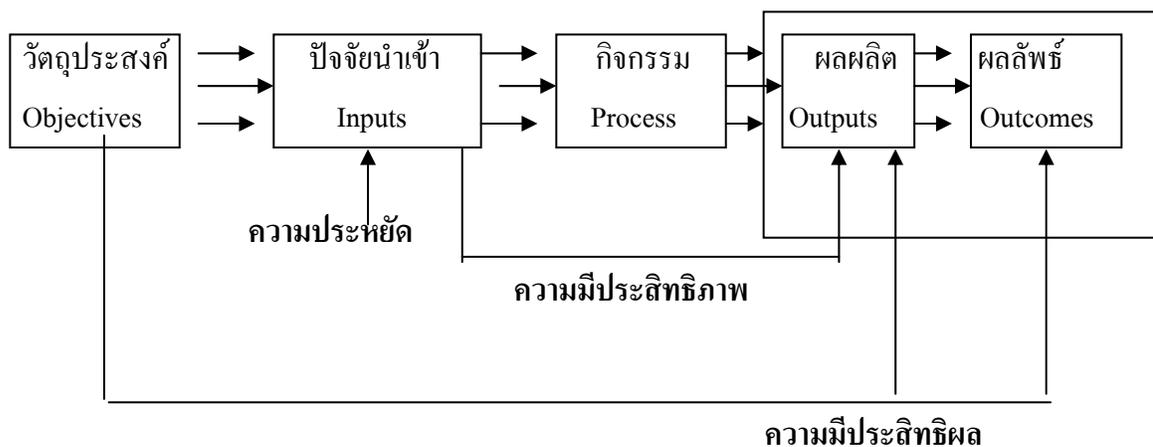
### **การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์**

การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย ตัวบ่งชี้วัดผลสำเร็จของกิจกรรม การจัดเก็บข้อมูลและเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การวัดผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ได้รับข้อมูลและสารสนเทศย้อนกลับที่แสดงถึงผลสำเร็จของการดำเนินงาน ปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การแสดงถึงการมีพันธะ หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ผู้กำหนดนโยบาย แหล่งสนับสนุนงบประมาณ ฯลฯ การเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรและองค์กรเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการบริหาร การพัฒนาองค์กร การออกแบบ/ทบทวนโปรแกรม กระบวนการดำเนินงานขององค์กรหรือของทีมงานที่รับผิดชอบกิจกรรมการดำเนินงาน รวมทั้งช่วยในการจัดสรรทรัพยากร เพื่อการสนับสนุนการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่พึงต้องดำเนินการคู่ขนานหรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการผลงาน มีกระบวนการที่สำคัญ สรุปได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดผลลัพธ์ (ตัวบ่งชี้วัดผลงานและมาตรฐาน) ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้ดำเนินการ/องค์กรจะต้องระบุหรือคัดเลือกกิจกรรมหลักที่มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และพันธกิจขององค์กร พร้อมทั้งระบุหรือกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลงานและมาตรฐานที่ต้องการบรรลุถึงของแต่ละกิจกรรม การกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลงานเพื่อดำเนินการวัดผลการปฏิบัติงานจะดำเนินการภายใต้กรอบของระบบการดำเนินงานทั่วไป โดยมีจุดเน้นในการดำเนินการสรุปได้ตามแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 แสดงหลักการพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร

จากแผนภาพจะเห็นได้ว่า การดำเนินกิจกรรมจะมีจุดเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์การดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ การระบุถึงรายละเอียดของผลงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์) ที่คาดหวัง ที่ส่วนใหญ่จะต้องพัฒนามาจากวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีปัจจัยนำเข้า อันได้แก่ ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรมที่จะเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตและผลลัพธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปจะมีจุดเน้นของการดำเนินการ 3 ด้าน อันได้แก่

1. ความประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตหรือการดำเนินกิจกรรม
2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงการดำเนินกิจกรรม/องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
3. ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ว่าได้ก่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

ตัวบ่งชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญดังต่อไปนี้ (ทศพร สิริสัมพันธ์, 2543 : 148-150 และสุพจน์ ทราญแก้ว , 2543: 137-138)

1. ตัวบ่งชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ได้แก่ จำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือบริการ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้ จำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนวัตถุดิบและอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น
2. ตัวบ่งชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณ จำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรม เช่น จำนวนผู้เข้ารับอบรมการพัฒนาอาชีพ จำนวนนักเรียนที่รับเข้าเรียน จำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เป็นต้น
3. ตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม เช่น จำนวนผู้จบการศึกษาที่มีงานทำ จำนวนกิโลเมตรของทางด่วนที่มีสภาพอยู่ในเกณฑ์ดี และยังรวมถึงตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ (Quality Indicators) เช่น จำนวนสินค้าที่บกพร่อง จำนวนใบแจ้งหนี้ที่ผิดพลาด จำนวนหนี้ค้างชำระ ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการทำงานขององค์กร เป็นต้น

4. ตัวบ่งชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้วัดผลงานที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต หรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนสำเร็จการศึกษา เวลาการทำงานในการปรับสภาพพื้นผิวถนน 1 กิโลเมตร

5. ตัวบ่งชี้วัดความคุ้มค่า (Cost-Effectiveness) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าใช้จ่ายของผลลัพธ์ที่แสดงถึงความคุ้มค่า (Value for money) ที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรม เช่น ต้นทุนเฉลี่ยในการช่วยให้ผู้ว่างงานได้งานภายหลังการฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการซ่อมบำรุงรถยนต์ให้พร้อมใช้งาน

6. ตัวบ่งชี้วัดปริมาณงาน (Workload Indicators) หมายถึง ข้อมูลที่แสดงถึงความต้องการในการให้บริการ หรือภาระงานในหน้าที่ของบุคลากร เช่น จำนวนแพทย์ต่อประชากร จำนวนพยาบาลต่อคนไข้ใน จำนวนใบสมัครงานที่ได้รับในแต่ละวัน เป็นต้น

7. ตัวบ่งชี้สารสนเทศเชิงอธิบาย (Explanatory Information) หมายถึง ข้อมูลที่อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร อาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรก็ได้ เช่น อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู อายุการใช้งานของอุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมถนน ร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น

ในกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การวัดผลการปฏิบัติงานจะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่ดีจึงควรเป็นระบบที่สามารถผลิตข้อมูลสารสนเทศที่แสดงถึงความก้าวหน้าของผล การดำเนินงานที่มีความครอบคลุม ครบถ้วน สมบูรณ์และทันกาล

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยสำคัญสำคัญที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จอยู่ที่ความเข้าใจแนวคิด วิธีการและประโยชน์ของวิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่จะปรับตัวและทำงานภายใต้ระบบงานที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญมีดังต่อไปนี้ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2543:40-44)

1) ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุนอย่างเต็มที่ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จ คือ สนับสนุนในการจัดทำระบบ การใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

2) การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ผู้บริหารองค์การจะต้องให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการเพื่อให้เกิดผล

3) การใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานการบริหาร ผู้บริหารจะต้องระลึกเสมอว่าการวัดผลไม่ได้ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่ข้อมูลจากการวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น แก้ปัญหาได้ถูกต้องมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเอาข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป

การจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงเสมอว่า ระบบข้อมูลนั้นสามารถที่จะแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์การได้ซึ่งจะต้องจัดทำเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิม ที่เน้นปัจจัยนำเข้าและกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดีขึ้น

1) การพัฒนาตัวบ่งชี้ การเลือกตัวบ่งชี้ที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจนั้นจะต้องเลือกตัวบ่งชี้ให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องพัฒนาโดยผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านนั้นๆกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานนั้นๆด้วย โดยตัวบ่งชี้จะมีทั้งส่วนของปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ รวมถึงตัวบ่งชี้ที่แสดงความพึงพอใจของผู้รับบริการ แต่ควรจะมีตัวบ่งชี้ในจำนวนเท่าที่จำเป็น โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการจัดทำและรักษาระบบข้อมูลนี้ด้วย

2) การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล ผู้พัฒนาระบบจะต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาของโครงการหรืองานที่จะวัดผลการปฏิบัติงาน โดยต้องคำนึงถึงการจัดทำรายงานผลซึ่งจะแยกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่จะรายงานเป็นช่วงเวลาตามกำหนดทุกครึ่งปีหรือหนึ่งปี เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและวางแผนหรือการจัดทำงบประมาณประจำปี และส่วนที่เป็นการรายงานเฉพาะกิจที่สามารถเรียกดูข้อมูลตัวบ่งชี้ได้ทันทีในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น ซึ่งความสำเร็จในการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ใช้ประโยชน์ได้จึงอยู่ที่การจัดทำข้อมูลที่สะท้อนผลงานจริงทันเวลา และมีปริมาณข้อมูลที่เหมาะสม โดยมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัด

การพัฒนาคูขี้หอมและองค์การ ผู้บริหารทุกระดับนับว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการต่างๆให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องให้การพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ภายใต

สถานะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้น ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะที่เดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

#### ประโยชน์ของการบริหารงานแบบ RBM

- 1) การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่ตระหนักถึงความสำคัญของงานที่ทำอยู่ว่าส่งผลต่อปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ
- 2) การสร้างพันธะรับผิดชอบของผู้บริหาร การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกลไกที่สอดคล้องสำหรับการสร้างพันธะรับผิดชอบ เพราะมีการวัดผลการปฏิบัติงานจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเปรียบเทียบกับเป้าหมายแล้วรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ
- 3) การจัดสรรงบประมาณ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ช่วยให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ
- 4) การกำหนดนโยบาย ข้อมูลจากการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถช่วยผู้บริหารให้กำหนดนโยบายว่าองค์กรควรเลือกทางเลือกใดในการบริหารองค์การ
- 5) การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียผลประโยชน์ ซึ่งจะทำให้ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ทราบวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างชัดเจน ทราบว่าปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จมีอะไร และองค์การจะวัดความสำเร็จตามที่ปัจจัยเหล่านั้นกำหนดได้อย่างไร ( <http://isc.ru.ac.th/data/ED0003477.doc>)

#### การกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัด

ผลผลิต คือ สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ ที่ทำการผลิตโดยหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์

ผลลัพธ์ คือ ผลประโยชน์ ผลข้างเคียง ผลกระทบ ที่ชุมชนและสิ่งแวดล้อมได้รับ จากการใช้ประโยชน์จากสินค้าหรือบริการที่จัดทำขึ้นหรือผลิตขึ้น โดยหน่วยงานของรัฐ

ตัวชี้วัด คือ ตัวบ่งชี้สภาพการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในผลผลิตและผลลัพธ์ ครอบคลุมทั้ง ปริมาณ คุณภาพ เวลา ต้นทุน และสถานที่ ( <http://www.mkarea1.go.th/km/uploaddata/pirom.doc> )

<b>ตัวอย่าง ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัด</b>
<b>งาน :</b> ป้องกันและปราบปรามผู้กระทำความผิด (ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ)
<b>ผลผลิต - ผู้กระทำความผิดที่ถูกจับ</b> <b>ตัวชี้วัดผลผลิต - จำนวนผู้กระทำความผิดที่ถูกจับหรือถูกลงโทษ</b>
<b>ผลลัพธ์ - คดีอาชญากรรมลดลง</b> <b>ตัวชี้วัดผลลัพธ์ - จำนวนคดีอาชญากรรมลดลง</b>

#### 5. การสร้างทีมงาน (Team – Building)

การดำเนินงานเป็นทีมมักจะพบเห็นกันอยู่ทั่วไป เริ่มตั้งแต่ในครอบครัวหรือหน่วยงานเอกชน รัฐบาล รัฐวิสาหกิจ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นการสร้างทีม จึงจำเป็นสิ่งที่สมาชิกในทีมจะต้องเรียนรู้ถึงว่าทำอะไรจะทำงานร่วมกัน ได้อย่างดีนั้น รวมทั้งนักบริการสามารถสร้างความพร้อมของการทำงานเป็นที่ให้เกิดขึ้นหน่วยงานได้อย่างไร ซึ่งย่อมจะทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

ความหมายและความสำคัญในการสร้างทีม ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

A team may be simply define as any group of people who mast significant by relte with each other the order to accomplish shared objectives ในเรื่องทีม Hall ให้ข้อคิดเกี่ยวกับเรื่องกลุ่มว่า กลุ่มนั้นมีส่วนประกอบ 2 ทาง

1. กลุ่มได้ช่วยเหลือสมาชิกกันเองในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
2. สมาชิกเองก็ช่วยเหลือกันและกัน ในการสร้างและรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างขององค์กร Edgar Schrin ให้ความหมายของกลุ่มหรือกลุ่มไว้ว่า จำนวนใด ๆ ของคนที่
  - เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น
  - มีความตระหนักทางด้านจิตใจถึงบุคคลอื่น
  - รับรู้เกี่ยวกับพวกเขาว่าเป็นกลุ่ม ๆ หนึ่ง

อาจกล่าวโดยสรุป ทีม คือ กลุ่มของบุคคลที่มีการเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่แน่นอน

การสร้างทีมงานในหน่วยงาน หมายถึง การปรับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ความสำคัญในการสร้างทีมมีดังนี้

1. มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความไว้วางใจในหมู่สมาชิกของทีม
2. คนเราจะทำงานร่วมกันได้ดีขึ้นเมื่อมีการเปิดเผยและจริงใจต่อกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคที่จะต้อง แก้ไขร่วมกัน
3. การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อสมาชิกได้ช่วยกันเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้เพิ่มพูนมากขึ้น ซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในทีมอย่างเต็มที่
4. ประสิทธิภาพของการทำงานจะลดต่ำลง และความตึงเครียดจะเพิ่มสูงขึ้น หากหลีกเลี่ยงการป้อนข้อมูลย้อนกลับ และวิพากษ์วิจารณ์ซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ดังนั้นการแสดงความคิดเห็นในลักษณะข้อมูลย้อนกลับจึงเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาทีมงาน
5. สนับสนุนการเรียนรู้ ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน
6. เป็นการพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาาร่วมกัน
7. เป็นการลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกทีมได้เรียนรู้ถึงทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากขึ้นมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกันมากขึ้น
8. ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหมู่สมาชิกทีม

แนวความคิดและทักษะในการสร้างทีม (Skills and approach of the competent teambuilding)

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลในหน่วยงานดังนั้นการเตรียมบุคคล จึงเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้เกิดความพร้อมในการสร้างทีม ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะและแสดงออกถึงความสามารถของทีม

#### 1. ความรู้ทักษะในการสร้างทีม (The Knowledge and skills of the team building)

1.1 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการสร้างทีม (Background reading in team build theory) จึงมีประโยชน์ในเรื่องเทคนิคการสร้างทีม การเรียนรู้เกี่ยวกับทฤษฎีจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นและเข้าใจถึงกระบวนการสร้างทีมมากขึ้น

1.2 ความรู้เกี่ยวกับการเจริญเติบโต (Theory of team) จะเป็นขั้นการพัฒนาทีมงาน ให้สามารถเตรียมการและการวางแผนการสร้างทีมได้ดีขึ้น

1.3 การอธิบายหรือสรุปสั้น ๆ (Repertory of lecturer ) เป็นวิธีทางหนึ่งที่จะช่วยในการสร้างทีมได้ด้วยการพูดคุยหรืออธิบายจุดที่สำคัญในการสร้างทีมจะช่วยแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ด้วยการพูดคุยหรืออธิบายจุดที่สำคัญในการสร้างทีมจะช่วยทำให้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

1.4 ประสบการณ์ที่มีความหมาย (Availability of structured experiences) การทำให้ฝึกฝนทำโครงการ กิจกรรมอยู่บ่อย ๆ ทำให้เกิดการเรียนรู้ สมาชิกในทีมที่ผ่านประสบการณ์มาแล้วจะมีบทบาทมาก ในการช่วยเหลือกลุ่มเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น

1.5 ทักษะการป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Skill in process feedback) เปรียบเสมือนกับกระจกที่คอยสะท้อนถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้น การสังเกตและเก็บข้อมูลอย่างระมัดระวังจะช่วยทำให้การเสนอข้อมูลต่อเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นมา

1.6 การยอมรับสภาพของบุคคล (Personal acceptability ) จะช่วยทำให้การสร้างทีมสำเร็จ เป็นการนับถือความสามารถและยอมรับซึ่งกันและกันจะก่อให้เกิดการไว้วางใจในกลุ่มทำงานขึ้น

1.7 การให้ความช่วยเหลือ (Co - facilitating experience) ทักษะที่เกิดขึ้นได้เมื่อมีการฝึกฝนทำงานร่วมกับผู้อื่นอยู่เสมอ ทีมที่มีความสามารถจะนำเอาสิ่งที่แปลกใหม่เข้าไปแนะนำในทีม จะทำให้เกิดทักษะการทำงาน เพื่อเป็นการพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพมากขึ้น

1.8 การเปิดเผย (Persona Openness) เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างทีมในบางครั้งสมาชิกในทีมจะต้องยอมรับข้อมูลย้อนกลับที่ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต้องมีการเผชิญหน้ากันระหว่างกัน ในสมาชิกที่ทำงาน เพื่อเป็นการพัฒนากลุ่มให้มีคุณภาพมากขึ้น

2. การแสดงออกถึงความสามารถของทีม (The Approach of the Competent teambuilding) ลักษณะของทีมจะดูได้จาก

2.1 การยอมรับของหน่วยงาน (Organizational acceptance) ซึ่งจะดูจากหน่วยงานให้การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ในการทำงานของทีม

2.2 การยืดหยุ่นและการยอมรับอย่างเปิดเผย (Adopt a flexible and open approach ) ยอมรับข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับทีม

2.3 เป้าหมายชัดเจน (Clarify goals carefully )

2.4 มีเหตุผลความเป็นจริง (Be realistic) ยอมรับความช่วยเหลือจากภายนอก

2.5 ได้รับอนุญาตให้ทำงาน (Get permission to work ) ในการทำงานของผู้ผูกพันมาจากความเข้าใจ สมาชิกไม่ถูกบังคับให้เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ไม่ถูกบังคับให้ต้องซื่อสัตย์สมาชิกยินดีด้วยความเต็มใจ

2.6 มองเห็นความสำคัญของงานประจำวัน (Make relevant to everyday work) ตรวจสอบการแบ่งงานและการตัดสินใจ

2.7 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับกลุ่มอื่น (Build good conduct with other teams)

2.8 ทบทวนความสามารถของกลุ่ม (Regular review your competence) ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ยอมรับเมื่อทำผิด

ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ

ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามที่เสนอแนะความคิดว่าการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. ความกระจ่างชัดในวัตถุประสงค์ และเห็นด้วยกับเป้าหมาย (Clear Objectives and agreed goals) สมาชิกทุกคนของทีมจะต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายอย่างเด่นชัด และเต็มใจที่จะผูกพัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. การเปิดเผยและการเผชิญหน้ากัน (Openness and confrontation) สมาชิกในทีมงานมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา กล่าวเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาการทำงานร่วมกัน

3. การสนับสนุนและการจริงใจต่อกัน (Support and trust) สมาชิกในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนกับเองของผู้อื่น และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ

4. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and conflict) สมาชิกในทีมงานอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้เสร็จไปด้วยดี จะมีการประสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด และเป็นลักษณะที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน ซึ่งอาจมีการขัดแย้งเกิดขึ้นภายในทีม ก็จะเป็นในทางสร้างสรรค์

5. การปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound procedure) สมาชิกในทีมจะอาศัยข้อเท็จจริงเป็นหลักและการตัดสินใจจากข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจากการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน มีการพูด การเขียน และการทำงานในสิ่งที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาจะทำให้ทีมงานมีประสิทธิผลได้

6. ภาวะที่เหมาะสม (Appropriate leadership) หัวหน้าทีมจะต้องมีบทบาทผู้นำที่ดี เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติทุกอย่าง ไม่ผูกขาดเป็นผู้นำคนเดียวของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำจะกระจายไปทั่วกลุ่มตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

7. ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular review) ทีมงานจะต้องใช้เวลาในการประเมินพฤติกรรม และเรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงาน ของกลุ่มซึ่งจะทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้แก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน อาจทบทวนระหว่างการทำงานหรือหลังจากทำงานเสร็จแล้ว

8. การพัฒนาบุคคล (Individual development) สมาชิกในกลุ่มจะได้รับการพัฒนาอย่างที่แผนตามความชำนาญของแต่ละบุคคล ซึ่งจะให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

9. สัมพันธระหว่างกลุ่มที่ดี (Sound inter group relations) นอกเหนือจากความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มแล้วจะต้องให้กลุ่มอื่นเข้าใจและยอมรับ ตลอดจนยื่นมือเข้าช่วยเหลือเมื่อจำเป็น ด้วยความเข้าใจ และปราศจากการแข่งขัน

ลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพยังอาจจะมองเห็นได้จากลักษณะดังต่อไปนี้

- ได้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย
- สามารถบริหารและจัดการเองได้ภายในทีม
- มีการพัฒนาประสิทธิภาพของกลุ่มอยู่เสมอ
- ทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วม

ขั้นตอนการพัฒนาทีม (Stages of team development)

การพัฒนาทีม คือ ความพยายามอย่างมีแผน เพื่อเปลี่ยนทีมงานให้เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างมีระบบ แบ่งออกเป็น 5 ระยะ ดังนี้

ระยะปรับตัว (Ritual sniffing)

ระยะนี้สมาชิกไม่ไว้วางใจใครตัวมัน การสื่อสารไม่ทั่วถึง จุดประสงค์ในการทำงานไม่เด่นชัด การบริหารอยู่ที่ส่วนกลาง การปฏิบัติงานมีขั้นตอนมากมายยุ่งยาก สมาชิกไม่มีโอกาสเรียนความผิดพลาดและปรับปรุงให้ดีขึ้น ปฏิเสธหรือไม่สนใจความช่วยเหลือและวิทยาการใหม่ ๆ จากภายนอก

ระยะประลองกำลัง (Infighting)

หัวหน้าทีมรู้จักประเมินและหาทางพัฒนา ทบทวนการทำงานของทีมและปรับปรุงพัฒนาให้สนใจบรรยากาศในการทำงาน เห็นความสำคัญซึ่งกันและกัน มีการประชุมมากขึ้น คิดมากขึ้น พุดน้อยลง ระยะนี้เกิดความไม่สบายขึ้นในหมู่สมาชิก

