

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การศึกษาการปฏิบัติงานตามหลักสูตรสถานศึกษาโดยประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard (BSC) ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี หลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้ คือ 1) ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนบ้านแหลม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 2) หลักสูตรสถานศึกษาโรงเรียนบ้านแหลม 3) การบริหารจัดการหลักสูตร 4) การบริหารองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) และ 5) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนบ้านแหลม

ข้อมูลสภาพทั่วไป

โรงเรียนบ้านแหลม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 กระทรวงศึกษาธิการ ก่อตั้งและเปิดทำการสอนเมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2494 ในเนื้อที่ 5 ไร่ 3 งาน 60 ตารางวา ตั้งอยู่ ณ ถนนสุขาภิบาล 1 หมู่ที่ 2 ตำบลบ้านแหลม อำเภอบ้านแหลม จังหวัดเพชรบุรี โรงเรียนเปิดทำการสอนใน 2 ระดับคือ ระดับก่อนประถมศึกษา คือ ระดับอนุบาล 1-3 จำนวน 6 ห้องเรียน และระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 จำนวน 13 ห้องเรียน มีจำนวนนักเรียนในระดับอนุบาล จำนวน 163 คน ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 จำนวน 379 คน มีข้าราชการครูทั้งสิ้น จำนวน 23 คน สภาพของชุมชนรอบๆ โรงเรียนเป็นชุมชนกึ่งเมืองกึ่งชนบท ประชาชนตั้งบ้านเรือนส่วนใหญ่อยู่ริมฝั่งแม่น้ำเพชรบุรี และมีหย่อมบ้านกระจายทั่วไปนอกเขตเทศบาล อาชีพหลักสำคัญของชุมชน ได้แก่ การทำอาชีพรับจ้าง ค้าขาย ประมง ทำนาเกลือ เป็นต้น มีโรงเรียนประถมศึกษาที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกันอีก 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนวัดลักษณาราม (สมุทรราชฎริวิทยาการ) โรงเรียนวัดต้นสน และโรงเรียนวัดในกลาง นักเรียนส่วนใหญ่ใช้รถจักรยาน บางส่วนมีผู้ปกครองคอยรับ-ส่ง บางส่วนมีรถรับ-ส่งนักเรียนเป็นรถประจำ และบางส่วนเดินเท้ามาโรงเรียน ครูส่วนใหญ่เป็นคนพื้นที่ในอำเภอบ้านแหลมทำให้โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับโรงเรียนค่อนข้างดี โรงเรียนมีสนามกีฬาที่บริการให้เยาวชนได้เล่นกีฬา เช่น ฟุตบอล บาสเกตบอล วอลเลย์บอล เป็นต้น นอกจากนี้ชุมชนยังได้ใช้โรงเรียนเป็นที่ออกกำลังกายยามเย็นให้กับชมรมแอโรบิก ทั้งยังใช้โรงเรียนเป็นที่จัดงานในโอกาสต่างๆ ด้วย เช่น

งานแต่งงาน งานเลี้ยงฉลองในวาระต่างๆ เป็นต้น การแบ่งอาคารเรียนนั้นประกอบด้วย อาคารเรียนเป็นอาคารคอนกรีต 2 ชั้น 2 หลัง อาคารไม้ 2 หลัง รวมจำนวน 4 หลังมี 30 ห้องเรียน ใช้เป็นอาคารเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1- 6 จำนวน 16 ห้องเรียน ใช้เป็นห้องพิเศษจำนวน 14 ห้อง ประกอบด้วย ห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ห้องสมุด ห้องดนตรี ห้องศูนย์สารสนเทศ ห้องแสดงนิทรรศการ ห้องประชุม ห้องศิลปะ ห้องพยาบาล ห้องพัสดุ ห้องกิจกรรมสหกรณ์ ห้องพัสดุและห้องผู้บริหาร ส่วนอาคารเรียนชั้นเดียวมี 1 หลัง ใช้เป็นห้องอนุบาล มีโรงอาหาร 1 หลัง และมีอาคารเอนกประสงค์ 1 หลัง

สภาพการดำเนินงานของสถานศึกษา

1. วิสัยทัศน์ของโรงเรียน

โรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ จากขั้นตอนการรวบรวมสารสนเทศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา จัดประชุมบุคลากรในโรงเรียน เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและประเมินสถานภาพโรงเรียน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis (โรงเรียนบ้านแหลม 2549 : 19) ซึ่งเมื่อประเมินแล้ว จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาการศึกษา โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

“ในทศวรรษหน้า โรงเรียนบ้านแหลมจะเป็นองค์กรที่สร้างเยาวชนให้มี คุณภาพเยี่ยม เปี่ยมคุณธรรม นำสู่มาตรฐาน สอดประสานชุมชน สู่สากลด้วยวิถีไทย ยิ่งใหญ่ด้วยเทคโนโลยี ด้วยศักดิ์ศรีครูมืออาชีพ” และกำหนดคำขวัญของโรงเรียนไว้ว่า “ขยันหมั่นเพียร การเรียนดี มีคุณธรรม รักความสะอาด” ส่วนปณิธานของโรงเรียน คือ เราสร้าง : คนเก่ง คนดี คนมีประโยชน์ โดยยึดอุดมการณ์ 3 ส : สร้างคุณภาพ เสริมคุณธรรม สู่คุณค่า

2. เป้าหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียน

ด้านคุณภาพนักเรียนที่ต้องการ

2.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนที่ผ่านการทดสอบตามการทดสอบมาตรฐานการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ (NT) ในกลุ่มสาระคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ (ป.6) ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 60

2.2 นักเรียนโรงเรียนบ้านแหลมต้องมีทักษะในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารทั้งการ ฟัง พูด อ่าน เขียน สามารถพูดในที่ชุมชนได้อย่างสง่างาม

2.3 นักเรียนโรงเรียนบ้านแหลมต้องมีระเบียบวินัย รักความสะอาด รักสิ่งแวดล้อม รักวัฒนธรรมความเป็นอยู่ การทำมาหากินของบรรพบุรุษในท้องถิ่น เช่น การทำนาเกลือ การประมง

2.4 นักเรียนโรงเรียนบ้านแหลมต้องมีทักษะในการคิดคำนวณสามารถใช้ทักษะทางคณิตศาสตร์ในชีวิตประจำวันได้อย่างดี

2.5 นักเรียนโรงเรียนบ้านแหลมต้องมีวิถีประชาธิปไตย มีคารวธรรม สามัคคีธรรม และปัญญาธรรม กล้าแสดงออกในทางที่ถูกต้อง ในที่ชุมชน รู้จักวิถีและแหล่งหาความรู้

2.6 นักเรียนโรงเรียนบ้านแหลมต้องรู้จักวิถีคิดแก