### ระยะแสดงผล

กฎเกณฑ์ต่าง ๆ จะถูกทบทวน ทำให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของงานอย่างกระจ่าง ภาคภูมิใจในความเป็นทีม ห่วงใยความเป็นอยู่ของสมาชิก การทำงานคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่

### ระยะสมบูรณ์ (Maturity)

ความสัมพันธ์ในหมู่สมาชิกดีเยี่ยม เปิดเผยจริงใจซึ่งกันและกัน รูปแบบของกลุ่มเป็นรูปแบบไม่เป็นทางการ แต่สมาชิกล้วนมีความสามารถของกลุ่ม ให้ขวัญและกำลังใจ มีความสัมพันธ์ที่ในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม มีความยืดหยุ่นเป็นกันเอง ภาวะผู้นำเป็นไปตามสถานการณ์ ภูมิใจและพึงพอใจในการทำงาน

### การนำความรู้ทางทฤษฎีการบริหารงานบุคคลไปใช้ในทางปฏิบัติ

จำได้ว่าหนังสือเล่มแรกเกี่ยวกับวิชาการบริหารงานบุคคลที่ผมได้มีโอกาสสัมผัส คือ Personnel Management : Principles and Practice เขียนโดย C.H. Northcott Ph.D. ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1945 ส่วนฉบับที่ผมได้ศึกษาเป็นฉบับแก้ไขปรับปรุงครั้งที่ 4 เมื่อปี 1960 ซึ่งเป็นปีที่ผมได้ไปศึกษาวิชาการบริหารงานบุคคล ณ ลอนดอนสกูลออฟอีโคโนมิคส์ มหาวิทยาลัยลอนดอน และผมเป็นคนไทยคนแรกที่ได้เรียนหลักสูตรนี้ ที่ผมต้องเล่าถึงความเป็นมาของบทความนี้ก็เพียงเพื่ออยากจะบอกว่า การศึกษาวิชาใดๆ ก็ตาม โดยเฉพาะวิชาทางสายสังคมศาสตร์ ปัญหาที่พบกันอยู่เสมอก็คือ การนำศาสตร์ หรือทฤษฎี หรือหลักการเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ ในสาขาการบริหารงานบุคคลก็เช่นเดียวกัน Dr.Northcott กล่าวไว้ในคำนำหนังสือของเขาเป็นเชิงเตือนเมื่อกว่า 50 ปีก่อนว่า "ทฤษฎีหรือหลักการบริหารงานบุคคลค่อนข้างที่จะคงที่ จะมีปรับปรุงเปลี่ยนแปลงก็แค่เพียงเพื่อให้เหมาะกับเงื่อนไขอื่นๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาเท่านั้นเอง แต่การนำทฤษฎีไปปฏิบัตินั้นเป็นสิ่งที่ไม่เคยคงที่เลย เพราะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนั้น การนำทฤษฎีไปใช้ปฏิบัติจึงเป็นสิ่งที่ยากลำบาก เพราะมีปัจจัยหลายอย่างเข้ามาเกี่ยวข้อง ผู้นำไปปฏิบัติจึงต้องระมัดระวังหาทางปรับสภาพแวดล้อม และปรับความเข้าใจเบื้องต้นให้ดีก่อนเสมอ"

**การบริหารสถานศึกษา** เป็นการวางแผน โครงสร้างในการบริหารจัดการหรือการวางแผนระบบงานในสถานศึกษา ซึ่งมีลักษณะ ดังนี้

การบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคม และประเทศชาติ ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพเกิด ประสิทธิภาพได้ย่อมส่งผลถึงความเจริญก้าวหน้าของคน และของประเทศชาติด้วย ซึ่งมีผู้กล่าวถึง ความหมายและความสำคัญไว้ว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการบริหารจัดการการศึกษาตามแนวใหม่ ที่ มุ่งให้สังคมทุกส่วนมีส่วนร่วม และรับผิดชอบการจัดการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีเครือข่ายแหล่ง เรียนรู้ โดยการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีความคล่องตัวและตัดสินใจดำเนินงานในขอบเขตที่ รับผิดชอบ (วิโรจน์ สารรัตนะ.2542) เป็นการจัดหาวิธีการที่จะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจใน การปฏิบัติงาน โดยเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนทำให้เกิดความร่วมมือและความ รับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยมีตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา (สุรพล พุฒคำ,2544)

ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ นักบริหารที่คิดจะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหาร ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้อง ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่กิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำได้เพียงลำพังคน เดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคน แต่ละคนมีความแตกต่างกันที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ (ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2544)

### การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 (แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พุทธศักราช 2545) มาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหาร 4 ด้านคือ การบริหารงาน วิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งทำให้สถานศึกษาหรือโรงเรียนมีความคล่องตัวในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย
  - 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
  - 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
  - 1.3 การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
  - 1.4 การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
  - 1.5 การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

- 1.6 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.8 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
2. ด้านการบริหารงบประมาณ
  - 2.1 การจัดตั้งงบประมาณ
  - 2.2 การจัดสรรงบประมาณ
  - 2.3 การตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ
  - 2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
  - 2.5 การบริหารการเงิน
  - 2.6 การบริหารบัญชี
  - 2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
3. ด้านการบริหารงานบุคคล
  - 3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
  - 3.2 การกำหนดตำแหน่งและวิถฐฐานะข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.3 การเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.4 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
  - 3.5 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.6 การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ
  - 3.7 เงินเดือนและค่าตอบแทน
  - 3.8 การเลื่อนขั้นเงินเดือน
  - 3.9 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.10 การลาศึกษาต่อ
  - 3.11 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 3.12 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
  - 3.13 มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
  - 3.14 การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.15 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.16 การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

- 3.17 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.18 การอุทธรณ์
- 3.19 การร้องทุกข์
- 3.20 การออกจากราชการ
- 3.21 การขอรับใบอนุญาตและการต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
- 3.22 งานทะเบียนประวัติข้าราชการ และบุคลากรทางการศึกษา
- 3.23 งานยกเว้นคุณสมบัติ เช่น การยกเว้นการเกณฑ์ทหาร
- 3.24 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

#### 4. ด้านบริหารทั่วไป

- 4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 4.3 การวางแผนการศึกษา
- 4.4 การวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 4.8 การดำเนินงานธุรการด้านการเงิน การคลัง บัญชี และพัสดุ
- 4.9 การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร
- 4.10 การดูแลอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม
- 4.11 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 4.12 การรับนักเรียน
- 4.13 การจัดตั้ง ชุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา
- 4.14 การอำนวยความสะดวก และการประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตาม  
อัธยาศัย
- 4.15 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.16 การทัศนศึกษา
- 4.17 การส่งเสริมงานกิจกรรมนักศึกษา

- 4.18 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.19 การส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร  
หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.20 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น
- 4.21 งานกำกับดูแลสถานศึกษา: ติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และรายงาน
- 4.22 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

#### **มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา**

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 31 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริม และกำกับดูแลการจัดการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท กำหนดนโยบาย แผนและมาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษา มาตรา 33 กำหนดให้สภาการศึกษาทำหน้าที่พิจารณาเสนอแผนการศึกษาแห่งชาติ และพิจารณาเสนอแนะนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามแผนการศึกษาแห่งชาติ และมาตรา 34 กำหนดให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการอาชีวศึกษา และคณะกรรมการอุดมศึกษา มีหน้าที่พิจารณาเสนอแนะนโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐาน และ/หรือหลักสูตรแต่ละระดับ ที่สอดคล้องกับความต้องการของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ

มาตรฐานการศึกษาของชาติ เป็นสาระเกี่ยวกับอุดมการณ์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของชาติที่พึงประสงค์ มีไว้เป็นหลักสำหรับคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการอาชีวศึกษา และคณะกรรมการอุดมศึกษา นำไปใช้กำหนดแนวทางการพัฒนาและจัดการศึกษา เพื่อประกันว่าผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ เต็มตามศักยภาพและตรงตามความต้องการ อย่างคุ้มค่า เสมอภาคและเป็นธรรม

ปัจจุบันประเทศไทยยังไม่มีมาตรฐานการศึกษาของชาติ มีแต่มาตรฐานสำหรับการประเมินภาพภายนอกของสถาบันการศึกษาทุกระดับ จำเป็นต้องมีมาตรฐานการศึกษาของชาติที่ครอบคลุมมาตรฐานการศึกษาทุกประเภท (การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย) และทุกระดับ (การศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาระดับอาชีวศึกษา และการศึกษาระดับอุดมศึกษา

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติ มีดังนี้

1. หน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการ และเอกชน ผู้รับผิดชอบจัดการศึกษาแต่ละประเภทและแต่ละระดับ ใช้มาตรฐานการศึกษาของชาติเป็นหลักในการกำหนดนโยบาย แผนการพัฒนาและจัดการศึกษา รวมทั้งมาตรฐานการศึกษาแต่ละประเภทและแต่ละระดับ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาอย่างมีมาตรฐานในภาพรวม และมีการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. กระทรวงศึกษาธิการมีประเด็นสาระสำคัญ และตัวบ่งชี้ เป็นแนวทางสำหรับการกำกับดูแล การติดตามตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพการจัดการศึกษา

3. ประชาชน และผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา มีความมั่นใจว่าจะได้รับการศึกษาตามสิทธิ และมีคุณภาพไม่ต่ำกว่ามาตรฐานการศึกษาของชาติ และมีแนวทางในการร่วมตรวจสอบการจัดการศึกษาของชาติ

4. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มีข้อมูลเป็นฐานอย่างหนึ่งในการพิจารณากำหนด เป้าหมายและมาตรฐานการศึกษาของชาติในช่วงเวลาต่อไป

5. สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) มีข้อมูลเป็นฐานสำหรับการกำหนดวิธีการ การกำหนดเกณฑ์ และการดำเนินงานการประเมินคุณภาพสถานศึกษา

วัตถุประสงค์ของการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติ

สภาการศึกษา พิจารณาเสนอมาตรฐานการศึกษาของชาติ ต่อกระทรวงศึกษาธิการ โดยมี วัตถุประสงค์ของการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติ ดังนี้

1. เป็นเป้าหมาย และแนวทางพัฒนาการจัดการศึกษาของชาติระดับมหภาค ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญที่การพัฒนาผู้เรียน

2. เป็นหลักและเป็นแนวทาง สำหรับการกำหนดนโยบาย แผนการพัฒนาและจัดการศึกษา รวมทั้งมาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับอาชีวศึกษา และระดับอุดมศึกษา

3. เป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติในช่วงเวลาต่อไป

4. เป็นเครื่องมือกำกับการตรวจราชการ การนิเทศ การติดตามและประเมินผล และการประกันคุณภาพ เพื่อให้ทราบสถานภาพและความก้าวหน้าในการจัดการศึกษาของชาติระดับมหภาค

5. เป็นมาตรฐานสำหรับการประเมินคุณภาพภายนอกในระดับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา

### สาระของมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ

สภาการศึกษาพิจารณากำหนดกรอบมาตรฐานการศึกษาของชาติ จากข้อมูลสารสนเทศต่อไปนี้เป็น  
คือ แผนนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ เกี่ยวกับนโยบายด้านการศึกษา ตามสารบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่ง  
ราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 หมวด 5 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม  
(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 วิสัยทัศน์/ทิศทางการพัฒนาการศึกษาของไทย คุณลักษณะของคนไทยที่พึง  
ประสงค์ สภาพแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก ความคิดเห็นของนักวิชาการและ  
ประชาชน และมาตรฐานการศึกษาของชาติของประเทศต่าง ๆ เพื่อนำมาต่อยอดและประยุกต์ให้  
เหมาะสมกับบริบทของไทย

มาตรฐานการศึกษาของชาติ ประกอบด้วยสาระสำคัญ 4 ประเด็น

1. อุดมการณ์ หลักการในการจัดการศึกษาของชาติ
2. คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ ทั้งในฐานะพลเมืองไทยและพลโลก
3. การจัดการศึกษา
4. แนวนำสู่การปฏิบัติ

( <http://area.obec.go.th/petchaburi2/ed.standard.htm>)

### การประกันคุณภาพการศึกษา

1. การประกันคุณภาพการศึกษาคืออะไร

การประกันคุณภาพ คือ การดำเนินกิจกรรมและภารกิจต่าง ๆ ทั้งด้านวิชาการและการบริการ/  
การจัดการ เพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการทาง ทั้งผู้รับบริการโดยตรง คือ ผู้เรียน ผู้ปกครอง และ  
ผู้รับบริการทางอ้อม คือ สถานประกอบการ ประชาชน และสังคม ว่าการดำเนินงานของสถานศึกษาจะมี  
ประสิทธิภาพและทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่ได้  
กำหนดไว้ การประกันคุณภาพมีแนวคิดอยู่บนพื้นฐานของการ "ป้องกัน" ไม่ให้เกิดการทำงานที่ไม่มี  
ประสิทธิภาพและผลผลิตที่ไม่มีคุณภาพ

2. ความจำเป็นของการประกันคุณภาพการศึกษา

โลกในยุคปัจจุบัน เป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่ง  
ทำให้โลกไร้พรมแดน และทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในที่หนึ่ง สามารถสื่อสารและมีผลกระทบ  
ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อไปยังที่อื่น ๆ ทั่วโลกอย่างรวดเร็ว การเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ทันกับ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลกที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงจึงเป็นเรื่องจำเป็น ปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้แก่ สติปัญญาและความสามารถของคน

การพัฒนาคนให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยมีการศึกษาเป็นกลไกที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพของคนให้สามารถพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนได้อย่างเต็มที่ ทำให้เป็นคนที่รู้จักคิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีจริยธรรม คุณธรรม และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เมื่อพิจารณาสภาพการจัดการศึกษาของไทยในระยะเวลาที่ผ่านมา จะพบว่าวิกฤตการณ์ทางการศึกษาที่สำคัญประการหนึ่งคือ เรื่องคุณภาพการศึกษา ตามที่ทราบกันคืออยู่แล้ว ปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาของไทยทำให้คนไทยบางส่วนที่มีฐานะร่ำรวยหาทางออกโดยส่งลูกหลานไปเรียนต่อต่างประเทศ ในขณะที่คนไทยอีกส่วนหนึ่งก็พยายามให้ลูกหลานได้เข้าเรียนในโรงเรียนที่คิดว่ามีคุณภาพดี ถึงแม้ว่าโรงเรียนจะอยู่ไกลและเด็กจะต้องเสียเวลาและเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทางก็ตาม ส่วนคนที่ไม่มีความสามารถซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศจำต้องยอมให้ลูกหลานเรียนในโรงเรียนที่ไม่แน่ใจในคุณภาพต่อไป

การพัฒนาสถานศึกษาของไทยให้มีคุณภาพเพื่อให้ประชาชนชาวไทยมีความมั่นใจที่จะส่งลูกหลานไปเรียนนั้นจะต้องมีการประกันคุณภาพการศึกษา และทำให้การประกันคุณภาพภายในเป็นกลไกที่สถานศึกษาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่ต้องการ

พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาได้กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก

### 3. สถานศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างไรบ้างในเรื่องการประกันคุณภาพ

เพื่อให้เป็นไปตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างจริงจังและเพื่อสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการทางการศึกษา สถานศึกษาควรดำเนินการดังนี้

1. สถานศึกษาจะต้องดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นประจำทุกปี
2. ให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการศึกษา

และการทำงานของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดเป้าหมาย

หรือมาตรฐานการศึกษาที่สอดคล้องกับความมุ่งหมายและหลักการตามที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการที่ชัดเจน และดำเนินงานตามแผน ติดตามประเมินผลการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง และนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ ไม่ใช่มุ่งเน้นการจับผิดหรือให้คุณให้โทษบุคลากรของสถานศึกษา

3. การดำเนินการประกันคุณภาพทุกชั้นตอนให้เน้นการประสานงานและการมีส่วนร่วมของทุกกลุ่มทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ บุคลากรทุกคนในสถานศึกษา กรรมการโรงเรียน ผู้ปกครอง บุคลากรของหน่วยงาน และองค์กรต่าง ๆ ในชุมชน เขตพื้นที่การศึกษาและภูมิภาคเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการในการให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามมาตรา 8 ของ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ โดยสถานศึกษาควรช่วยเตรียมพร้อมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความตระหนัก เห็นคุณค่าและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา

4. สถานศึกษาจะต้องจัดทำรายงานประจำปีการศึกษาให้เรียบร้อยภายในเดือนเมษายนของทุกปี โดยให้แสดงผลการประเมินคุณภาพการศึกษา แนวทางหรือแผนงานในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาในปีการศึกษาต่อไป แล้วเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามที่กระทรวงกำหนด และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ตลอดจนสาธารณชน โดยจัดทำรายงานโดยสรุป ปิดประกาศไว้ที่โรงเรียน แจ้งให้ผู้ปกครองและเผยแพร่ต่อสาธารณชนได้ รับทราบ รวมทั้งมีรายงานฉบับสมบูรณ์ที่พร้อมจะให้ผู้สนใจขอดูได้ตลอดเวลา

5. จัดเตรียมเอกสารหลักฐานและข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียน และแนวทางการจัดการศึกษา ตามหลักการและจุดมุ่งหมายของ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ และเตรียมพร้อมเพื่อรับการประเมินคุณภาพภายนอก โดยบุคลากรที่ได้รับการรับรองจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกรอบห้าปี

#### **ประโยชน์ของระบบการประกันคุณภาพ**

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาจะทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีโอกาสได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการและการพัฒนาการศึกษาทุกชั้นตอน ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย/การวางแผน การทำตามแผน การประเมินผล และการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงาน นอกจากนี้การประกันคุณภาพการศึกษายังเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องดังนี้

1. ผู้เรียนและผู้ปกครองมีหลักประกันและความมั่นใจว่าสถานศึกษาจะจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

2. ครูได้ทำงานอย่างมืออาชีพ ได้ทำงานที่เป็นระบบที่ดี มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และเน้นวัฒนธรรมคุณภาพ ได้พัฒนาตนเองและผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ทำให้เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน
3. ผู้บริหารได้ใช้ภาวะผู้นำ และความรู้ความสามารถในการบริหารงานอย่างเป็นระบบ และมีความโปร่งใส เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับและนิยมชมชอบของผู้ปกครองและชุมชน ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและเป็นประโยชน์ต่อสังคม
4. หน่วยงานที่กำกับดูแลได้สถานศึกษาที่มีคุณภาพและศักยภาพในการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะช่วยแบ่งเบาภาระในการกำกับดูแลสถานศึกษา และก่อให้เกิดความมั่นใจในคุณภาพทางการศึกษา และคุณภาพของสถานศึกษา
5. ผู้ประกอบการ ชุมชน สังคม และประเทศชาติได้เยาวชนและคนที่ดีมีคุณภาพและศักยภาพที่จะช่วยทำงานพัฒนาองค์กร ชุมชน สังคมและประเทศชาติต่อไป ( จุลสาร สมศ. ฉบับที่ 1 ประจำเดือน มิถุนายน - กรกฎาคม 2544)

### การประกันคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### หลักการและความจำเป็น

การใช้การศึกษาเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพของคน ให้มุ่งสู่คุณลักษณะที่สังคมพึงประสงค์ จำเป็นต้องใช้การศึกษาที่มีคุณภาพ มีกลไกการรักษาคุณภาพและยกระดับมาตรฐานคุณภาพอย่างต่อเนื่อง แต่โดยภาพรวมแล้ว คุณภาพการจัดการศึกษาของไทยยังคงเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์ว่ามาตรฐานคุณภาพของผู้เรียนยังไม่เป็นที่พึงพอใจของสังคม ซึ่งสภาพดังกล่าวมีสาเหตุสำคัญ ๆ หลายประการด้วยกัน แต่สาเหตุหนึ่งมาจากการที่ยังไม่ได้ให้ความสำคัญเรื่องการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพอย่างเพียงพอ และต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามมาตรฐานที่เป็นทางออกของปัญหาดังกล่าว คือ การประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งโดยระบบได้กำหนดให้มีกลไกการประเมินทั้งประเมินเพื่อตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงคุณภาพการศึกษา (Internal Quality and Intervention) และการประเมิน เพื่อให้ได้การรับรองคุณภาพการศึกษา (Quality Accreditation)

ดังนั้น แนวทางการประเมินภายในเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา จึงเป็นสิ่งที่สถานศึกษาจะต้องนำไปดำเนินการเพื่อเป็นการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษาว่าดำเนินการพัฒนาเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดแล้วหรือไม่ หากพบว่ายังไม่เป็นไปตามมาตรฐานก็จะนำไปสู่การส่งเสริม

ปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งได้คุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานและได้ผ่านการรับรองคุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับรองต่อไป

แนวคิดในการดำเนินการประกันคุณภาพทางการศึกษา

คุณภาพการศึกษา เป็นคำที่ทุกฝ่ายในสังคมได้เรียกร้องให้ภาคการศึกษาของรัฐ ได้ดำเนินการพิจารณาทบทวนเป็นลำดับแรกของการดำเนินงานตามภารกิจที่รัฐบาลหรือสังคมไทยมอบหมาย เหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะ 1) สังคมเห็นว่าผลการดำเนินงานของภาคการศึกษาของรัฐที่ได้ดำเนินการมานั้นไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ เมื่อเทียบกับประสิทธิภาพของเยาวชนที่สำเร็จการศึกษาหรือผ่านกระบวนการผลิตจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบ 2) ผลการพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนาวัตถุมากกว่าการพัฒนาคน จนก่อให้เกิดสิ่งที่เป็นปฏิปักษ์ต่อสังคมชนิดและประเภทต่าง ๆ อย่างมากมาย 3) กระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการบริหารการศึกษา และกระบวนการพัฒนาหลักสูตรไม่สามารถที่จะดำเนินการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังกล่าวได้ (ภานุวัฒน์ ภักดีวงศ์. “แนวคิดในการดำเนินการประกันคุณภาพทางการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด”. วารสารวิชาการ. 2 : 4 (2 เมษายน 2542) 34-41.)

#### 4. การบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติ(Thailand Quality

**Award : TQA)**

ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์ การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการ ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่สนับสนุน และ ผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไป พัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิสัยปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐาน โลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณ ด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะ

นำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่าง ให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิค และกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ เป็นต้น (สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2548)

โครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กร ที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก

วัตถุประสงค์

1. สนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน

2. ประกาศเกียรติคุณให้กับองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก

3. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

4. แสดงให้นานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศ

ในการบริหารจัดการ

ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการ ตรวจสอบประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อมและตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจาก หลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กร จะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและ จุดที่ต้องปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์ มากขึ้นต่อไป

องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และ

มีสิทธิใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการ บริหารจัดการใน การโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุน การพัฒนาขีดความสามารถ ในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ ความสำเร็จและเปิดโอกาสให้มีการเข้า เยี่ยมชมสถานประกอบการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับ องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ เช่นเดียวกัน

#### องค์กรบริหารรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

การดำเนินงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ บริหาร โดยคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ ได้รับการแต่งตั้งโดย ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี คณะกรรมการฯมีหน้าที่กำหนดนโยบาย แนวทาง การดำเนินงาน และอนุมัติรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้กับองค์กรที่ผ่านการประเมินแล้วว่า มีระบบ การบริหารจัดการที่เป็นเลิศในระดับมาตรฐานโลก คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติมี คณะกรรมการบริหารรางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นผู้ช่วยกำกับดูแลการดำเนินงานให้บรรลุผลตาม นโยบายและแนวทางที่กำหนด ด้วยการทำหน้าที่พิจารณาเกณฑ์และกระบวนการตัดสินรางวัล พิจารณา รายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์รับรางวัล คัดเลือกและแต่งตั้งผู้ตรวจประเมิน และอนุมัติหลักสูตรการ ฝึกอบรมผู้ตรวจประเมิน โดยมีคณะกรรมการด้านเทคนิคที่รับผิดชอบด้านการจัดทำเกณฑ์และ กระบวนการตัดสินรางวัล การจัดทำและทบทวนหลักสูตรการฝึกอบรมผู้ตรวจประเมิน ตลอดจนการให้ คำแนะนำที่เกี่ยวข้องทางด้านเทคนิคและวิชาการ และคณะกรรมการด้านส่งเสริมและสนับสนุน รางวัลคุณภาพแห่งชาติ รับผิดชอบด้านสร้างการรับรู้ต่อสาธารณะ ให้ความรู้และกระตุ้นให้องค์กรนำ การประเมินไปใช้ จัดงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ หางบประมาณสนับสนุน รวมทั้งการให้ คำแนะนำที่เกี่ยวข้องทางการตลาด ส่วนการตรวจประเมินเพื่อคัดเลือกองค์กรที่มีระบบการบริหาร จัดการที่เป็นเลิศ และการเขียนรายงานป้อนกลับให้องค์กรนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้นนั้น จะดำเนินการโดยคณะผู้ตรวจประเมิน

#### เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

จุดประสงค์เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นบรรทัดฐานสำคัญของการประเมินตนเองของ องค์กร การคัดเลือกผู้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่องค์กรที่สมัครเข้ารับ รางวัล ยิ่งกว่านั้นยังมีบทบาทสำคัญสามประการในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ดังต่อไปนี้

1. ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ความสามารถ และผลการดำเนินการขององค์กร
2. กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่างๆ
3. เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็น

แนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

ค่านิยมหลักและแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจัดทำขึ้น โดยอาศัยค่านิยมหลักและแนวคิดต่างๆ ดังนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล
4. การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ค้า
5. ความคล่องตัว
6. การมุ่งเน้นอนาคต
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองในเชิงระบบ

ค่านิยมหลักและแนวคิดต่างๆ ดังกล่าวมาจากความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีการดำเนินการที่ดีหลายแห่งด้วยกัน ทั้งค่านิยมหลักและแนวคิดนี้จึงเป็นพื้นฐานในการนำความต้องการหลักของธุรกิจมาบูรณาการภายในกรอบการจัดการ ที่เน้นผลลัพธ์ เพื่อสร้างพื้นฐานในการปฏิบัติการ และการให้ข้อมูลป้อนกลับของผลที่เกิดขึ้น

เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ : มุมมองในเชิงปฏิบัติ



แผนภาพ 2.4 มุมมองในเชิงระบบปฏิบัติ

ระบบการให้คะแนน

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ และข้อมูลป้อนกลับให้แก่ผู้สมัครรับรางวัล จะขึ้นอยู่กับ  
การประเมินในสามมิติคือ 1) แนวทาง 2) การนำไปปฏิบัติ 3) ผลลัพธ์

ผู้ที่นำเกณฑ์ไปใช้จะต้องให้ข้อมูลในมิติเหล่านี้ ปัจจัยของแต่ละมิตินี้

"แนวทาง" หมายถึง วิธีที่องค์กรดำเนินการตามข้อกำหนดในหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์ ปัจจัยที่ใช้  
ประเมินแนวทางประกอบด้วย

- ความเหมาะสมของวิธีการต่อข้อกำหนด
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่างๆ และระดับความมากน้อยที่วิธีการนั้น
- ใช้ซ้ำได้ บูรณาการได้ หรือใช้อย่างสม่ำเสมอ
- รวบรวมผลการประเมิน การปรับปรุง หรือการเรียนรู้เข้าใจ
- อยู่บนพื้นฐานของข้อมูล และสารสนเทศที่เชื่อถือได้
- การมุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร
- มีหลักฐานที่บ่งถึงนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดประโยชน์

**"การนำไปปฏิบัติ"** หมายถึง ขอบเขตซึ่งองค์กรนำแนวทางไปใช้ ปัจจัยที่ใช้ประเมินการนำแนวทางไปปฏิบัติประกอบด้วย

- การใช้แนวทางในการดำเนินการตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญต่อ องค์กร
- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่ควรใช้

**"ผลลัพธ์"** หมายถึง ผลของการบรรลุวัตถุประสงค์ในหัวข้อ 7.1 ถึงข้อ 7.6 ปัจจัยที่ใช้ประเมินผลลัพธ์ประกอบด้วย ผลการดำเนินการปัจจุบันขององค์กร ผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือเกณฑ์เปรียบเทียบที่เหมาะสม อัตราและความถี่ของการปรับปรุงผลการดำเนินการ การเชื่อมโยงการวัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านลูกค้าหลักและตลาด กระบวนการ และผลของแผนปฏิบัติการที่สำคัญๆ ตามที่ระบุไว้ใน โครงร่างองค์กร รวมทั้ง แนวทางและการนำไปปฏิบัติ ในแต่ละหัวข้อ

**ตารางที่ 2.4** แสดงแนวทางให้คะแนนการประเมินตนเองตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1 – 6)
0 % หรือ 5 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบ มีข้อมูลหรือสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน(A)</li> <li>* ไม่มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติหรือมีเพียงเล็กน้อย(D)</li> <li>* ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา (L)</li> <li>* ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กรแต่ละพื้นที่หรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ (I)</li> </ul>
10% 15 % 20 % หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>* แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A)</li> <li>* มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงแค่นั้นในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ(D)</li> <li>* แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงทั่วไป (L)</li> <li>* มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา (I)</li> </ul>

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1 – 6)
30 % 35 % 40 % หรือ 45%	<p>* แสดงให้เห็นว่าแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ(A)</p> <p>* มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น (D)</p> <p>* แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ (L)</p> <p>* เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานขององค์กรตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่น ๆ (I)</p>
50 % 55 % 60 % หรือ 65%	<p>* แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ (A)</p> <p>* มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน (D)</p> <p>* มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงและเริ่มมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กรไปปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ (L)</p> <p>* มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่น ๆ (I)</p>
70 % 75 % 80 % หรือ 85%	<p>* แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่าง ๆ ของหัวข้อ (A)</p> <p>* มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มี ความแตกต่างที่สำคัญ(D)</p> <p>* มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยให้ข้อมูลจริง และมี การใช้ การเรียนรู้ในระดับองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การวิเคราะห์และการแบ่งปันความรู้ในระดับองค์กรส่งผลต่อการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการ สร้างนวัตกรรม (L)</p> <p>* มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)</p>

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
90 % 95 % หรือ 100 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>* แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่าง ๆ ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์(A)</li> <li>* มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใด ๆ (D)</li> <li>* มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการที่องค์กรมีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการวิเคราะห์และการแบ่งปันความรู้ในระดับองค์กรผลักดันให้เกิดการปรับปรุงให้ดีขึ้น และการสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร(L)</li> <li>* มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรเป็นอย่างดีตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่น ๆ (I)</li> </ul>
0 % หรือ 5 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ไม่มีการรายงานผลลัพธ์หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้</li> <li>* ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบ</li> <li>* ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</li> <li>* ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร</li> </ul>
10% 15 % 20 % หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>* มีการรายงานผลลัพธ์ทางธุรกิจน้อยเรื่อง มีการปรับปรุงบ้าง และ / หรือเริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีน้อยเรื่อง</li> <li>* ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม</li> <li>* ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</li> <li>* มีการรายงานผลลัพธ์น้อยเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร</li> </ul>
30 % 35 % 40 % หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>* มีการรายงานถึงการปรับปรุงต่าง ๆ และ / หรือมีระดับการดำเนินการที่ดีในหลายเรื่องตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</li> <li>* แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการพัฒนาของแนวโน้ม</li> <li>* มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร</li> </ul>

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
50 % 55 % 60 % หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>* มีการรายงานถึงแนวโน้มของการปรับปรุง และ/หรือมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่อง ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</li> <li>* ไม่มีลักษณะของแนวโน้มในทางลบ และไม่มีระดับผลการดำเนินการที่ไม่ดีในเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร</li> <li>* แนวโน้ม และ / หรือระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่องดีถึงดีมากเมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ / หรือระดับเทียบเคียง</li> <li>* ผลลัพธ์ทางธุรกิจตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลาดและกระบวนการที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่</li> </ul>
70 % 75 % 80 % หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>* มีผลการดำเนินการในปัจจุบันที่ดีถึงดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญของข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่</li> <li>* สามารถรักษาแนวโน้มการปรับปรุง และ / หรือระดับการดำเนินการในปัจจุบันไว้ได้เป็นส่วนใหญ่</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* แนวโน้ม และ / หรือระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันจำนวนมากหรือส่วนมากแสดงถึงความเป็นผู้นำ และมีผลการดำเนินการที่ดีมาก เมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบและ/ หรือระดับเทียบเคียง</li> <li>* ผลลัพธ์ทางธุรกิจตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่</li> </ul>
90 % 95 % หรือ 100 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>* มีผลการดำเนินการในปัจจุบันที่ดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญของข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่</li> <li>* มีการรายงานแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีเลิศ และ / หรือสามารถรักษาระดับผลการดำเนินการที่ดีเลิศเป็นส่วนใหญ่</li> <li>* แสดงถึงความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมและเป็นระดับเทียบเคียงให้องค์กรอื่นในหลายเรื่อง</li> <li>* ผลลัพธ์ทางธุรกิจตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลาด กระบวนการและแผนปฏิบัติการที่สำคัญอย่างสมบูรณ์</li> </ul>

## 5. การวัดและเปรียบเทียบ (Benchmarking)

### ความเป็นมาของ Benchmarking

ในประเทศไทย คำว่า Benchmark หรือ Benchmarking ยังเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่ง นักรัฐพันธ์ เจอร์นันท์(2544: 52) ให้ความเห็นว่า อันที่จริง Benchmark มิใช่ศัพท์ใหม่ที่เพิ่งกำหนดขึ้น แต่ใช้เป็น ศัพท์ในการสำรวจทางธรณีวิทยาที่ใช้ในการวัดระยะโดยเปรียบเทียบกับจุดอ้างอิง ซึ่งถูกยืมมาใช้ในการ พัฒนาระบบการบริหารงานที่ถูกพัฒนาขึ้นในทศวรรษที่ 1980 และต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน ซึ่ง สอดคล้องกับความคิดเห็นของ พอล เจมส์ โรเบิร์ต(2543:10-11) ที่กล่าวเพิ่มเติมว่า มีการนำ Benchmark มาใช้ในการสำรวจธรณีวิทยาของประเทศสหรัฐอเมริกา(U.S. Geological Survey) เป็นการวัดระยะโดย เปรียบเทียบกับจุดที่ใช้อ้างอิง และผู้บุกเบิกการทำ Benchmark ที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดรายหนึ่ง คือบริษัท Xerox ประเทศสหรัฐอเมริกา

เช่นเดียวกับความคิดเห็นของ บุญดี บุญญาภิจและกมลวรรณ ศิริพานิช(2545: 3-4) ซึ่งกล่าวว่า สาเหตุที่สำคัญที่บริษัทนำเครื่องมือดังกล่าวมาใช้ เนื่องจาก Xerox ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำในเรื่องการผลิต เครื่องถ่ายเอกสาร ประสบปัญหาด้านการตลาดอย่างรุนแรง บริษัทสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน ให้แก่บริษัทเครื่องถ่ายเอกสารของประเทศญี่ปุ่นที่เข้ามาตีตลาดด้วยราคาสินค้าที่ต่ำกว่าและคุณภาพ ดีกว่า Xerox จึงต้องค้นหาเครื่องมือและปรับปรุงองค์กรที่จะช่วยให้บริษัทสามารถกลับมาแข่งขันใน ตลาดได้อีกครั้ง และ Benchmarking คือเครื่องมือหลักที่ Xerox เลือกมาใช้ปรับปรุงองค์กรของตน

จากความคิดเห็นของนักวิชาการอาจพอสรุปได้ว่า Benchmarking มีมานานกว่า 50 ปีแล้ว แต่ยังไม่นำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและนำหลักการ Benchmark มาใช้ให้เป็นรูปธรรมและจริงจังใน ประเทศไทย

มีนักวิชาการความหมายของ Benchmarking หลายท่านให้คำนิยามคำว่า Benchmarking หลาย คำจำกัดความ และในตำราบางเล่มได้เพิ่มเติมคำว่า Benchmark และ Best Practices ซึ่งมีความหมาย เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับ โดยบุญดี บุญญาภิจและกมลวรรณ ศิริพานิช(2545: 9-11) ได้ให้ความหมายทั้ง สามคำไว้ว่า **Benchmark** หมายถึง Best-in-class คือเก่งที่สุดหรือดีที่สุดในระดับโลกอันจะเป็นต้นแบบที่ จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน **Benchmarking** คือวิธีการในการวัดและ เปรียบเทียบผลผลิต บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบ มาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ และ **Best Practices** คือวิธีการปฏิบัติ ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือ

กระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่เป็ Benchmark หรือผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่เป็ Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำได้อย่างไร ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้



#### ประโยชน์ของการทำ Benchmarking

เนื่องจาก Benchmarking เป็นการเน้นความสำคัญไปยังกระบวนการ (Process) ที่สำคัญๆ ในทางธุรกิจของแต่ละองค์กร ซึ่ง พอลล์ เจมส์ โรแบร์(2543: 20-21) ให้เหตุผลในการทำ Benchmarking ว่า Benchmark จะช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี การวิจัยและการเปรียบเทียบกระบวนการทางธุรกิจกับองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าดีที่สุด (best-in-class) จะให้ประโยชน์มหาศาลในระยะเวลาอันสั้น เช่นเดียวกับ ฌ็อง-ฌัก แซงเตอว์น(2544: 55-56) ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า Benchmark จะมีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจ 4 ประการ คือ

1. การ Benchmark ทำให้ธุรกิจรู้จักตนเองจากการวัดผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีการดำเนินงานที่ดี (ที่สุด)
2. การ Benchmark เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดและตรวจสอบได้ มิใช่แค่เพียงนึกหรือคิดเอาเองเท่านั้น
3. การ Benchmark เป็นการส่งเสริมความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ ในการแก้ปัญหาขององค์กรในอนาคต
4. การ Benchmark มิใช่เทคนิคการปฏิบัติการเพื่อสร้างคุณภาพ ประสิทธิภาพและผลิตภาพในการผลิตและบริการเท่านั้น แต่จะเป็นเครื่องมือในระดับกลยุทธ์ที่จะพัฒนาศักยภาพ แสดงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเป็นของ ฟิรส์คัลด์ วรสุนทโรสถ(2544 : 240) ที่กล่าวว่า การทำ Benchmarking เป็นกระบวนการปรับปรุงธุรกิจที่ง่ายทำได้ทันทีและได้รับการพิสูจน์แล้วและขยายวงกว้างออกไปเรื่อยๆ ในประชาคมโลกเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วในทุกประเทศโดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้ว

จากความคิดเป็นของนักวิชาการที่กล่าวมาอาจพอสรุปได้ว่า การทำ Benchmarking มีควรมีจำกัดอยู่เพียงแต่องค์กรธุรกิจเท่านั้น แต่ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่ไม่หวังกำไร รัฐวิสาหกิจ องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น หน่วยงานราชการ แม้กระทั่งประเทศ ต่างก็สมควรจะต้องทำ Benchmarking เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

#### ประเภทของ Benchmarking

การแสดงควมนิยมของการทำ Benchmarking ในประเทศต่างๆทั่วโลก ทำให้มีผู้ศึกษาและพยายามพัฒนารูปแบบและเทคนิคการทำ Benchmarking อย่างหลากหลาย ซึ่ง ฌ็อง-ฌัก เจนร์นันท์ (2544:56 - 58 ) ได้แบ่งประเภทของการทำ Benchmarking ออกเป็น 4 ลักษณะได้แก่

การทำ Benchmark ภายในองค์กร (Internal Benchmarking) โดยการทำ Benchmark เปรียบเทียบกันระหว่างหน่วยงานหรือกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อทำการศึกษาและวิเคราะห์ ปัญหา เพื่อให้เป็นต้นแบบ (Prototype) ในการพัฒนาการ Benchmark ในรูปแบบอื่นต่อไป

การ Benchmark กับคู่แข่ง (Competitive Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ การดำเนินงานและข้อมูลในมิติต่างๆ ระหว่างองค์กรกับคู่แข่ง ที่มีศักยภาพโดยตรง เพื่อให้ผู้บริหารจะเห็นจุดอ่อนของตน ความแตกต่างในความสามารถและศักยภาพ ตลอดจนวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้ธุรกิจจะสามารถพัฒนาตนเองให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่าคู่แข่งที่ดีที่สุดได้

การ Benchmark ตามหน้าที่ (Functional Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบการดำเนินงานในแต่ละหน้าที่ (Function) ที่เราสนใจโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของอุตสาหกรรม และการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรเนื่องจากการ Benchmark จะช่วยลดความยุ่งยากในการหาคู่เปรียบเทียบ (Benchmarking Partner) ซึ่งเราสามารถคัดเลือกคู่เปรียบเทียบได้ ธุรกิจที่ไม่ใช่คู่แข่งโดยตรงในอุตสาหกรรม สะดวกในการกำหนด และตัดสินใจเลือกองค์กรที่มีการ ปฏิบัติงานดีที่สุด ( Best Practice ) ในแต่ละหน้าที่และสามารถกำหนดความสำคัญและเลือกหน้าที่หลักๆ ที่มีอิทธิพลต่ออนาคตทางธุรกิจมาพัฒนาให้เข้มแข็งก่อนกระจายหรือขยาย ผลไปยังส่วนอื่นขององค์กร

การ Benchmark ทั่วไป (Generic Benchmarking) เป็นการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการเฉพาะ (Specific Benchmarking) เป็นการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการเฉพาะ (Specific Process) ที่ใช้กันอย่างทั่วไปในอุตสาหกรรมต่างๆ โดยกระบวนการต่างๆ อาจดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหลายหน้าที่ การ Benchmark ทั่วไปจะเป็นประโยชน์ในการบริหารและพัฒนากระบวนการต่างของธุรกิจให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอโดยไม่จำกัดกรอบความคิดในอุตสาหกรรมที่ทำให้หลงนึกไปว่ารูปแบบการดำเนินงานและการให้บริการลูกค้าของตนเองดีที่สุดแล้ว ซึ่งได้สอดคล้องกับ

ความคิดเห็นของ พอลล์ เจมส์ โรแบร์(2543: 22-30) ที่ได้แบ่งการทำ Benchmark ออกเป็น 4 ประเภท เช่นเดียวกัน

ส่วน เบ็ง คาร์ลอฟ(2544: 28-32) ได้แบ่งการทำ Benchmark หรือที่เรียกว่า การเทียบเคียง-แข่งดี ไว้ 3 ประเภท คือ

1. การเทียบเคียง-แข่งดีภายใน(Internal Benchmarking) เป็นการเทียบเคียง/เปรียบเทียบกัน ระหว่างหน่วยงานต่างๆภายในองค์กรเดียวกัน
2. การเทียบเคียง-แข่งดีภายนอก(External Benchmarking) เป็นการเทียบเคียง/เปรียบเทียบกัน ระหว่างเรากับองค์กรอื่นๆที่มีลักษณะหรือกระบวนการปฏิบัติงานใกล้เคียงกับเรา โดยมากคู่เปรียบเทียบ ในลักษณะนี้มักจะเป็นบริษัทคู่แข่งโดยตรง หรืออาจจะเป็นบริษัทที่เป็นแนวทางการค้าเหมือนกับเรา แต่ มีกลุ่มเป้าหมาย(Target Customer) แตกต่างกับเรา นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายสำหรับแวดวงธุรกิจ
3. การเทียบเคียง-แข่งดีตามหน้าที่งาน(Functional Benchmarking) เป็นการเทียบเคียง/ เปรียบเทียบตัวสินค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ หน้าที่งาน รวมทั้งกระบวนการกับองค์กรอื่นๆที่ควรค่าแก่ การศึกษาและเรียนรู้ โดยไม่สนใจว่าองค์กรนั้นๆเขาทำธุรกิจอะไร จะเน้นเพียงแต่ว่าถ้าเราสามารถ เทียบเคียงกันได้ก็ถือว่าเพียงพอ

ส่วน บุญดี บุญญากิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช(2545: 14-18) ได้แบ่งการทำ Benchmark ออกเป็น 2 ประเภท ที่มีความชัดเจนและครอบคลุมประเภทของ Benchmarking ได้อย่างเหมาะสม ครบถ้วน ดังนี้

1. แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking ซึ่งแบ่ง โดยคำนึงถึงลักษณะการทำ Benchmark ว่ามีความต้องการที่เราจะเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นหรือหน่วยงานอื่นในเรื่องอะไร โดยจะ ครอบคลุมในด้าน
  - Performance Benchmarking หรือ Result Benchmarking โดยการเปรียบเทียบเฉพาะผลการ ปฏิบัติงาน หรือตัวชี้วัดระหว่างเราและคู่เปรียบเทียบเพื่อดูความสามารถในการปฏิบัติของกิจกรรมหรือ ผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการต่างๆว่าเป็นอย่างไร
  - Process Benchmarking เป็นการทำ Benchmark โดยการเปรียบเทียบกระบวนการทำงาน หรือวิธีการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรเรากับองค์กรอื่น เพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรของเรา ซึ่งเป็นวิธีที่นิยม มากที่สุด
  - Product Benchmarking หรือ Customer Satisfaction Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบ ความพึงพอใจของลูกค้า ว่าลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุดในสินค้าลักษณะใด

- Strategy Benchmarking เป็นการนำ Benchmark ที่ศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ระหว่างองค์กรเรากับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการวางกลยุทธ์ โดยมากจะมีผลกระทบอย่างรุนแรงซึ่งอาจจะเป็นการพลิกโฉมหน้าขององค์กรไปเลย

2. แบ่งตามผู้ที่เราไปเปรียบเทียบด้วย อันเป็นการแบ่งโดยคำนึงถึงกลุ่มที่เป็นคู่เปรียบเทียบของเราว่า กลุ่มที่เป็นคู่เปรียบเทียบของเราคือใคร เป็นบริษัทที่อยู่ในเครือเดียวกัน บริษัทที่เป็นคู่แข่งหรือบริษัทที่อยู่ต่างธุรกิจออกไป ซึ่งครอบคลุมในด้าน

- Internal Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบวัดความสามารถกับผู้ที่อยู่ภายในองค์กรเดียวกัน หรือภายในกลุ่มบริษัทในเครือเดียวกัน

- Competitive Benchmarking เป็นการนำ Benchmark กับผู้ที่เป็นคู่แข่งของเราโดยตรง

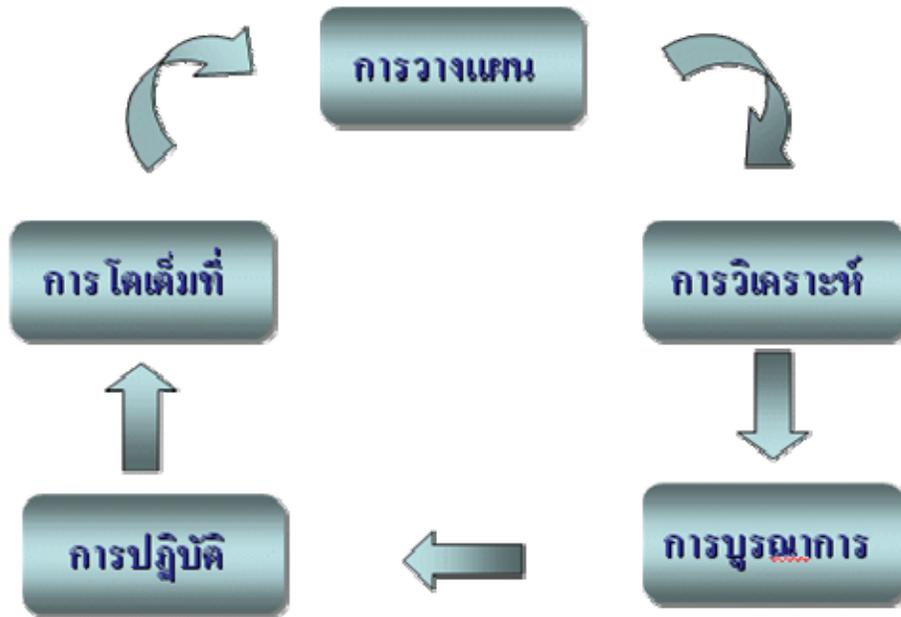
- Industry Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ไม่ใช่ผู้ที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง

- Generic Benchmarking หรือ Functional Benchmarking โดยมุ่งค้นหาผู้ที่มีความเป็นเลิศ (Best Practices) จริงๆของกระบวนการจากธุรกิจทั้งหมด ซึ่งในทางปฏิบัตินั้นทำได้ค่อนข้างยาก

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน เป็นที่พบว่าการทำ Benchmark มีหลายประเภท ซึ่งพอสรุปได้ว่า ผู้ที่ต้องการจะนำ Benchmark ไปใช้จะต้องตัดสินใจเลือกปฏิบัติให้เหมาะสมกับความ ต้องการและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม สินค้า การบริการ ทรัพยากร วัฒนธรรม และการดำเนินการ ด้านคุณภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบันขององค์กรของตนเองด้วย

#### กระบวนการทำ Benchmarking

การทำ Benchmark เป็นงานที่ไม่ง่ายนักเนื่องจากจะต้องเกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลต่างๆ มีความซับซ้อน จึงต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีนักวิชาการได้กล่าวถึงวิธีการและขั้นตอน การทำ Benchmark ตามความคิดของตนเอง เช่น Robert Camp ( อ้างถึง ฌ็อง-หลุยส์ เฮอร์นันด์, 2544: 58-62) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการ Benchmark ว่า ประกอบไปด้วยช่วงเวลา(Phase) ที่สำคัญ 5 ระยะ ได้แก่



ภาพที่ 2.5 แสดงกระบวนการทำ Benchmarking

ที่มา : ญัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2544: 59

ซึ่งอธิบายความหมายในแต่ละระยะ ได้ว่า

ระยะที่ 1 การวางแผน(Planning) เป็นการกำหนดขอบเขตพื้นที่ในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขต วางแผนและระดับความสำคัญในการดำเนินงาน

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์(Analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือกระบวนการขององค์กรและธุรกิจที่นำมาเปรียบเทียบ

ระยะที่ 3 การบูรณาการ(Integration) เป็นการกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งจะสอดคล้องกับกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กร

ระยะที่ 4 การปฏิบัติ(Action) เป็นการแปลงแนวคิดและผลการศึกษาให้เป็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนาตามแนวทาง Benchmark

ระยะที่ 5 การเติบโตเต็มที่(Maturity) เป็นการนำ Benchmark เข้าไปในทุกระบวนการ ซึ่งจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องอันสืบเนื่องมาจากที่ธุรกิจก้าวขึ้นเป็นผู้นำแล้ว

และ เบ็ง คาร์ลอฟ(2544: 33-35) ก็ได้มีความคิดเห็นเช่นเดียวกันว่า การทำ Benchmark ควรเกิดจากทุกคนในองค์กร ที่มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ซึ่งมีขั้นตอนในการทำ Benchmark อยู่ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ตัดสินใจเลือกว่าจะทำการ Benchmark เรื่องใด โดยระบุถึงความต้องการและเป้าหมายขององค์กร กระบวนการเทียบเคียงและในเรื่อง Benchmarking
2. ระบุชื่อคู่เปรียบเทียบในการ Benchmark เป็นการตัดสินใจเลือกบริษัทที่คู่ควรเป็นแม่แบบ
3. การรวบรวม เป็นการรวบรวมข้อมูลสำคัญต่างๆ ทั้งองค์กรของเราและองค์กรของคู่เปรียบเทียบ ตรวจสอบความน่าเชื่อถือ
4. การวิเคราะห์ เป็นการจัดลำดับและเรียงเรียงประเภทของข้อมูล วิเคราะห์ช่วงห่าง (Gap) ของสมรรถนะต่างๆ พร้อมสาเหตุที่เกิดขึ้น
5. การปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ เป็นการสร้างการยอมรับเป็นการภายใน สำหรับผลลัพธ์ที่ดีได้จากการศึกษา และการประยุกต์ใช้กับองค์กรของตนต่อไป

นอกจากนั้น บุญดี บุญญากิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช (2545: 20-21) ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ขั้นตอนของการทำ Benchmark นั้นแตกต่างกันขึ้นอยู่กับจุดเน้นของแต่ละองค์กรว่าให้ความสำคัญกับขั้นตอนใดเป็นพิเศษ ก็จะย่อขั้นตอนลงรายละเอียดสำหรับเรื่องนั้น โดยเฉพาะ แต่โดยหลักแล้วพบว่าทุกรูปแบบจะมีพื้นฐานใกล้เคียงกันและยึดถือตามกรอบแนวคิดที่เหมือนกัน คือ แนวคิดการใช้วงจรเดมมิ่ง หรือ PDCA Cycle นั่นคือ การวางแผน(Plan) การปฏิบัติ(Do) การตรวจสอบ(Check) และการปรับปรุง(Act) เข้ามาใช้ในการกำหนดรูปแบบของการทำ Benchmarking

เช่นเดียวกับความคิดเห็นของ พอลล์ เจมส์ โรเบิร์ต(2543: 91) ซึ่งกล่าวว่าการทำ Benchmark ในแต่ละรูปแบบนั้นจะมีประโยชน์โดยรวมของตัวมันเอง ให้ยึดรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่ชอบและดำเนินการตามรูปแบบนั้นตลอดไป ถ้าข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายได้จากแนวความคิดของนักวิชาการที่มีต่อขั้นตอนการทำ Benchmark นั้นพอสรุปได้ว่า ขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการทำ Benchmark ล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำ Benchmarking ในองค์กรทั้งสิ้น ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจแต่ละรูปแบบอย่างแท้จริง จึงจะสามารถนำไปใช้งานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งควรจะปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพองค์กรของตนให้มากที่สุด(ดำรง มาตี, 2547)

## 6. ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicator)

ความหมายของตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของระบบการดำเนินงานส่วนใดส่วนหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสารสนเทศที่บ่งบอกสถานะหรือสภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่เราสนใจ ซึ่งการนำตัวแปรหรือข้อเท็จจริงต่างๆ มาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดคุณค่าจะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษาโดยรวม

ลักษณะที่สำคัญของตัวบ่งชี้ มี 5 ประการ ดังนี้ (Johnstone, 1981)

1. ตัวบ่งชี้สามารถให้สารสนเทศเกี่ยวกับสิ่ง หรือสภาพที่ศึกษาอย่างกว้างๆ ตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ในด้านสังคมศาสตร์ให้สารสนเทศที่ถูกต้องแม่นยำไม่มากก็น้อยแต่ไม่จำเป็นต้องถูกต้องแม่นยำอย่างแน่นอน

2. ตัวบ่งชี้มีลักษณะที่แตกต่างไปจากตัวแปร เนื่องจากตัวบ่งชี้เกิดจากการรวมตัวแปรหลายๆ ตัวที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกันเพื่อให้เห็นภาพรวมของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษา แต่ตัวแปรจะให้สารสนเทศของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษาเพียงด้านเดียวเพราะว่ามีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง เช่น อัตราส่วนของครูต่อนักเรียน

3. ตัวบ่งชี้จะต้องกำหนดเป็นปริมาณ ตัวบ่งชี้ต้องแสดงสภาพที่ศึกษาเป็นค่าตัวเลข หรือปริมาณเท่านั้น ในการแปลความหมายค่าของตัวบ่งชี้จะต้องนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นในการสร้างตัวบ่งชี้จะต้องมีการกำหนดความหมายและเกณฑ์ของตัวบ่งชี้อย่างชัดเจน

4. ตัวบ่งชี้จะเป็นค่าชั่วคราว จะมีค่า ณ จุดเวลา หรือช่วงเวลานั้นๆ เมื่อเวลาเปลี่ยนไป ค่าตัวบ่งชี้ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้

5. ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐานในการพัฒนาทฤษฎี

**คุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดี** มีคุณสมบัติที่สำคัญดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544)

1. ความตรง (validity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

1.1 มีความตรงประเด็น (relevant) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้ตรงประเด็น มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด เช่น GPA ใช้เป็นตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยทั่วไป

1.2 ความเป็นตัวแทน (representative) ตัวบ่งชี้จะต้องมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งวัดหรือมีมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน เช่น อุณหภูมิร่างกายเป็นตัวบ่งชี้สภาวะการมีไข้ของผู้ป่วย

2. ความเที่ยง (reliability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คงเส้นคงวา หรือบ่งชี้ได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

2.1 มีความเป็นปรนัย (objectivity) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างเป็นปรนัย การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้ควรขึ้นอยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย

2.2 มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (minimum Error) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำ ค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

3. ความเป็นกลาง (neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง (bias) ไม่โน้มเอียงเข้าหาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม

4. ความไว (sensitivity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวบ่งชี้จะต้องมีมาตรและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ

5. สะดวกในการนำไปใช้ (practicality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

5.1 เก็บข้อมูลง่าย (availability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย

5.2 แปลความหมายง่าย (interpretability) ตัวบ่งชี้ที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุดเข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

นอกจากนี้ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2539 ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดีไว้คือ

1. ความเป็นกลาง (Neutrality) หมายถึง ความไม่ลำเอียงของตัวบ่งชี้ ยกตัวอย่างเช่น ตัวบ่งชี้ผลิตภาพของแรงงาน (labor productivity) ซึ่งวัดด้วยอัตราส่วนระหว่างรายได้ต่อค่าใช้จ่ายแรงงาน เมื่อนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในหน่วยงาน ประเภทผลิตและประเภทบริการ จะทำให้ขาดความเป็นกลาง เพราะการปฏิบัติงานประเภทบริการนั้นต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก ส่วนการปฏิบัติงานประเภทการผลิตใช้เครื่องจักรกลมากกว่าแรงงาน

2. ความเป็นวัตถุวิสัย (Objectivity) หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้มิได้เกิดจากการคิดเอาเองของผู้วิจัย แต่ขึ้นอยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือเป็นรูปธรรม

3. มีความไวต่อความแตกต่าง (Sensitivity) หมายถึง ความสามารถของตัวบ่งชี้ที่จะวัดความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง

4. ค่าของมาตรวัด หรือตัวบ่งชี้ที่สมควรมีความหมาย หรือตีความได้อย่างสะดวก (Meaningfulness & Interpretability) กล่าวคือ ค่าของมาตรวัดควรมีจุดสูงสุดและต่ำสุดที่ง่ายต่อความเข้าใจ เช่น มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 10 หรือระหว่าง 0 ถึง 100 ค่าของตัวบ่งชี้ที่ได้จากการวัด หากอยู่ที่ 60 จะตีความได้ว่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย (50) เพียงเล็กน้อย แต่หากค่าของมาตรวัดและตัวบ่งชี้ไม่มีค่าสูงสุด (หรือต่ำสุด) ที่แน่นอน เช่น วัดออกมาแล้วได้ 50 หรือ 120 ก็ไม่ทราบว่าเป็น 50 หรือ 120 นั้น จะตีความได้อย่างไร

5. ความถูกต้องในเนื้อหาของตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ (Content Validity) ในการศึกษาหรือพัฒนาตัวบ่งชี้ จะต้องศึกษาให้แน่ชัดว่าเนื้อหาในเรื่องที่ศึกษานั้นๆ คืออะไร ตัวบ่งชี้ที่ดีต้องมีความถูกต้องในเนื้อหาที่ต้องการวัด

6. ความถูกต้องในการพัฒนาตัวบ่งชี้ (Development Validity) การพัฒนาตัวบ่งชี้ คือการนำเอาตัวแปรหลายๆ ตัวมารวมกัน ไม่ว่าจะนำมาบวกกันหรือคูณกัน ความถูกต้องในการพัฒนาจึงขึ้นอยู่กับความสามารถพิสูจน์ได้ในเชิงทฤษฎีสอดคล้องกับเชิงประจักษ์ตามที่ปรากฏ

**ตัวบ่งชี้การดำเนินงาน** หมายถึง ข้อมูลเชิงประจักษ์หรือค่าทางสถิติที่เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือวัดหรือตัวชี้บอกถึงกระบวนการดำเนินงานและผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ว่าเป็นไปตามภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงไร เป็นการให้ข้อมูลสำหรับผู้บริหารเพื่อประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจ และการคาดการณ์เพื่อการวางแผนในอนาคต

**บทบาทของตัวบ่งชี้การดำเนินงาน** มีบทบาทที่สำคัญต่อการนำไปใช้งาน 5 ประการ ดังนี้ (Spee and Bormans, 1992, ; Veld and Spee, 1990 and Sizer et al., 1992 อ้างถึงใน McDaniel, 1996) คือ

1. การติดตามภารกิจ (Monitoring) เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจภายในองค์กร
2. การประเมินผล (Evaluation) การดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด
3. การเป็นบทสนทนา (Dialogue) ที่ทรงคุณค่าในการติดต่อสื่อสารให้เป็นไปอย่างมีความหมาย แสดงให้เห็นถึงการดำเนินภารกิจขององค์กรที่เป็นอยู่
4. การเป็นเหตุผล (Rationalisation) ที่มีบทบาทต่อกระบวนการวางแผนขององค์กร
5. การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) ให้เป็นไปอย่างมีระบบ มีเหตุผล

จากบทบาทที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าตัวบ่งชี้การดำเนินงาน มีความแตกต่างจากตัวบ่งชี้ธรรมดา โดยทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งความแตกต่างในคุณลักษณะต่อไปนี้

1. ความสามารถกำหนดจุดอ้างอิงที่ชัดเจน (Point of Reference) จุดอ้างอิงในที่นี้ เปรียบเสมือนเป็นเกณฑ์ หรือบรรทัดฐานสำหรับการประเมินบริบท และตัดสินคุณค่าของการปฏิบัติการ (Borden and Bottrill, 1994) ซึ่ง Davies (1993) แบ่งแหล่งของจุดอ้างอิงสำหรับตัวบ่งชี้การดำเนินงานที่เป็นไปได้ไว้ 4 ประการ คือ 1. คู่แข่งเฉพาะกิจ (specific competitors) 2. ความคิดทางทฤษฎีหรือบรรทัดฐาน (theoretical ideal or norms) 3. เป้าหมายของรัฐ (stated goals) และ 4. การดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมา (past performance)
2. มีลักษณะเชิงสัมพัทธ์ (Relativity) ตัวบ่งชี้การดำเนินงานไม่มีค่าที่แน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของเวลาและบริบท เป็นสำคัญ (Borden and Bottrill, 1994)
3. ความสามารถในการย่อข้อมูล (Data Reduction) ตัวบ่งชี้การดำเนินงานถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่ง่ายต่อการนำไปใช้ประโยชน์ ด้วยการลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล เป็นการจัดข้อมูลอย่างสรุป (Laurillard, 1980 ; Frackman, 1987 อ้างถึงใน Borden and Bottrill, 1994) ทำให้องค์กรสามารถนำไปใช้ติดตาม ทบทวน และตัดสินใจต่อการดำเนินงานขององค์กรได้
4. ความหลากหลายของระดับการวิเคราะห์ (Multi-Level of Analysis) ตัวบ่งชี้การดำเนินงานสามารถนำไปใช้ได้กับทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็น องค์กรระดับประเทศหรือในหน่วยงานย่อย

#### คุณสมบัติที่ดีของตัวบ่งชี้การดำเนินงาน

ตัวบ่งชี้การดำเนินงานที่จะให้สารสนเทศที่ดีนั้น ควรมาจากเกณฑ์การคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่เหมาะสม คือความเป็นกลางของตัวบ่งชี้ (Neutrality) การสะท้อนภาพที่สมดุล (Balanced perspectives) ความเป็นวัตถุวิสัยของตัวบ่งชี้ (Objectivity) ความไวต่อความแตกต่างของตัวบ่งชี้ (Sensitivity) ค่าของตัวบ่งชี้ที่ได้ควรมีความหมายหรือตีความได้อย่างสะดวก (Meaningfulness & Interpretability) ความถูกต้องในเนื้อหาของตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Content Validity) ความเหมาะสมทางเทคนิค และความถูกต้องในการสร้างตัวบ่งชี้ (Technical Adequacy and Construct Validity) ความมีมาตรฐานที่เหมาะสมในการเปรียบเทียบ (Appropriate Standard for Comparison) ความมีอำนาจต่อรองทางนโยบาย (Policy Leverage) ความสอดคล้องต่อการดำเนินภารกิจขององค์กร (Relevance to institutional mission statements) และความสามารถในการแสดงข้อมูลช่วงเวลา (Time Series) (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2539)

จากคุณสมบัติที่ดีของตัวบ่งชี้การดำเนินงานเหล่านี้ เราสามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษาได้ คือ

1. ใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการวางแผนของรัฐบาล และหน่วยงานงบประมาณ เพื่อจัดลำดับการจัดสรรงบประมาณ การขยายโอกาสทางการศึกษาและคุณภาพการศึกษา
2. ใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อนำมาแก้ปัญหาทางการศึกษา โดยเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบคุณภาพ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในองค์กรในด้านต่าง ๆ เพื่อการพิจารณาให้การสนับสนุนองค์กรนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง
3. ช่วยลดความซ้ำซ้อนในเรื่องต่างๆ ด้วยการนำมาสรุปเป็นเงื่อนไขที่มีความชัดเจน มีเกณฑ์หรือระดับการวัดที่แน่นอนที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์
4. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบจากภายนอกทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งประสิทธิภาพในการติดตามการจัดการศึกษาว่าสามารถดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ เหล่านี้ได้อย่างไร

**รูปแบบการนำตัวบ่งชี้การดำเนินงานมาใช้** เริ่มจากวงการศึกษาของต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ได้มีการพัฒนาตัวบ่งชี้การดำเนินงาน มาตั้งแต่ต้นปี 1970 เนื่องจากการเผชิญกับปัญหาการถูกตัดทอนงบประมาณด้านการศึกษา เป็นเหตุให้ต้องมีการรัดเข็มขัด ประหยัดค่าใช้จ่าย และต้องเพิ่มมาตรการตรวจสอบการทำงานของสถาบันการศึกษา เพื่อให้สามารถจัดสรรงบประมาณที่ถูกจำกัดลงให้แก่สถาบันต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าสูงสุด จึงทำให้เกิดแนวคิดที่จะเพิ่ม “ภาระรับผิดชอบ หรือ ความสามารถตรวจสอบได้ (accountability)” ของสถาบันการศึกษา ด้วยการผลักดันให้มีการพัฒนาตัวบ่งชี้การดำเนินงานอย่างจริงจัง จนเป็นที่แพร่หลายมาถึงปัจจุบัน (อมรวิชัย นาคทรพร, 2539) โดยพบว่า มี 3 รูปแบบใหญ่ 3 ดังนี้

1. รูปแบบ input / Process / Output-Outcome Model เป็นรูปแบบที่นิยมใช้กันมากที่สุดใน การตรวจสอบการดำเนินงานทางการศึกษาโดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกา แนวเหตุผลของรูปแบบนี้ คือ กระบวนการผลิต , ผลผลิตเบื้องต้นที่ถูกวัดเป็น “มูลค่าเพิ่ม (Value added)” โดยมีตัวบ่งชี้อยู่ 3 ประเภท ที่ใช้มากที่สุด ได้แก่

- 1) จำนวน, คุณสมบัติและระดับความสามารถของนักศึกษาที่เข้าศึกษา
- 2) ค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา, ระดับการศึกษาและภูมิหลัง, รูปแบบของโครงสร้างการผลิต (เช่น การออกแบบหลักสูตร), โครงสร้างที่เป็นอยู่ของสถาบัน (เช่น ขนาดห้องเรียน จำนวนอาจารย์) และพฤติกรรมนักศึกษา (เช่น การคงอยู่, สาขาวิชาเลือก ฯลฯ) และ

3) จำนวน, คุณลักษณะและระดับความสามารถของนักศึกษา (ความแตกต่างและคุณค่าของนักศึกษาที่รับเข้ามา)

(Ewell and Jones, 1994) โดยมีความแตกต่างระหว่าง input / Process / Output Indicators ดังนี้

\* input Indicators เป็นตัวบ่งชี้เกี่ยวกับทรัพยากรและมักให้ค่าในเชิงปริมาณ (เช่น เงิน อาคาร/สถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ) รวมถึงบุคคลที่เข้ามาอยู่ในองค์กรนั้นด้วย

\* Process Indicators เป็นตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากร หรือประโยชน์จากปัจจัยนำเข้าและการปฏิบัติการขององค์กร เป็นวิถีทางการบริการและต้องการวัดในเชิงคุณภาพ

\* Output Indicators เป็นตัวบ่งชี้เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ขององค์กร เป็นผลที่เกิดขึ้นทันทีและมักให้ค่าในเชิงปริมาณ ซึ่งต่างจาก Outcome ตรงที่มีขอบเขตที่ยาวและนานกว่า ให้ผลกระทบเชิงคุณภาพมากกว่าด้วย

## 2. รูปแบบ Quality Definition Model

เป็นรูปแบบที่ Ewell and Jones (1994) ได้เสนอตัวบ่งชี้การดำเนินงานตามรูปแบบค่านิยมคุณภาพ ในลักษณะดังต่อไปนี้

2.1 ชื่อเสียงหรือการจัดอันดับขององค์กร (transcendent) โดยให้ความสำคัญกับองค์กรที่ได้รับความสำเร็จทางการศึกษาสูงสุด ตามนิยามนี้ กล่าวถึง คุณภาพที่เน้นทรัพยากรมากกว่าการดำเนินงาน

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่าง Input และ Output (cost / benefit quality) ตัวบ่งชี้ตามนิยามนี้ ต้องการเปรียบเทียบผลของการนำ Input เข้าสู่ระบบกับการออกนอกระบบในลักษณะของ Output โดยมุ่งที่จะให้ค่าของการวัดคุณภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินการ

2.3 ความสอดคล้องกับมาตรฐานของรัฐ (process quality) ตัวบ่งชี้ตามนิยามนี้ เน้นคุณภาพของกระบวนการ เป็นตัวบ่งชี้ที่ต้องผ่านกระบวนการรับรองวิทยฐานะขององค์กร

2.4 คุณสมบัติของผู้สำเร็จการศึกษาที่วัดได้ (product quality) ตัวบ่งชี้ตามนิยามนี้ เป็นตัวบ่งชี้ที่มุ่งวัดสมรรถภาพทางการศึกษาโดยทั่วไป

2.5 ความพอใจของนายจ้าง (user – based quality) เป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้เพื่อประเมินคุณภาพ โดยดูจากความพึงพอใจของผู้บริโภคผลผลิตทางการศึกษา เป็นสำคัญ

## 3. รูปแบบ Comprehensive Indicator System Model

ตัวบ่งชี้จากรูปแบบนี้จัดทำเพื่อติดตามการดำเนินงานทางการศึกษา ที่เน้นการให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นสารสนเทศสำคัญๆ ตามความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยให้ความสำคัญกับข้อมูลที่มีคุณภาพสูง สามารถวิเคราะห์ประเด็น และนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจหรือจัดทำนโยบายได้ ทั้ง

ให้ความสำคัญกับคุณค่าและเป้าหมายของระบบการศึกษาของชาติเป็นหลัก และมุ่งเน้นตัวบ่งชี้ที่ให้การสนับสนุนเพื่อการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรได้

จากรูปแบบของการประยุกต์ใช้ตัวบ่งชี้การดำเนินงาน ในการจัดการศึกษาดังกล่าวมาแล้วจะพบว่าในวงการศึกษานโยบายของไทยนิยมใช้รูปแบบ input / Process / Output Model เนื่องจากสอดคล้องกับบริบทของการจัดการศึกษาของไทย เพราะเป็นรูปแบบที่สำคัญต่อการดำเนินงานในระยะแรก และมีระบบการดำเนินงานชัดเจนกว่ารูปแบบอื่นๆ เพราะระบบนี้จะพิจารณาว่าปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และปัจจัยผลผลิต (Output) คืออะไร เช่น ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ทรัพยากรคน ทรัพยากรเงิน สภาพแวดล้อม ปัจจัยเกื้อหนุน เป็นต้น กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการ กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการวิจัย กระบวนการให้บริการทางวิชาการ เป็นต้น ปัจจัยผลผลิต ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของผู้จบการศึกษาศรีษธาของประชาชน เป็นต้น (อุทุมพร จามรมาน, 2541)

## 7. วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices )

### Best Practices คืออะไร

American Productivity and Quality Center (อ้างใน บุญดี บุญญาภิกิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช, 2545 : 10 – 11) ให้คำจำกัดความของ Best Practices ว่า คือการปฏิบัติทั้งหลายที่สามารถก่อให้เกิดผลที่เป็นเลิศ รวมความแล้ว Best Practices คือ วิธีปฏิบัติที่ทำให้องค์กรและประสบความสำเร็จ หรืออาจกล่าวได้ว่า คือ การปฏิบัติที่ทำให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งอาจปรับสำนวนให้เกี่ยวข้องกับวงการการศึกษาได้ว่า

**Best Practices** เป็นวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่สถานศึกษาเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ซึ่งนำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์ที่ตอบสนองความคาดหวังของชุมชน ผู้ปกครอง และเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ก้าวสู่ความเป็นเลิศ

### แนวทางการพิจารณา Best Practices

วิธีปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาที่จะเรียกได้ว่าเป็น Best Practices นั้น มีแนวทางการพิจารณา 6 ข้อ ดังนี้

1. วิธีปฏิบัตินั้นดำเนินการบรรลุผลได้สอดคล้องกับความคาดหวังของชุมชนหรือผู้ปกครองที่มีต่อสถานศึกษาหรือเป็นวิธีปฏิบัติที่สร้างความพึงพอใจให้กับทุกคนในสถานศึกษา ได้

2. วิธีปฏิบัตินั้น ผ่านกระบวนการนำไปใช้อย่างเป็นวงจรมองเห็นผลอย่างชัดเจนว่าทำให้เกิดคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งคือวิธีปฏิบัตินั้นมีกระบวนการ PDCA จนเห็นแนวโน้มของตัวชี้วัดความสำเร็จที่ดีขึ้น

3. สถานศึกษาสามารถบอกเล่าถึงวิธีปฏิบัตินั้นได้ว่า “ทำอะไร? (what)” “ทำอย่างไร? (how)” และ “ทำไม? จึงทำ หรือ ทำไปทำไม? (why)”

4. ผลลัพธ์จากวิธีการปฏิบัตินั้น เป็นไปตามองค์ประกอบ ข้อกำหนดของการพัฒนาคุณภาพเชิงระบบ

5. วิธีปฏิบัตินั้นสามารถระบุได้ว่าเกิดจากปัจจัยสำคัญที่ชัดเจน และปัจจัยนั้นก่อให้เกิดการปฏิบัติที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

6. วิธีปฏิบัตินั้นใช้กระบวนการจัดการความรู้ (KM: Knowledge Management) เช่น การเล่าเรื่อง (Storytelling) ในการถอดบทเรียนจากการดำเนินการ

#### **กระบวนการค้นหา Best Practices ในสถานศึกษา**

สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา เช่น ผู้ปฏิบัติงานของระบบโดยตรงที่เรียกว่า ชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practices) ผู้ประเมินคุณภาพศึกษานิเทศก์ หรือผู้ให้คำปรึกษาการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา สามารถค้นหา Best Practices ได้โดยใช้กระบวนการดังนี้

1. การค้นหาว่าสถานศึกษาหนึ่ง ๆ มีวิธีปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพอย่างไร จะต้องวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา ความคาดหวังของผู้ปกครอง และชุมชนรวมทั้งผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ว่าคาดหวังกับสถานศึกษานี้อย่างไรบ้าง

2. ค้นหาว่าสถานศึกษามีวิธีปฏิบัติดี ๆ ที่ดำเนินการได้สอดคล้องกับความคาดหวังอย่างไรบ้าง

3. พิจารณาว่าวิธีปฏิบัติดี ๆ เหล่านั้นมีการนำไปใช้จริงอย่างครบวงจร PDCA หรือไม่ เพื่อยืนยันว่า วิธีปฏิบัติดี ๆ นั้นถูกนำไปใช้จริง และเป็น “นวัตกรรม” การทำงานของสถานศึกษาได้หรือไม่

4. ใช้กระบวนการจัดการความรู้ เช่น เรื่องเล่าเร้าพลัง (Storytelling) ในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติของผู้เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด

- กำหนดเป้าหมายของการแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติ ( Knowledge Vision )
- เล่าประสบการณ์จากการปฏิบัติ ( Knowledge Sharing )

- สรุปเป็นวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ( Knowledge Asset )

5. วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ บทเรียนที่สถานศึกษาได้เรียนรู้จากการดำเนินการตามวิธีปฏิบัติเหล่านั้น

#### องค์ประกอบของการเขียน Best Practices

Best Practices จะมีประโยชน์เมื่อถูกเผยแพร่ให้เกิดการเรียนรู้ของคนในสถานศึกษาหรือผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ดังนั้น การเขียน Best Practices เพื่อเผยแพร่จึงมีความคิดเห็น ซึ่งมีองค์ประกอบและแนวในการเขียนดังนี้

**ความเป็นมา** เป็นการเขียนเพื่อสะท้อนสิ่งที่เป็นความคาดหวังของผู้ปกครองหรือชุมชนที่มีต่อสถานศึกษา และเพื่อให้เห็นบริบทสภาพทั่วไปของสถานศึกษา

**การพัฒนาระบบคุณภาพของสถานศึกษา** การเขียนต้องสะท้อนให้เห็นต่อการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาดำเนินการอย่างไร และเชื่อมโยงกับความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนอย่างไร

**Best Practices** เป็นการเสนอวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศซึ่งเป็นข้อสรุปจากกิจกรรมเรื่องเล่าเร้าพลังในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษามีอะไรบ้าง และอธิบายว่า คืออะไร? ทำอย่างไร?และทำไม?

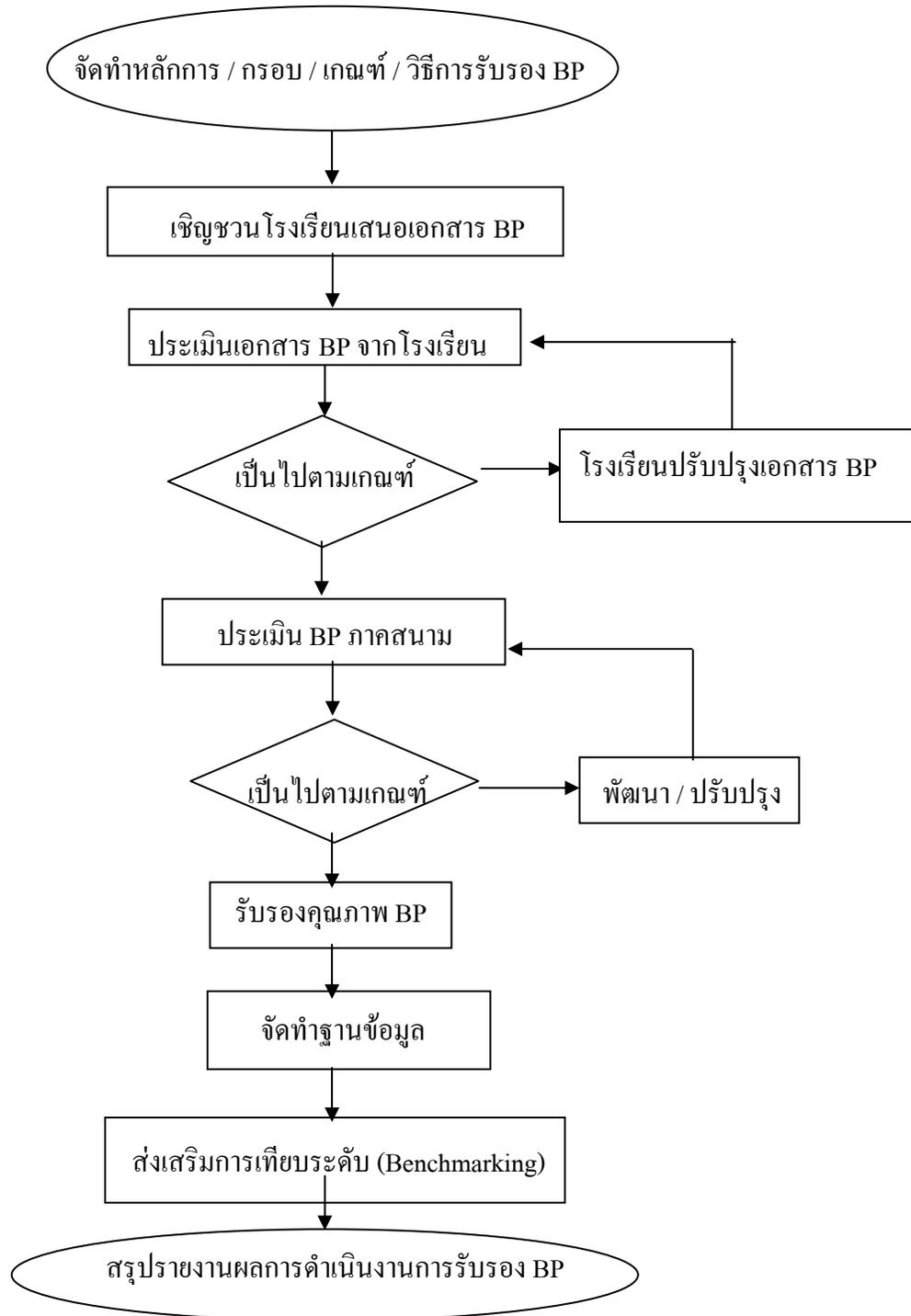
**ผลการดำเนินการ** เป็นการอธิบายผลที่เกิดขึ้นจาก Best Practices ตามตัวชี้วัดความสำเร็จว่าส่งผลดีต่อคุณภาพสถานศึกษาอย่างไรบ้าง

**ปัจจัยความสำเร็จ** เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ว่า Best Practices เกิดขึ้นได้เพราะอะไร มีเงื่อนไขอะไรบ้าง มีอะไรเป็นปัจจัยในระบบที่ทำให้วิธีปฏิบัติเหล่านี้ ดำรงอยู่ได้ในระยะยาว ไม่ใช่การทุ่มเทเฉพาะกิจของสถานศึกษา

**บทเรียนที่ได้รับ** เป็นการสะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษาเรียนรู้จากการทำงานตามวิธีปฏิบัติเหล่านี้อย่างไรบ้าง อะไรเป็นเคล็ดลับที่ดำเนินได้ประสบผลสำเร็จ รวมทั้งข้อพึงระวังมีอะไรบ้าง

Best Practices ถือว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อการเรียนรู้ของสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพที่จะเป็นสื่อในการเรียนรู้ หรือเป็นรูปธรรมของการเทียบเคียงคุณภาพ (Benchmarking) ของสถานศึกษาต่าง ๆ ซึ่งแนวทางที่นำเสนอนี้มาจากประสบการณ์ของนักวิจัยในโครงการ TOPSTAR ซึ่งต้องเรียนรู้และจัดการความรู้จากภาคสนามให้มีความชัดเจนและเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาต่อไป (<http://www.banham1.ac.th>)

กระบวนการรับรอง Best Practices ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.6 ขั้นตอนการรับรอง วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด

ตัวชี้วัดการรับรอง BP ได้แก่

1. ระดับคุณภาพของกรอบและเกณฑ์
2. จำนวนโรงเรียนที่เสนอเอกสาร BP เพื่อขอรับการรับรอง
3. สัดส่วนเอกสาร BP ที่ผ่านการประเมินเอกสาร
4. ร้อยละของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินภาคสนาม
5. จำนวนโรงเรียนที่ได้รับการรับรอง BP
6. ระดับคุณภาพของการจัดทำฐานข้อมูลและจำนวนองค์กรที่ทำการเทียบระดับ
7. ระดับคุณภาพของรายงานผลการดำเนินงานรับรอง BP

### แนวทางในการประเมิน

แนวทางในการประเมินโดยใช้เกณฑ์การประเมินวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ มีดังนี้ เกณฑ์การประเมินวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็นเกณฑ์ที่ใช้ประเมิน Best Practices ในรูปเอกสารที่สถานศึกษานำเสนอผู้ประเมินอาจสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องเพิ่มเติม หรือขอให้สถานศึกษานำเสนอด้วยวาจาเพิ่มเติมหรือไปเยี่ยมชมที่โรงเรียนก็ได้

Best Practices ที่จะได้รับการรับรองจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1. ผลการประเมิน Best Practices ตามประเด็นการประเมินย่อย มีรายการที่ “จริง” ตามประเด็นการประเมินย่อยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของจำนวนประเด็นการประเมินย่อยทั้งหมด (มีรายการที่ “จริง” 18 ประเด็นย่อยจากทั้งหมด 23 ประเด็นย่อย)
2. ผลการประเมิน Best Practices ตามประเด็นการประเมินหลักต้องมีรายการ “จริง” ครบทุกประเด็นการประเมินหลัก (6 ประเด็นหลัก) และแต่ละประเด็นหลักจะต้องมีรายการประเมินที่ “จริง” ตามประเด็นย่อยของแต่ละประเด็นหลักไม่น้อยกว่า ร้อยละ 60 เช่น ในประเด็นการประเมินหลักข้อ 1 จะต้องมีการ “จริง” ไม่น้อยกว่า 3 ประเด็นย่อย เป็นต้น
3. การสรุปผลการประเมิน ควรเป็นความเห็นพ้องของกรรมการประเมินทุกคน

การเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจากผู้ที่ทำได้ดีกว่า เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง ผู้ใช้ต้องนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม ส่วนวิธีการที่จะพิจารณาว่าเป็นวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือไม่นั้น ระพีพรรณ ศรีสุข (2549) กล่าวว่าต้องค้นหาได้จากสิ่งเหล่านี้ คือ

1. วิเคราะห์บริบท ความคาดหวังของหน่วยงาน สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. มีการดำเนินงานตามวงจรคุณภาพ

3. นำนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงานตามขั้นตอน
4. นวัตกรรมที่นำมาใช้นั้น คืออะไร ทำอย่างไร และทำเพื่ออะไร
5. วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จและบทเรียนที่ได้เรียนรู้

#### **เกณฑ์การพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ**

1. สอดคล้องกับความคาดหวังของหน่วยงาน สังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. มีการดำเนินงานตามวงจรคุณภาพจนเห็นแนวโน้มของตัวชี้วัด
3. อธิบายว่าทำอะไร ทำอย่างไร ทำไมถึงทำ
4. ผลลัพธ์มีความเป็นไปได้ มีความสอดคล้อง สะท้อนตามมาตรฐานหรือข้อกำหนด
5. เป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้จริงแล้วเห็นผล

#### **การเขียนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ควรมีย่อประกอบดังนี้**

1. ข้อมูลทั่วไป
2. ผลงานหรือระบบงานที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ อาจเขียนแยกเป็น 2 ส่วนคือ
  - 2.1 ขั้นตอนการดำเนินงานหรือแผนภูมิของระบบงาน
  - 2.2 วิธีการและนวัตกรรมที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
3. ปัจจัยแห่งความสำเร็จและบทเรียนที่ได้รับ
4. ผลการดำเนินงาน

### **8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540) ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาคุณภาพการจัดการศึกษาใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ปีการศึกษา 2540 ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนคุณภาพสูงและ โรงเรียนคุณภาพต่ำ ซึ่งต่างก็เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษานั้น โดยพื้นฐานมีความพร้อมด้านปัจจัย บุคคล การเงิน วัสดุ และสิ่งสนับสนุนทางวิชาการด้านการบริการและการจัดการ โดยภาพรวมแล้ว โรงเรียนคุณภาพสูงจะมีความพร้อมดีกว่า ซึ่งการที่เป็นเช่นนั้นก็อาจเนื่องด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่โรงเรียนคุณภาพสูงมีความพร้อม เนื่องจากส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในชุมชนเมืองหรือศูนย์กลางตำบล ซึ่งผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และเศรษฐกิจจะสนับสนุนโรงเรียนมากกว่าในโรงเรียนคุณภาพต่ำ ซึ่งมักตั้งในเขตชานเมือง

มานิตย์ พรหมอยู่ และคนอื่น ๆ (2541) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของตัวบ่งชี้ในรูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด

พิจิตร : กรณีศึกษาทรนสนะผู้บริหาร โรงเรียนและครูวิชาการ พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ด้านปัจจัย ผู้บริหาร โรงเรียนและครูวิชาการมีทรนสนะเหมือนกัน ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้สูง ที่สุดคือ ไม่เป็น โรคติดต่อร้ายแรงตามกฎกระทรวงและต่ำสุดคือ ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งการเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้านกระบวนการและด้านผลผลิต ผู้บริหาร โรงเรียนและครูวิชาการมีทรนสนะเหมือนกันที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้สูงที่สุด คือ โรงเรียนบริหารและควบคุมคุณภาพการดำเนินงานด้านธุรการ การเงิน อย่างมีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการเรียนการสอน ความเหมาะสมและเป็นไปได้ด้านผลผลิต ผู้บริหาร โรงเรียนและครูวิชาการมีทรนสนะใกล้เคียงกันในระดับมากและต่ำที่สุด คือ เรื่องทักษะเกี่ยวกับการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์

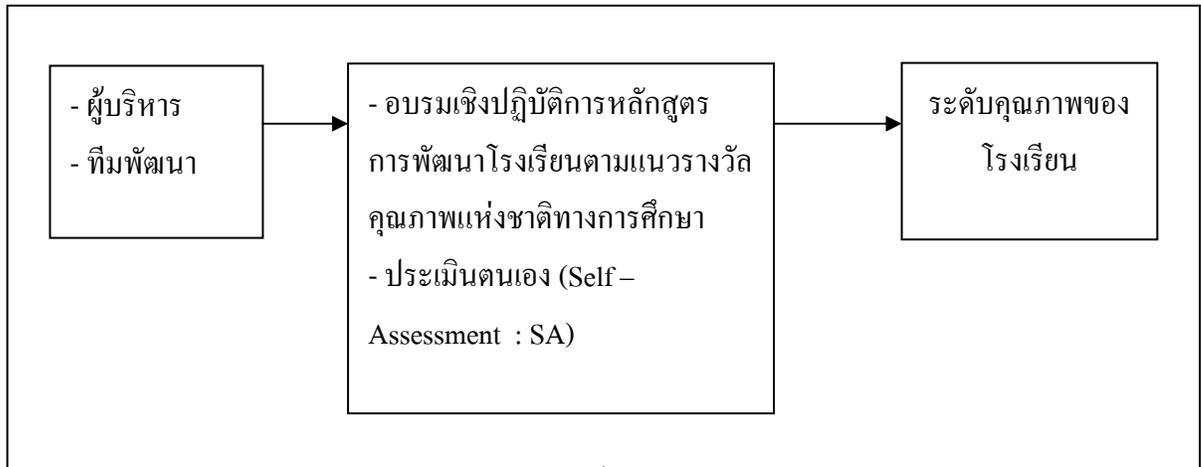
ทรงศักดิ์ ชมสวนและคนอื่น ๆ (2543) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการดำเนินงาน การประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดแพร่ พบว่า สภาพการดำเนินงานโดยรวม พบว่า ด้านปัจจัย ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิตมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก และความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนกับครูผู้สอน มีความคิดเห็นสภาพ การดำเนินงานประกันคุณภาพแตกต่างกัน รวมทั้งขนาดของโรงเรียนมีสภาพการดำเนินงานแตกต่างกัน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้วิจัยเรื่อง กรณีศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดของบริษัทไทย อคริลิกไฟเบอร์ จำกัด (TAF) ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ในปี พ.ศ. 2545 พบว่า บริษัทไทยอคริลิกไฟเบอร์ เป็นกรณีศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ที่ให้ มุมมองของระบบการปฏิบัติงาน (System Operations) ครอบคลุมทุกระบบตามกรอบการดำเนินงานที่เป็นเลิศของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า และตลาด สารสนเทศและการวิเคราะห์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการ

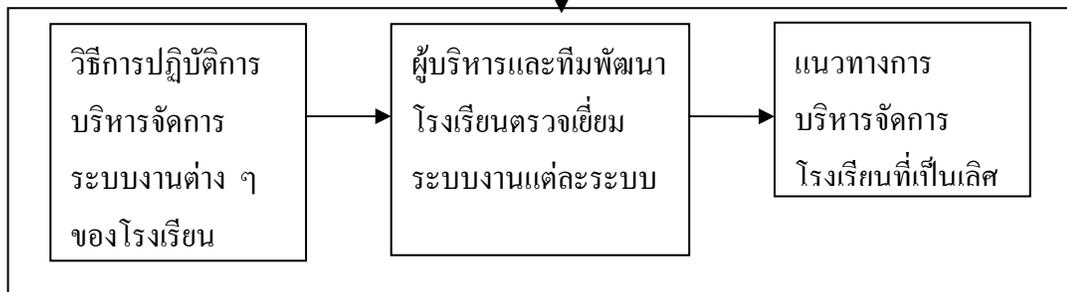
สุปรียา ศรีสุข (2548) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารจัดการโรงเรียนแบบก้าวกระโดดด้วยการ เทียบเคียงสมรรถนะตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษาของโรงเรียนวัดบ้านไร่ อำเภอ ลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์ ผลวิจัยพบว่า โรงเรียนวัดบ้านไร่ ประเมินตนเองตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติทางการศึกษา ได้คะแนนรวม 222.20 คะแนนอยู่ในระดับคุณภาพที่ 2 ซึ่งต่ำกว่าระดับคุณภาพ การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ (TQC) และมีวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดของโรงเรียน คือ ด้านความรับผิดชอบ ทางสังคม

## 9. กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ช่วงที่ 1 ศึกษา ระดับคุณภาพของโรงเรียนตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา



ช่วงที่ 2 หาวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการในแต่ละระบบงานของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏนครสวรรค์ อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์



ช่วงที่ 3 ประเมินผลการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏนครสวรรค์ อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์



ภาพที่ 2.7 แสดงกรอบแนวความคิดในการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาระดับคุณภาพของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา และหาวิธีปฏิบัติในแต่ละระบบงานของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ขั้นตอนการวิจัย
2. ประชากร
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

#### 1. ขั้นตอนการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนของการวิจัยดังนี้

**ช่วงที่ 1** ศึกษาคุณภาพของโรงเรียนตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา

1.1 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับบริบทโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ทฤษฎี การบริหาร มาตรฐานและ การประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสร้างเป็นกรอบความคิดในการวิจัย

1.2 ผู้บริหารและทีมพัฒนาศึกษาข้อมูล หลักการ ทฤษฎี หรือแนวทางในการพัฒนาคุณภาพโดยการเข้ารับการประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการตามหลักสูตรการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดดด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ ตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา 10 หลักสูตร ดังนี้

- 1.2.1 ประชุมเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน
- 1.2.2 การประเมินตนเอง
- 1.2.3 การนำโรงเรียนและภาวะผู้นำ
- 1.2.4 การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
- 1.2.5 การจัดกระบวนการ
- 1.2.6 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้
- 1.2.7 การมุ่งเน้นบุคลากรทางการศึกษา
- 1.2.8 ผลลัพธ์ของโรงเรียน

### 1.2.9 การนิเทศกระบวนการศึกษา

#### 1.2.10 การเขียนเอกสาร

1.3 ปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งเป็นแบบประเมินตนเอง จำนวน 220 ข้อตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้เป็นบริบททางการศึกษา

1.4 ประเมินตนเอง (Self – Assessment : SA) โดยใช้แบบประเมินตนเองตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ปรับปรุงจำนวน 220 ข้อ

1.5 นำเสนอผลการประเมินตนเองโดยแสดงระดับคุณภาพของโรงเรียนแต่ละมาตรฐาน

**ช่วงที่ 2** พัฒนารูปแบบปฏิบัติในแต่ละกลุ่มระบบงานของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ตามขั้นตอนดังนี้

2.1 พัฒนาโครงสร้างการบริหารคุณภาพโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ด้วยการประชุมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 4 คน ครูและเจ้าหน้าที่ จำนวน 53 คน และจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการทีมพัฒนาคุณภาพ จำนวน 5 คน คณะกรรมการผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการตามโครงสร้าง

2.2 ทีมพัฒนาคุณภาพ ยกร่างวิธีปฏิบัติระบบงานในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ เพื่อเป็นแนวทาง และนำเสนอถ่ายทอดความรู้ให้แต่ละระบบงานศึกษาทำความเข้าใจ

2.3 ทีมปฏิบัติแต่ละระบบงานของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ พิจารณาร่างวิธีปฏิบัติงาน แก้ไข ปรับปรุง ให้มีความสอดคล้องกับการประกันคุณภาพ เหมาะสม และเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

2.4 ตรวจสอบการปฏิบัติงานแต่ละระบบ เพื่อเทียบเคียง (Benchmark) การปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

2.6. เสนอวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

**ช่วงที่ 3** ประเมินผลการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ จากผู้บริหารและบุคลากรในการปฏิบัติงานของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มีขั้นตอนดังนี้

3.1 สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ ในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ด้านบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการปฏิบัติงาน และผลผลิตที่เกิดขึ้น เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ด้านละ 5 ข้อคำถาม รวม 20 ข้อคำถาม

3.2 นำแบบสอบถามให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ตอบแบบสอบถาม

3.3 วิเคราะห์ผลการตอบแบบสอบถาม โดยสถิติที่ใช้เป็นค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นแต่ละด้าน

## 2. ประชากร

ช่วงที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ 4 คน ทีมพัฒนาคุณภาพโรงเรียน 5 คน รวมประชากร จำนวน 9 คน

ช่วงที่ 2 เป็นประชากรจากกลุ่มระบบงานในโรงเรียน ประกอบด้วยคณะผู้บริหาร 4 คน ทีมพัฒนาคุณภาพ จำนวน 5 คน ทีมปฏิบัติงานคุณภาพระบบต่าง ๆ จำนวน 48 คน

ช่วงที่ 3 เป็นประชากรจากผู้บริหารจำนวน 4 คน และ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียน จำนวน 53 คน

รวมประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น จำนวน 57 คน

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### ช่วงที่ 1

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยช่วงที่ 1 เป็นแบบประเมินตนเอง (Self-Assessment) ตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา (MBNQA) ประกอบด้วย 7 เกณฑ์ มาตรฐาน 220 ข้อ ตัวบ่งชี้ คะแนนเต็ม 1,000 คะแนน รายละเอียด ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 การนำองค์กร	41	ตัวบ่งชี้	120	คะแนน
มาตรฐานที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์	23	ตัวบ่งชี้	80	คะแนน
มาตรฐานที่ 3 การมุ่งนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	34	ตัวบ่งชี้	110	คะแนน
มาตรฐานที่ 4 การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้	17	ตัวบ่งชี้	80	คะแนน
มาตรฐานที่ 5 บุคลากรทางการศึกษา	55	ตัวบ่งชี้	100	คะแนน
มาตรฐานที่ 6 การจัดกระบวนการเรียนรู้	32	ตัวบ่งชี้	110	คะแนน
มาตรฐานที่ 7 ผลลัพธ์ของโรงเรียน	18	ตัวบ่งชี้	400	คะแนน

ซึ่งผู้วิจัยร่วมกันปรับปรุงให้เข้ากับบริบทด้านการศึกษาขณะอบรมตามหลักสูตรการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดดด้วยการเที่ยงเคียงสมรรถนะตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา แล้วนำแบบประเมินให้ผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ จำนวน 58 คน ดำเนินการประเมินตนเองและนำเสนอผลการประเมินตนเองโดยแสดงระดับคุณภาพของโรงเรียนแต่ละมาตรฐาน

## ช่วงที่ 2

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครสวรรค์ คือ แบบการเขียนขั้นตอนการปฏิบัติงานประกอบด้วย แผนผังขั้นตอนการดำเนินงาน (Flowchart Diagram) ระบบการบริหารตามวงจร PDCA ซึ่งได้แก่ การวางแผน (Plan) การลงมือปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุง (Action) และแบบแสดงขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งมีส่วนประกอบ ด้วย 4 ส่วนคือ ขั้นตอน กิจกรรม บันทึกมาตรฐาน และตัวชี้วัด

## ช่วงที่ 3

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดด ด้วยการเทียบเคียง ตามแนวเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา แบ่งเป็น 2 แบบ คือ

3.1 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านบริบทของโรงเรียน ด้านปัจจัยนำเข้าในการพัฒนา ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านผลลัพธ์ จำนวน 20 ข้อคำถาม

3.2 แบบสอบถาม ตามคำถามปลายเปิดในการตรวจเยี่ยม แลกเปลี่ยน เทียบเคียง การปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มระบบงาน เป็นการประเมิน 4 ประเด็น

2.2.1 กระบวนการ

2.2.2 ความก้าวหน้า

2.2.3 องค์ความรู้ที่ได้รับ

2.2.4 ข้อเสนอแนะ

## 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเองตามลำดับ แบ่งเป็น 2 ช่วงดังนี้

### ช่วงที่ 1

- 1.1. ผู้บริหารและทีมพัฒนาคุณภาพเข้ารับการอบรมตามหลักสูตร 10 หลักสูตร
- 1.2. ประเมินตนเองในโรงเรียนโดยผู้บริหารและทีมพัฒนาคุณภาพ
- 1.3. รายงานผลการประเมินตนเองโดยแสดงระดับคุณภาพของโรงเรียนตามแนวรางวัล

คุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา

### ช่วงที่ 2

2.1 จัดประชุมเพื่อพิจารณา จัดทำโครงสร้างการบริหาร โรงเรียนสู่คุณภาพ และแต่งตั้ง คณะกรรมการทีมพัฒนา และคณะกรรมการบริหารกลุ่มระบบงานตามโครงสร้าง

2.2 ทีมพัฒนาและคณะผู้บริหารระดมความคิดในการยกร่างวิธีการปฏิบัติงานของกลุ่มระบบงานตามโครงสร้าง เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานของคณะกรรมการกลุ่มระบบงาน

2.2 ทีมพัฒนาโรงเรียนดำเนินการเยี่ยมระบบงานที่มีวิธีปฏิบัติภายในโรงเรียน โดยแจ้งประเด็นคำถามให้ทราบล่วงหน้าก่อน

2.3 ตรวจสอบ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้คำถามในการหาแนวทางการปฏิบัติงานแต่ละระบบโรงเรียน โดยพิจารณาในเรื่องกระบวนการ ความก้าวหน้า องค์ความรู้ที่ได้รับและข้อเสนอแนะ

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

### ข้อมูลที่วิเคราะห์

ข้อมูลจากการประเมินตนเองของโรงเรียนตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา ประกอบด้วย 7 มาตรฐาน 220 ตัวบ่งชี้ คะแนนเต็ม 1,000 คะแนน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ดังนี้

1. ให้คะแนนเป็นร้อยละในแต่ละข้อประเด็น
2. นำผลมารวมกันเพื่อเทียบเคียงตามเกณฑ์
3. นำเสนอผลการประเมินตนเอง

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติ คือ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ

(Percentage)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงทดลอง เพื่อศึกษาระดับคุณภาพของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา และหาวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการในแต่ละระบบงานของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดลำดับนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาระดับคุณภาพของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา และหาวิธีปฏิบัติในแต่ละระบบงานของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ โดยของแบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ส่วน ตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1. ผลการประเมินตนเองของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ตามเกณฑ์มาตรฐาน 7 มาตรฐาน 220 ตัวบ่งชี้ ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้คำร้อยละในการจัดลำดับ

ส่วนที่ 2. สรุปโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ด้วยการประชุมกลุ่ม

ส่วนที่ 3. แผนวิธีการปฏิบัติในการบริหารจัดการของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ โดยทีมพัฒนาที่ได้ทำการสังเคราะห์ตามแนวเพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ให้กับทีมพัฒนาคุณภาพโรงเรียน นำเสนอในรูปแบบของ แผนภาพ(Flow Chart) และตารางขั้นตอน วิธีการดำเนินการ ส่วนแผนวิธีการปฏิบัติงานในการบริหารจัดการของแต่ละกลุ่มระบบงาน ขอนำเสนอในภาคผนวก

ส่วนที่ 4. ประเมินผลการพัฒนาจากแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาโรงเรียน และผลการตรวจเยี่ยม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของระบบงานต่าง ๆ ในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ด้วยแบบสอบถามปลายเปิดซึ่งแบ่งเป็น 4 ประเด็น คือ กระบวนการ ความก้าวหน้า องค์ความรู้ที่ได้รับ และข้อเสนอแนะ

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1. ผลการประเมินตนเองตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษาของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงผลการประเมินตนเองตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษาของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

เกณฑ์มาตรฐาน	ประเมินตนเอง								
	ตัวชี้ 220	จุดแข็ง	โอกาสในการปรับปรุง	ระดับคุณภาพ 1-6	ร้อยละ 1-100	คะแนนเต็ม 1,000	คะแนนที่ได้	อันดับที่	Best Practice
<b>หมวด 1 การนำโรงเรียน</b>	<b>41</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>32.07</b>	<b>120</b>	<b>37.78</b>	<b>5</b>	
1.1 ภาวะผู้นำโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียน	28	14	14	3	28.54	70	19.98		
1.2 ความรับผิดชอบทางสังคม	13	7	6	3	35.60	50	17.80		
<b>หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน</b>	<b>23</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>41.26</b>	<b>80</b>	<b>33.00</b>	<b>3</b>	
2.1 การพัฒนายุทธศาสตร์ของโรงเรียน	7	4	3	3	40.35	40	16.14		
2.2 การนำยุทธศาสตร์ของโรงเรียนไปปฏิบัติ	16	10	6	3	42.16	40	16.86		
<b>หมวด 3 การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>	<b>34</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>48.29</b>	<b>110</b>	<b>52.98</b>	<b>2</b>	
3.1 ความรู้เกี่ยวกับนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด	12	7	5	4	49.58	50	24.79		
3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	22	13	9	4	46.99	60	28.19		
<b>หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>31.30</b>	<b>80</b>	<b>35.03</b>	<b>6</b>	
4.1 การวัดและวิเคราะห์การดำเนินงานของโรงเรียน	9	5	4	3	32.28	40	12.91		
4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ของโรงเรียน	8	5	3	3	30.31	40	12.12		

ตารางที่ 4.1(ต่อ) แสดงผลการประเมินตนเองตามเนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษาของ  
โรงเรียน สาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ประเมินตนเอง เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้ 220	จุดแข็ง	โอกาสในการ ปรับปรุง	ระดับคุณภาพ 1-6	ร้อยละ 1-100	คะแนนเต็ม 1,000	คะแนนที่ได้	อันดับที่	Best Practice
<b>หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรทางการศึกษา</b>	<b>55</b>	<b>26</b>	<b>29</b>	<b>3</b>	<b>34.30</b>	<b>100</b>	<b>33.36</b>	<b>4</b>	
5.1 ระบบงานบุคคล	21	9	12	2	24.96	40	9.98		
5.2 การเรียนรู้และแรงจูงใจของบุคลากร	20	10	10	3	35.68	30	10.70		
5.3 ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร	14	7	7	3	42.26	30	12.68		
<b>หมวด 6 การจัดการกระบวนการเรียนรู้</b>	<b>32</b>	<b>23</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>59.63</b>	<b>110</b>	<b>64.92</b>	<b>1</b>	<b>/</b>
6.1 กระบวนการสร้างคุณค่าสู่ศูนย์กลางการเรียนรู้	17	12	5	4	58.29	80	46.63		
6.2 กระบวนการสนับสนุนการเรียนรู้	15	11	4	4	60.97	30	18.29		
<b>หมวด 7 ผลลัพธ์ของโรงเรียน</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>41.02</b>	<b>400</b>	<b>171.39</b>		
7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน	3	2	1	4	58.33	150	87.49	1	
7.2 ผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	1	-	3	36.00	50	18.00	4	
7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและความพอใจ	2	1	1	3	32.00	50	16.00	6	
7.4 ผลลัพธ์ด้านบุคลากรทางการศึกษา	3	2	1	3	41.66	50	20.83	3	
7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของโรงเรียน	5	3	2	3	42.55	50	21.28	2	
7.6 ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบทางสังคม	4	2	2	3	35.58	50	17.79	5	
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>220</b>	<b>125</b>	<b>95</b>	<b>3</b>	<b>42.84</b>	<b>1,000</b>	<b>428.46</b>	<b>-</b>	

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผลการประเมินตนเองตามเนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษาของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ทั้ง 7 มาตรฐาน ได้คะแนน 428.46 จาก 1,000 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 42.84 ซึ่งอยู่ในระดับคุณภาพ 3 เรียงอันดับตามหมวดกระบวนการได้แก่หมวดที่ 1-6 และหมวดที่ 7 เป็นผลลัพธ์เรียงลำดับเฉพาะหมวด ได้ดังนี้

### หมวดด้านกระบวนการ

- อันดับที่ 1 หมวดที่ 6 ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 59.63 ซึ่งอยู่ในระดับคุณภาพ 4 เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด(Best Practice)
- อันดับที่ 2 หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้มีส่วนได้เสีย มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 48.29 ซึ่งอยู่ในระดับคุณภาพ 4
- อันดับที่ 3 หมวดที่ 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 41.26 ซึ่งอยู่ในระดับคุณภาพ 4
- อันดับที่ 4 หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากรทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 34.30 ซึ่งอยู่ในระดับคุณภาพ 3
- อันดับที่ 5 หมวดที่ 1 การนำโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 32.07 ซึ่งอยู่ในระดับคุณภาพ 3
- อันดับที่ 6 หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 31.30 ซึ่งอยู่ในระดับคุณภาพ 3 เป็นอันดับที่มีคุณภาพต่ำที่สุด

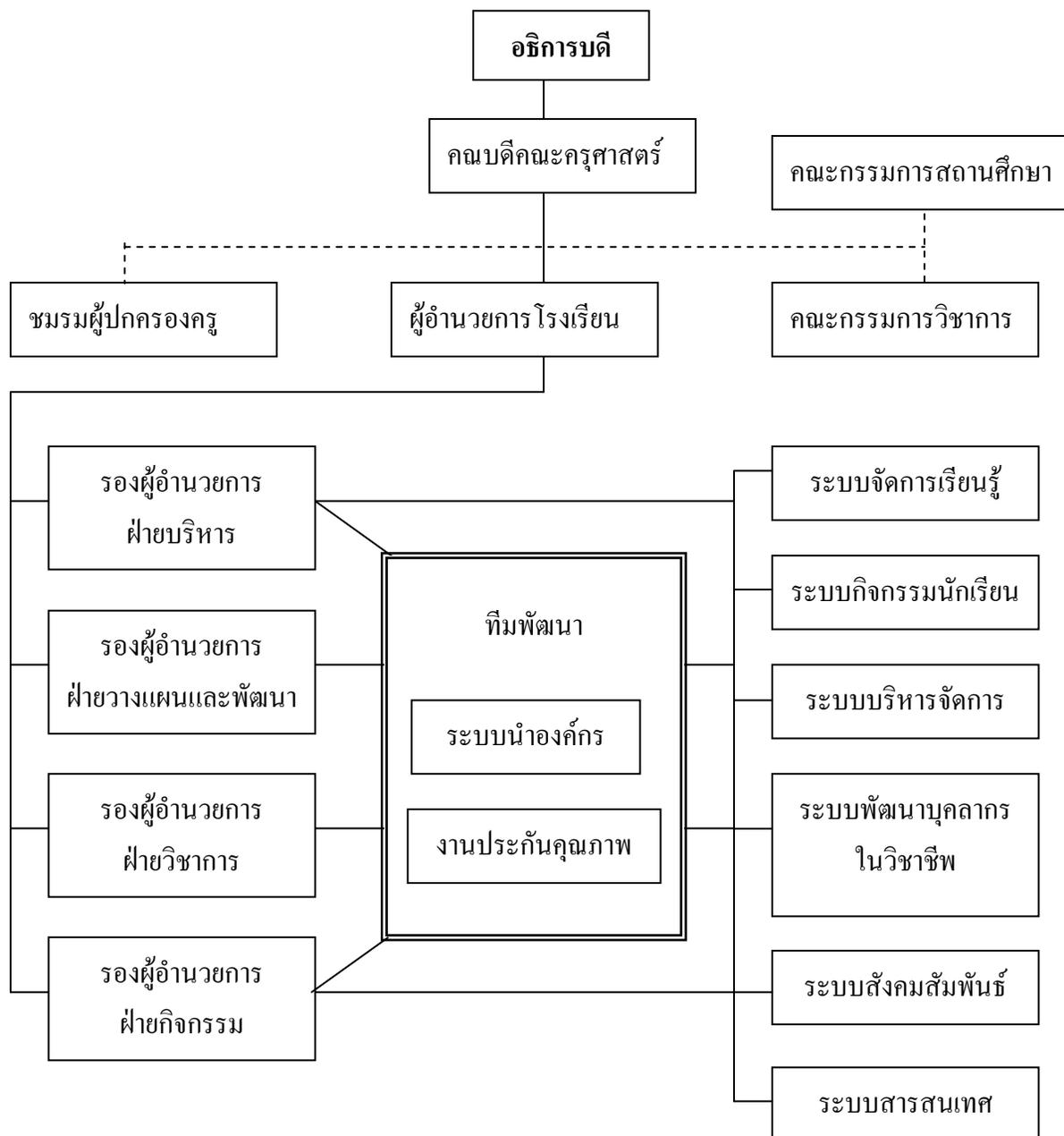
### หมวดด้านผลลัพธ์ (หมวดที่ 7)

- อันดับที่ 1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 58.33 อยู่ในระดับคุณภาพ 4
- อันดับที่ 2 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 42.55 อยู่ในระดับคุณภาพ 3
- อันดับที่ 3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากรทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 41.66 อยู่ในระดับคุณภาพ 3
- อันดับที่ 4 ผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 36.00 อยู่ในระดับคุณภาพ 3
- อันดับที่ 5 ผลลัพธ์ด้านธรรมภิบาลและความรับผิดชอบทางสังคม มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 35.58 อยู่ในระดับคุณภาพ 3
- อันดับที่ 6 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและความพอใจ มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 32.00 อยู่ในระดับคุณภาพ 3

**ส่วนที่ 2.** สรุปโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ด้วยการประชุมกลุ่ม

จากการประชุมกลุ่มระดมความคิดของคณะผู้บริหาร ทีมพัฒนา และทีมปฏิบัติการทั้งหมดของโรงเรียนเพื่อพิจารณาโครงสร้างการบริหารจัดการที่มีความเหมาะสม สอดคล้อง กับบริบทของโรงเรียน การบริหารสถานศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษา และมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา โดยยึดหลักการประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา ผลการพิจารณา การบริหารจัดการ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มีผู้บริหาร คือ อธิการบดี คณบดีคณะครุศาสตร์ ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการ 4 ฝ่าย โดยอยู่ในความดูแล ช่วยเหลือของ คณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการวิชาการ และชมรมผู้ปกครอง – ครู มีทีมพัฒนา เป็นผู้ประสานงานบริหารจัดการ ระหว่างผู้บริหาร กับ ผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการกระจายอำนาจ ลงสู่กลุ่มระบบงาน 7 กลุ่มระบบ ประกอบด้วย ระบบนำองค์กร ระบบจัดการเรียนรู้ ระบบกิจกรรมนักเรียน ระบบบริหารจัดการ ระบบพัฒนาบุคลากรในวิชาชีพ ระบบสังคมสัมพันธ์ และระบบสารสนเทศ กับอีก 1 งานประกันคุณภาพ ซึ่งงานประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการสถานศึกษาจึงให้อยู่ในความรับผิดชอบของทีมพัฒนาควบคู่กับระบบการนำองค์กร เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกัน ดังแผนภาพต่อไปนี้

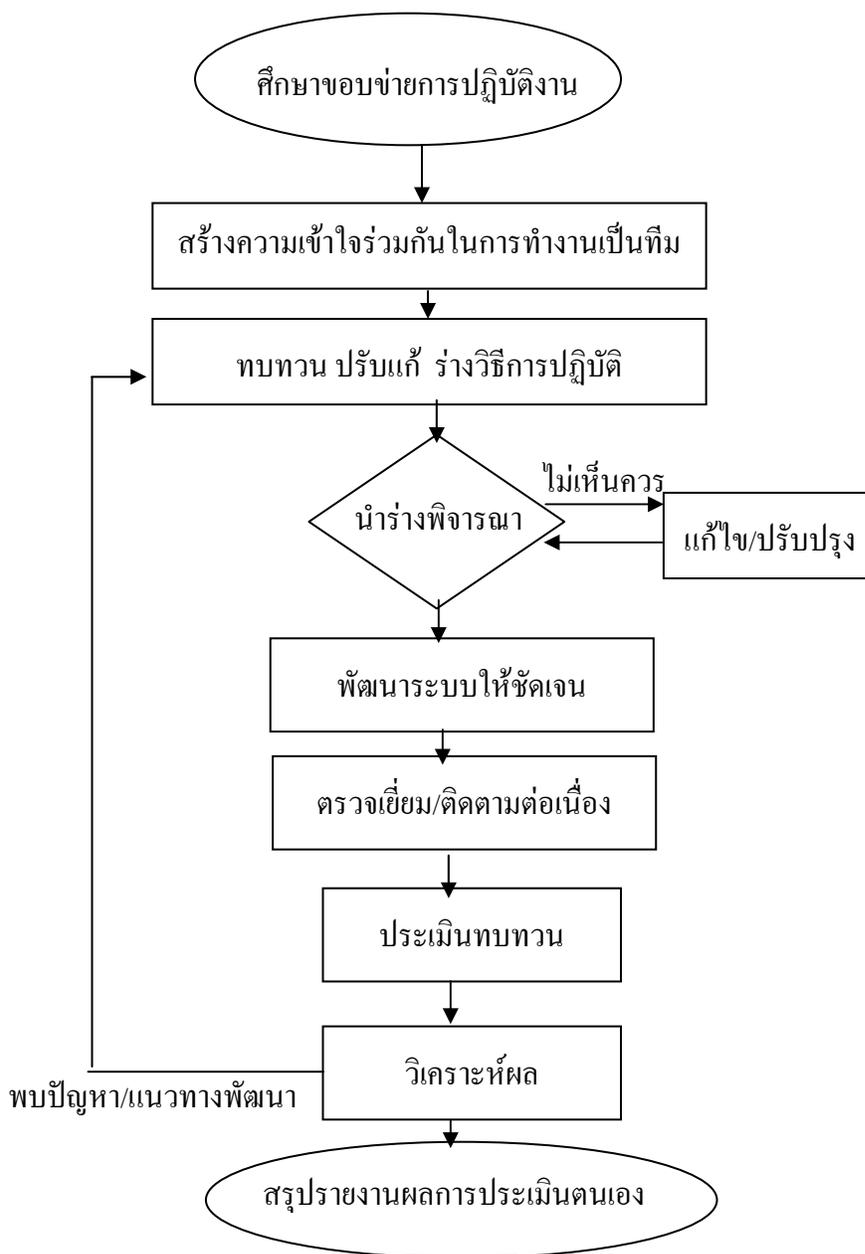
## โครงสร้างการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์



แผนภาพที่ 4.1 โครงสร้างการบริหารจัดการโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ส่วนที่ 3. แผนวิธีการปฏิบัติในการบริหารจัดการของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครสวรรค์ โดยทีมพัฒนาที่ได้ทำการสังเคราะห์ตามแนวเพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ให้กับทีมพัฒนาคุณภาพโรงเรียน นำเสนอในรูปแบบของ แผนภาพ(Flow Chart) และตารางขั้นตอน วิธีการดำเนินการ ส่วนแผนวิธีการปฏิบัติงานในการบริหารจัดการของแต่ละกลุ่มระบบงาน ขอนำเสนอในภาคผนวก

#### ขั้นตอนการบริหารจัดการของทีมพัฒนาคุณภาพโรงเรียน



แผนภาพที่ 4.2 ขั้นตอนการบริหารจัดการของทีมพัฒนาคุณภาพโรงเรียน

ตารางที่ 4.2 แสดงวิธีปฏิบัติงานของทีมพัฒนาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ขั้นตอน	วิธีการปฏิบัติ	บันทึกมาตรฐาน	ตัวชี้วัด
1	1.ประชุมทำความเข้าใจขอบข่ายของการปฏิบัติงาน 2.มอบหมายงานที่รับผิดชอบ 3.ทบทวนระบบการพัฒนาคุณภาพจากรายงานประเมินตนเอง(SAR) และรายงานประจำปี	-บันทึกการประชุม - รายงานการประเมินตนเอง - รายงานประจำปี	- ความเข้าใจขอบข่ายของการปฏิบัติงานทุกคน มองเห็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน
2	1.อภิปรายข้อควรปฏิบัติงานการทำงานเป็นทีม ร่วมกับวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ	-บันทึกข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานเป็นทีม	- ความตระหนักถึงการปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ
3	1.ผู้บริหารและทีมพัฒนาร่วมกันพิจารณาโครงสร้างการบริหารจัดการ 2. ร่างวิธีการปฏิบัติงานของทีมพัฒนาในการบริหารจัดการทั้งองค์กรให้สอดคล้องกับแนวการปฏิบัติงานของบุคลากรและโครงการที่ตั้งไว้ 2.ร่างขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงานแต่ละระบบการพิจารณาของทุกระบบ	- โครงสร้างการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียน -ร่างแนวทางวิธีการปฏิบัติงานของทีมพัฒนา - ร่างแนวทางวิธีการปฏิบัติงานของกลุ่มระบบงานทุกระบบ	- ความสอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ตามวงจร PDCA และโครงการที่ดำเนินงานได้
4	ประชุมบุคลากรทุกคน เพื่อพิจารณาร่างวิธีการปฏิบัติงานระบบพัฒนาคุณภาพ	- บันทึกการประชุม - แผนวิธีปฏิบัติงานของกลุ่มระบบงาน	- ความพึงพอใจของแผนการปฏิบัติงานของกลุ่มระบบงาน
5	ผู้ประสานงานแต่ละระบบนำร่างที่ผ่านการพิจารณาแล้วไปจัดทำคู่มือระบบให้สมบูรณ์ตามข้อตกลงของที่ประชุม (เพิ่มข้อมูลผู้รับผิดชอบแต่ละวิธีการหรือบันทึกมาตรฐาน	- แผนปฏิบัติการบริหารจัดการแต่ละกลุ่มระบบงาน	- ความสมบูรณ์ ครบถ้วนของแผนวิธีการปฏิบัติงาน

**ตารางที่ 4.2 (ต่อ) แสดงวิธีปฏิบัติงานของทีมพัฒนาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์**

ขั้นตอน	วิธีการปฏิบัติ	บันทึกมาตรฐาน	ตัวชี้วัด
6	1.ประชุมผู้บริหารและทีมพัฒนา พิจารณาตรวจสอบแผนวิธีการ ปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มระบบงานเพื่อ อนุมัติการดำเนินการบริหารจัดการ 2.เผยแพร่แผนวิธีปฏิบัติงานให้บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องทราบ	-บันทึกผลการพิจารณา ตรวจสอบที่ประชุม -บันทึกการรับเอกสาร	-จำนวนแผนวิธีการที่ได้รับ การอนุมัติดำเนินการ - ความรู้ความเข้าใจของ บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับแผนวิธีการ ปฏิบัติงานของกลุ่มระบบงาน ทุกกลุ่ม
7	1.ให้มีการตรวจเยี่ยมภาคเรียนละ 2 ครั้ง 2.รายงานผลการดำเนินงานและรับ ข้อเสนอแนะในการพัฒนา กับผู้บริหาร ต่อเนื่อง	-บันทึกการตรวจเยี่ยม - ปรับรายงานผลการ ดำเนินงาน	-จำนวนการตรวจเยี่ยม -ความสมบูรณ์ของรายงานผล การปฏิบัติงาน
8	1.จัดทำแบบสอบถามแล้วเก็บรวบรวม ข้อมูลจากครู นักเรียน ผู้ปกครองด้าน การพัฒนาคุณภาพโรงเรียน 2.จัดประชุมบุคลากรทุกคนวิเคราะห์ผล การดำเนินงานทุกระบบตามแบบการ ประเมินทบทวน	-แบบสอบถาม -แบบประเมินทบทวน	- ความพึงพอใจในการ บริหารจัดการ -ร้อยละของแผนการ ปฏิบัติงานที่บรรลุผลตาม ต้องการ
9	จัดทำเอกสารรายงานประเมินตนเองและ เผยแพร่	-เอกสารรายงานการ ประเมินตนเองในปีการศึกษา นั้น	-เอกสารมีความพร้อม ครบถ้วน เรียบร้อยถูกต้อง สวยงามน่าอ่านเรียงลำดับ เหมาะสม

**ส่วนที่ 4. ผลการประเมินการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศจากแบบสอบถามความคิดเห็น**  
เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจใน การพัฒนาโรงเรียน และผลการตรวจเยี่ยม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของระบบงาน  
ต่าง ๆ ในโรงเรียนสาธิตฯ ด้วยแบบสอบถามปลายเปิดซึ่งแบ่งเป็น 4 ประเด็น คือ

- 4.1 กระบวนการที่เป็นวิธีปฏิบัติของโรงเรียนที่ดีที่สุด
- 4.2 ความก้าวหน้าที่เป็นวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนที่ดีที่สุด
- 4.3 องค์ความรู้ที่ได้รับและแนวทางในการบริหารจัดการ โรงเรียนสู่คุณภาพ
- 4.4 ข้อเสนอแนะ

**ตารางที่ 4.3** แสดงผลการประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ  
ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ความรู้ความเข้าใจที่เกี่ยวข้อง	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1. ด้านบริบทของโรงเรียน	4.15	0.98	มาก
2. ด้านปัจจัยนำเข้าในการพัฒนาโรงเรียน	3.79	0.78	มาก
3. ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน	4.37	1.03	มาก
4. ด้านผลผลิต	3.81	0.88	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผลการประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ บุคลากรของโรงเรียนสาธิตมีความคิดเห็นว่าได้รับความรู้ความเข้าใจในทุกด้านอยู่ในระดับ มาก โดยด้านกระบวนการปฏิบัติงานมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 รองลงมาเป็นด้านบริบทของโรงเรียน ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.15 ด้านปัจจัยนำเข้าในการพัฒนาโรงเรียนเป็นด้านที่น้อยที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75

ส่วนผลการตรวจเยี่ยม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของระบบต่าง ๆ ที่ดำเนินตามแผนการปฏิบัติงานที่วางไว้ ด้วยคำถามปลายเปิด สามารถสรุปเป็นของความคิดเห็นได้ดังนี้

**กระบวนการที่เป็นวิธีปฏิบัติของโรงเรียนที่ดีที่สุด**

การจัดกระบวนการที่เป็นวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดของแต่ละกลุ่มระบบงานของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ แสดงถึงวิธีการที่ชัดเจน เชื่อมโยงจากแนวทางหรือแผนงานไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้อง เหมาะสม ตอบสนองข้อกำหนดต่าง ๆ และยังมีกระบวนการอื่น ที่เป็นส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุตามมาตรฐานที่กำหนด เป็นการจัดกระบวนการที่เอื้อกันและกัน ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. กระบวนการสร้างคุณค่าของการจัดการศึกษา ประกอบด้วย
  - 1.1. การสร้างความตระหนักร่วมกันในการพัฒนาโรงเรียนสู่คุณภาพ
  - 1.2. การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
  - 1.3. การวิจัยและพัฒนาด้านการจัดการศึกษา
  - 1.4. การให้บริการต่อสังคม

- 1.5 การอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ศาสนา และประเพณีอันดีงาม
- 1.6 การดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 1.7 การพัฒนาบุคลากรในวิชาชีพ
2. กระบวนการสนับสนุน ประกอบด้วย
  - 2.1 การบริหารจัดการด้านวัสดุ อุปกรณ์ และสถานที่
  - 2.2 การบริหารจัดการงบประมาณ
  - 2.3 การบริหารจัดการบุคลากร
  - 2.4 ข้อมูลสารสนเทศ
  - 2.5 การประกันคุณภาพการศึกษา

กระบวนการทั้ง 2 ส่วนเป็นวิธีการที่โรงเรียนได้นำมาบริหารจัดการด้วยความเชื่อมโยง ประสานความร่วมมือ บ้างกระบวนการยังต้องมีการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งเป็นความพยายามในการปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ เช่น ด้านกระบวนการสร้างคุณค่าของการจัดการศึกษา คือ การวิจัยและพัฒนา บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจหรือประสบการณ์ในการวิจัย ส่วนใหญ่จะเป็นงานวิจัยในชั้นเรียน ยังขาดการวิจัยในเรื่องของการวิจัยองค์กร การวิจัยเพื่อหาองค์ความรู้ใหม่ และการวิจัยเชิงคุณภาพของ ชุมชน ด้านกระบวนการสนับสนุน คือ การบริหารงบประมาณ ที่ยังขาดการคำนวณรายรับ รายจ่ายที่ชัดเจน การบริหารจัดการบุคลากรด้านความมั่นคง ความเจริญก้าวหน้าของการปฏิบัติงานยัง ไม่มีการวางแผนที่ชัดเจน

กระบวนการที่ทำให้มีการวิเคราะห์แนวทาง โดยการทบทวนวิสัยทัศน์ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา เกิดความครอบคลุม เหมาะสม ปรับปรุงวิธีการให้ดีขึ้น โดยการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ และปฏิบัติงานเป็นทีมที่ทำให้เกิดพลัง มีการประสานงานระหว่างกลุ่มระบบ ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ ระหว่างบุคลากรด้วยกันอย่างมีกัลยาณมิตร จัดกระบวนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง กำหนดผู้รับผิดชอบด้วยการกระจายอำนาจให้สามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยความไว้วางใจ ผ่านกระบวนการติดตามอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าประสงค์ที่พัฒนาการจัดการศึกษา คือ คุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

### ความก้าวหน้าที่เป็นวิธีการปฏิบัติของโรงเรียนที่ดีที่สุด

จากการตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มระบบงานของผู้บริหาร ทีมพัฒนา และผู้ประสานงานของกลุ่มระบบงาน ด้วยการตอบคำถาม ได้พบความก้าวหน้าจากวิธีการปฏิบัติการบริหารจัดการคุณภาพของโรงเรียน โดยสรุปในมิติด้านกระบวนการ 6 ด้านตามเกณฑ์โรงเรียนก้าวกระโดด ดังนี้

ความก้าวหน้าด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีการกำหนดทิศทางของการบริหารจัดการที่ชัดเจนมากขึ้น ได้ชี้แนะวิธีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบด้วยการกำหนดการจัดทำแผนการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน รวมทั้งได้เข้าร่วมโครงการคณิตศรึนครสวรรค์เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามความต้องการของสังคม และชุมชน

ความก้าวหน้าด้านการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน แสดงความก้าวหน้าในการดำเนินการจากเดิมที่เรื่องของการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของผู้อำนวยการ โรงเรียน หรือผู้บริหาร โรงเรียนได้มีให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด (Swot Analysis) ของสภาพแวดล้อม และการจัดทำแผนวิธีการปฏิบัติที่ระบุถึงวิธีการ บนที่กมาตรฐาน ตัวชี้วัด ที่ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินการได้

ความก้าวหน้าด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน มีการกำหนดวิธีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบมากขึ้น มีการสำรวจความต้องการในการจัดกิจกรรมการเรียนที่เป็นความต้องการ ความสนใจของผู้เรียนในการจัดกิจกรรมชุมนุม มีการกำหนดให้ผู้เรียนได้ประเมินความสามารถของตนเองตามความต้องการ กำหนดให้บุคลากรมีการพัฒนาและนำนวัตกรรม การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนได้มีประสบการณ์จริง เช่น มีโครงการพัฒนาผู้เรียนมากขึ้น

ความก้าวหน้าด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ วิธีการปฏิบัติการบริหารจัดการโรงเรียนสู่คุณภาพ ใช้การตรวจเยี่ยมในการติดตามผลการดำเนินการของทุกกลุ่มงาน ด้วยการกำหนดระยะเวลาการตรวจเยี่ยมชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความมั่นใจในการดำเนินการ สามารถปรับปรุงแก้ไขได้อย่างเหมาะสม การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการได้มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูล เป็นข้อมูลสารสนเทศ ที่สามารถนำไปตรวจสอบได้ ในการประชุมจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการแสดงความคิดเห็นเพื่อแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้

ความก้าวหน้าด้านบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนได้ดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรต้องมีการพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง และได้จัดทำแบบสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองเพื่อการจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรได้สอดคล้องกับความต้องการ มีการวางแผนในการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้น

ความก้าวหน้าด้านการจัดการกระบวนการเรียนรู้ โรงเรียนได้จัดทำปฏิทินกระบวนการพัฒนาหลักสูตรที่ชัดเจน โดยเน้นการบูรณาการการองค์ความรู้ของท้องถิ่นเข้าสู่ระบบการเรียนการสอน ด้วยการทำโครงการท้องถิ่นสู่การเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้มีประสบการณ์ตรง มีการกำหนดวิธีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ จัดระบบการวัดประเมินผลที่ได้จากการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงมากขึ้น

### องค์ความรู้ที่ได้รับและแนวทางในการบริหารจัดการโรงเรียนสู่คุณภาพ

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดดด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะตามแนวเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษาโดยการประเมินตนเอง การหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดของกลุ่มระบบงานภายใน โรงเรียน ตลอดจนการตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงานของแต่ละระบบ ซึ่งได้มีการแลกเปลี่ยน ซักถาม แสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทำให้ผู้วิจัยได้รับความรู้ในกานำไปเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ โรงเรียนให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยของสรุปองค์ความรู้ เป็นแนวคิด หลักการ ดังต่อไปนี้

1. การปฏิรูปการศึกษาตามเจตนารมณ์ของ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบและครบกระบวนการ เป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการเรียนรู้ การบริหาร และการจัดการศึกษาทุกระดับ
2. การกำหนดทิศทางการดำเนินงานด้วยการกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะเกิดความรู้ความเข้าใจร่วมกัน ส่งผลให้การนำแผนไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง
3. บรรยากาศในการบริหารจัดการที่จะนำไปสู่คุณภาพที่เป็นเลิศ คือ การกระจายอำนาจ การทำงานเป็นทีม การสร้างนวัตกรรม การยึดหลักธรรมาภิบาล คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ และหลักความร่วมมือ หลักความโปร่งใส และหลักความคุ้มค่า มีการประเมินผลเพื่อการพัฒนา

4. การจัดการศึกษาเป็นการพัฒนาคน และการพัฒนาสังคม ดังนั้น โรงเรียนจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม สร้างความเข้มแข็งให้กับสังคม เพื่อเป็นการยอมรับของสังคม
5. การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม และถูกต้องจะทำให้ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เที่ยงตรง สามารถวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
6. การสำรวจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อให้เกิดการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
7. จุดมุ่งหมาย วิธีการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัด เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ต้องสอดคล้องกัน
8. การกระจายอำนาจให้แก่บุคลากรเป็นการมอบหมายความไว้วางใจให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ
9. ศักยภาพของผู้บริหาร ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะการปฏิบัติ และด้านมนุษยสัมพันธ์ สำคัญยิ่งต่อการนำองค์กร
10. การนิเทศติดตาม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การตรวจเยี่ยม การดำเนินงาน เป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงออก สนับสนุนความก้าวหน้าในวิชาชีพ และการปรับตัวของบุคลากร
11. การดำเนินงานอย่างมีระบบส่งผลให้เกิดบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ
12. การวิจัยเป็นกระบวนการดำเนินอย่างมีระบบที่จะแก้ปัญหา พัฒนาหรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ จะช่วยให้โรงเรียนมีความน่าเชื่อถือสามารถจัดการศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

**ข้อเสนอแนะ**

1. ควรมีการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นหลักสูตรท้องถิ่นและการพัฒนาสื่ออย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน
2. ควรจัดทำโครงการวิจัยในชั้นเรียน
3. ควรพัฒนาระบบสารสนเทศด้านการวิเคราะห์ศักยภาพของครูและนักเรียนเพื่อสร้างความเข้าใจในการพัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ
4. ควรมีระบบการติดตามนิเทศที่จริงจัง เนื่องจากเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารในการพัฒนาครูให้มีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาระดับคุณภาพของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา 2) เพื่อหาวิธีปฏิบัติในแต่ละระบบงานของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์

**ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้** แบ่งออกเป็น 2 ช่วง ได้แก่

ช่วงที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ๓ คน ทีมพัฒนาคุณภาพโรงเรียน 5 คน รวมประชากร จำนวน 10 คน

ช่วงที่ 2 เป็นประชากรจากกลุ่มระบบงานในโรงเรียน ประกอบด้วยคณะผู้บริหาร 5 คน ทีมพัฒนาคุณภาพระบบต่าง ๆ รวม 53 คน

ช่วงที่ 3 เป็นประชากรจากผู้บริหารจำนวน 4 คน และ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียน จำนวน 53 คน

รวมประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น จำนวน 58 คน

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้** แบ่งออกเป็น 2 ช่วง ได้แก่

ช่วงที่ 1 แบบประเมินตนเอง (Self – Assessment ) ตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา (MBNQA) ประกอบด้วย 7 เกณฑ์มาตรฐาน 220 ข้อ ตัวบ่งชี้ คะแนนเต็ม 1,000 คะแนน

ช่วงที่ 2 ได้แก่ แบบคำถาม ตอบคำถาม และข้อมูลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแบบบันทึกวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ช่วงที่ 3 ได้แก่แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

**สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล** คือ ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean)

### สรุปผลการวิจัย

1. การประเมินตนเอง (Self – Assessment ) ตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา (MBNQA) ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ด้วยการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดดด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะตาม

2. วิธีปฏิบัติงานในแต่ละระบบงานของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ทั้ง 8 ระบบ ผลการดำเนินงานวางแผนตามขั้นตอน ดังนี้

1) ระบบนำองค์กรและยุทธศาสตร์ มีวิธีปฏิบัติโดยการศึกษาบริบทภายในภายนอก สร้างความตระหนักความรู้และความเข้าใจ กำหนดรูปแบบการดำเนินงาน สร้างทีมงาน และจัดทำแผนยุทธศาสตร์และนำเสนอ ดำเนินการปฏิบัติตามรูปแบบ ติดตามผลการดำเนินงาน ประเมินทบทวน และจัดทำรายงานประเมินตนเอง

2) ระบบจัดการเรียนรู้ มีวิธีปฏิบัติโดยศึกษาปัญหาและผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา วางแผนกำหนดแนวทางการและขอบข่ายการปฏิบัติงาน ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจและระบุผู้รับผิดชอบแต่ละขอบข่าย ดำเนินปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด บันทึกผลการปฏิบัติงาน สรุปผลการปฏิบัติและรายงานผลการปฏิบัติงาน

3) ระบบกิจกรรมนักเรียน มีวิธีปฏิบัติโดยวิเคราะห์ขอบข่ายการจัดกิจกรรมนักเรียน กำหนดขอบข่ายกิจกรรมนักเรียน วางแผนการปฏิบัติงานแต่ละกิจกรรม ดำเนินการตามแผนที่กำหนด วิเคราะห์ผลการปฏิบัติแต่ละกิจกรรม สรุปผลการดำเนินการ และรายงานผลการดำเนินงาน

4) ระบบบริหารจัดการ มีวิธีปฏิบัติโดยการศึกษาผลและปัญหาการปฏิบัติงานของเดิม ประชุมวางแผนกำหนดแนวทางและขอบข่ายของงาน ซึ่งแจ้งแผนปฏิบัติงานและจัดหาผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามแผนที่กำหนด ตรวจสอบผลการดำเนินงาน สรุปผลการดำเนินงาน และรายงานผลการดำเนินงาน

5) ระบบพัฒนาบุคลากรในวิชาชีพ มีวิธีปฏิบัติโดยการสำรวจ/วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานและความต้องการ/ความจำเป็นของบุคลากร วางแผนพัฒนาคุณภาพของบุคลากร ดำเนินการตามขั้นตอน

6) ระบบสังคมสัมพันธ์ มีวิธีปฏิบัติโดยศึกษาผลและปัญหาของการปฏิบัติงานที่ผ่านมาและสำรวจความต้องการของชุมชน วางแผน ขอบข่ายขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งแจ่มแผนปฏิบัติงานและจัดหาผู้รับผิดชอบและความร่วมมือจากชุมชน ดำเนินงานตามแผนที่กำหนด สรุปผลการดำเนินงานระบบ และรายงานผลการดำเนินงานของระบบ

7) ระบบสารสนเทศ มีวิธีปฏิบัติโดยวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ขอบข่ายและปัจจัย กำหนดขอบข่าย วางแนวการปฏิบัติงาน ดำเนินการปฏิบัติงาน ศึกษาปัญหาและอุปสรรค เผยแพร่และติดตามการนำข้อมูลไปใช้ สรุปผลการดำเนินงาน และรายงานผลการดำเนินงาน

#### 8) ระบบงานประกันคุณภาพ

3. การสรุปผลการตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงานของระบบงาน 8 กลุ่ม ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำความรู้ความเข้าใจจากการตอบคำถาม และการแสดงความคิดเห็น การปรึกษา มาสร้างความรู้ความเข้าใจปรับปรุง พัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เริ่มตั้ง การนำโรงเรียน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างจริงจัง เพื่อเป็นแนวทาง และการเสริมแรงให้กับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ของการพัฒนาคุณภาพ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีการแต่งตั้งทีมพัฒนาที่มีความตั้งใจ มีความสามารถ และความเพียรพยายามในการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ด้วยการกระจายอำนาจ ร่วมทั้งความรับผิดชอบด้วยความไว้วางใจ ลงสู่ทีมปฏิบัติงานด้วยการประสานความเข้าใจอย่างมีกลัยามิตร รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เน้นปลูกฝังความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเป็นสำคัญ ให้เกียรติกันเป็นสิ่งสำคัญในการยอมรับของสังคม ด้วยการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพอย่างเต็มศักยภาพของผู้เรียนที่มีความแตกต่างกัน ความหลากหลายของวิธีการจัดการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้เรียนจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่เข้าถึงศักยภาพของผู้เรียนอย่างแท้จริง

## อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการ โรงเรียนสู่ความเป็นเลิศด้วยการเทียบเคียงตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษาของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นอภิปรายผล ดังนี้

1. การศึกษาระดับคุณภาพของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ด้วยวิธีการประเมินตนเองตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษาทำให้โรงเรียนได้ทราบถึงสมรรถภาพของการดำเนินงานของโรงเรียนแต่ละมาตรฐาน หรือแต่ละกระบวนการที่อยู่ในระดับคุณภาพ 3 ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในมาตราที่ 47 ได้กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องมีระบบการประกันคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาคุณภาพ การตรวจสอบ ติดตามคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ ทั้งนี้ให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและสถานศึกษาทุกแห่งต้องมีระบบกลไกการประกันคุณภาพภายในและต้องจัดทำรายงานประเมินตนเองเป็นรายงานประจำปีเสนอต้นสังกัดที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนทุกปี เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ และพร้อมรับการประเมินภายนอก โดยสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ) ซึ่งมุ่งทรัพยากรและตรวจสอบประเมินว่าสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรในการจูงใจและเอื้ออำนวยให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ เพื่อเป็นแนวทางเดียวกับยุทธศาสตร์รวมทั้งแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา เป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานโลก นำมาเปรียบเทียบกับการบริหารจัดการของโรงเรียน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอนเริ่มจากการ ตรวจสอบประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดหรือ มีข้อบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถนำไปเป็นข้อมูลกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ช่วยให้การปรับปรุง กระตุ้นให้มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ทำให้เป็นการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการประเมินของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ได้คะแนนที่ 428.46 คะแนนจากคะแนนเต็ม 1,000 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับคุณภาพ 3 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของไทย สถานศึกษาที่ได้คะแนน 350 ขึ้นไป จะได้รับรางวัลการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ (THAILAND QUALITY CLASS : TQA ) เห็นได้ว่าผลการประเมินการบริหารจัดการของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ในระดับที่ดี โดยเฉพาะด้านการจัดการเรียนรู้ที่สถานศึกษามุ่งเน้นให้ความสำคัญ

## 2. สรุปโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ด้วยการประชุมกลุ่ม

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการการบริหารจัดการและการบริหารสถานศึกษา รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ นำมาระดมความคิดเห็นของบุคลากรทั้งผู้บริหารและปฏิบัติงาน นำมาสรุปเป็นโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับหลักและแนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สามารถเปรียบเทียบให้เห็นดังตาราง ต่อไปนี้

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	โครงสร้างการบริหารจัดการโรงเรียนสาธิตฯ
การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์	ระบบการนำองค์กรและยุทธศาสตร์
ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระบบการบริหารจัดการ ระบบสังคมสัมพันธ์
การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล	ระบบข้อมูลสารสนเทศ และการจัดการความรู้
การให้ความสำคัญกับผู้เรียน	ระบบการจัดการเรียนรู้ ระบบกิจกรรม
ความคล่องตัว	การประสานงานของทีมพัฒนา การกระจายอำนาจ
การมุ่งเน้นอนาคต	ระบบงานประกันคุณภาพ
การจัดการเพื่อนวัตกรรม	ระบบการพัฒนาบุคลากรในวิชาชีพ
การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง	ระบบสารสนเทศ
ความรับผิดชอบต่อสังคม	ระบบชุมชนสัมพันธ์
การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า	ระบบการบริหารจัดการและระบบงานประกันคุณภาพ
มุมมองในเชิงระบบ	การบริหารจัดการเชิงระบบในการหาจัดทำแผนวิสัยปฏิบัติที่มีคุณภาพอย่างเป็นระบบ

ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผนวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ นักบริหารที่ดีจะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่กิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำได้เพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคน แต่ละคนมีความแตกต่างกันที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2544)

3. แผนวิธีการปฏิบัติในการบริหารจัดการของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ โดยทีมพัฒนาที่ได้ทำการสังเคราะห์ตามแนวเพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ให้กับทีมพัฒนาคุณภาพโรงเรียน นำเสนอในรูปของ แผนภาพ(Flow Chart) ที่แสดงให้เห็นกระบวนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เริ่มจากการทบทวน วิเคราะห์ขอบข่ายของงาน ศึกษาข้อมูลสารสนเทศย้อนกลับ แล้วจึงวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาด้วยพลังของการทำงานเป็นทีม จัดระบบการติดตามเพื่อเป็นการเสริมแรง ตรวจสอบปัญหาอันอาจเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน และนำเสนอแผนปฏิบัติการจัดการในรูปตารางขั้นตอนวิธีการดำเนินการที่บ่งบอกถึงวิธีการ การจัดเก็บเอกสาร และตัวชี้วัดความสำเร็จทำให้แผนการปฏิบัติเป็นไปตามกระบวนการและมีระบบ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการงานต่าง ๆ จำเป็นต้องมีผู้นำ ทีมพัฒนาของโรงเรียนสาธิตฯ เป็นพลังในการขับเคลื่อน เป็นทั้งผู้บริหาร ผู้ประสานงาน ซึ่งผู้บริหารผู้เดียวอาจไม่มีพลังความสามารถที่เพียงพอ ดังนั้นการสร้างทีม จึงจำเป็นสิ่งที่สมาชิกในทีมจะต้องเรียนรู้ถึงว่า ทำอย่างไรจะทำงานร่วมกันได้อย่างดีนั้น รวมทั้งนักบริการสามารถสร้างความพร้อมของการทำงานเป็นที่ให้เกิดขึ้นหน่วยงานได้อย่างไร ซึ่งย่อมจะทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ทีมพัฒนายังต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับทีมปฏิบัติจากทฤษฎี การจูงใจของ Molivation Theory เชื่อว่า

1) มนุษย์ย่อมมีความต้องการเหมือน ๆ กันตราบใดที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้แล้ว ก็จะเกิดปัญหาความต้องการอยู่เรื่อยไป แต่ถ้าความต้องการได้รับความตอบสนอง ก็จะเลิกสนใจ

2) มนุษย์ตอบสนองความต้องการแตกต่างกันทางด้านปริมาณ ความต้องการระดับต่ำค่อนข้างมีขอบเขตจำกัด แต่ความต้องการระดับสูงมักจะไม่มีขอบเขตจำกัด

เทคนิคการใช้บริหารแบบมีส่วนร่วม

- 1) การใช้กลุ่มงานเฉพาะกิจและคณะกรรมการ (Special Task Forces and Committee)
- 2) กรรมการให้คำแนะนำ
- 3) การใช้แนวความของหมุดเชื่อมโยง (Linking Pin)
- 4) การติดต่อสื่อสารแบบประตู่
- 5) การระดมความคิด
- 6) การฝึกอบรมแบบต่าง ๆ
- 7) การบริหารโดยมีวัตถุประสงค์ (MBO)

ส่วนที่ 4. ผลการประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ ด้วยแบบสอบถาม และผลการตรวจเยี่ยม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของระบบงานต่าง ๆ ในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ด้วยแบบสอบถามปลายเปิด

ผลการประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาโรงเรียน บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่าได้รับความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับมาก เป็นเพราะการดำเนินงานพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ให้แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม รวมถึง ศึกษา ให้ความคิดในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อหาแนวทาง วิธีปฏิบัติที่ดี จึงทำให้บุคลากรทุกคน ได้รับรู้ข้อมูลต่าง ๆ ไปพร้อม ๆ กัน และมีการตรวจเยี่ยม แลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้น

ส่วนผลการตรวจเยี่ยม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผู้วิจัยจะต้องสังเคราะห์สิ่งที่เป็นคำตอบและการแสดงความคิดเห็นจากการตรวจเยี่ยมระบบงานต่าง ๆ จำนวน 8 ระบบ ข้อมูลที่ได้จะเห็นว่าได้จากบุคคลที่มีส่วนรวมในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง จนเกิดความรู้ความเข้าใจ สามารถตอบคำถามหรือการตั้งประเด็นปัญหาได้อย่างน่าสนใจ และเป็นเหตุเป็นผลอย่างเชื่อมโยง การดำเนินการประกันคุณภาพทุกขั้นตอนให้เน้นการประสานงานและการมีส่วนร่วมของทุกกลุ่มทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ บุคลากรทุกคนในสถานศึกษา กรรมการโรงเรียน ผู้ปกครอง บุคลากรของหน่วยงาน และองค์กรต่าง ๆ ในชุมชนเขตพื้นที่การศึกษาและภูมิภาคเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการในการให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามมาตรา 8 ของ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ โดยสถานศึกษาควรช่วยเตรียมพร้อมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความตระหนัก เห็นคุณค่าและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา

## รายการเอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ, ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตของการปฏิบัติหน้าที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล พ.ศ. 2546. (กรุงเทพฯ: อัดสำเนา)
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน, 2545 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค)
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน. วารสารสาธารณสุขมูลฐานภาคกลาง ปีที่ 16 ฉบับที่ 2 (ธ.ค. 2543 – ม.ค. 2544)
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. วารสารสาธารณสุขมูลฐานภาคกลาง ปีที่ 15 ฉบับที่ 5 (มิ.ย. 2543 – ก.ค. 2543)
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ . 2543. การประเมินผลงานฝึกอบรม : การตรวจสอบความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท,
- เด่นพงษ์ พลละคร , **Business Management Co.,Ltd.** :
- [http://www.siamhrm.com/report/article\\_report.php?max=247](http://www.siamhrm.com/report/article_report.php?max=247) ค้นเมื่อ 20 มกราคม 2551
- ดำรง มาดี. 2547. **Benchmarking** **สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา.**[Online] Available URL ;
- <http://nfs.nec.rit.ac.th/faculty/production/ie/html/Benchmarking.htm> ค้นเมื่อ 15 ม.ค.2551
- บุญดี บุญญากิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช. 2545. **Benchmarking** **ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ.** กรุงเทพมหานคร : บริษัท อิน โนกราฟฟิกส์ จำกัด,
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544, การบริหารงานวิชาการ (กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพฯ)
- พอลล์ เจมส์ โรแบร์. 2543 **หลักการวิเคราะห์และเปรียบเทียบความสามารถอย่างเป็นระบบ.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต,
- พีรศักดิ์ วรสุนทรโรสถ. 2544. **วัดรอยเท้าช้าง. พิมพ์ครั้งที่ 4.** กรุงเทพฯ: ศรีเมืองการพิมพ์,
- มังกร นวกุล 2549 **การบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดดด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษาของโรงเรียนตฤกคฤวิทย์วทยา อําเภอท้พทันจังหวัดอุทัยธานี** วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ 2548 **การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** วิทยานิพนธ์ ดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

ภานุวัฒน์ ภัคดีวงศ์. “แนวคิดในการดำเนินการประกันคุณภาพทางการศึกษาของสำนักงานการ  
**ประถมศึกษาจังหวัด**”. วารสารวิชาการ. 2 : 4 (2 เมษายน 2542) 34-41.

วิโรจน์ สารรัตน์. 2542 การบริหารหลักการ ทฤษฎี และประเด็นการศึกษา. กรุงเทพฯ โรงพิมพ์ทิพย์  
 วิสุทธิ์)

ศิริชัย กาญจนวาสี. 2546. การพัฒนาดัชนีวัดคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา.  
 กรุงเทพมหานคร : วารสารครุศาสตร์ ปีที่ 31 ฉบับ 3 มี.ค. – มิ.ย. 46.

ศิริชัย กาญจนวาสี. 2545 . ทฤษฎีการประเมิน. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
 สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2548 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ . สำนัก

เลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. กรุงเทพฯ ฯ : บริษัท เรดเฟิร์น ครีเอชั่น จำกัด.  
 สาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ , โรงเรียน. รายงานประเมินตนเองประจำปีการศึกษา 2548

สุรพล พุฒคำ. 2544 โครงสร้างการจัดการในสถานศึกษา. ลพบุรี. คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏเทพสตรี  
 สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2539. ด้วงชี้การปฏิบัติงานที่เหมาะสมสำหรับการตรวจสอบผลการปฏิบัติ

งานโครงการและแผนงาน. ข่าวสารวิจัยการศึกษา. ปีที่ 19 ฉบับที่ 6 (สิงหาคม – กันยายน  
 2539).

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2541. รายงานการวิจัยการบริหารและการจัดการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร :  
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

อุทุมพร จามรมาน. 2541. การประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษา ตามเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัย.  
 กรุงเทพฯ . (ม.ป.ท.)

Johnstone, J.N. (1981). *Indicators of Education Systems*. London : Unesco.

<http://www.banharn1.ac.th/> ค้นเมื่อ 5 ม.ค. 2551

<http://isc.ru.ac.th/data/ED0003477.doc>

<http://www.mkarea1.go.th/km/uploaddata/pirom.doc>

<http://ecurriculum.mv.ac.th/library2/research/research1/adminis%20system.htm>

<http://area.obec.go.th/petchaburi2/ed.standard.htm>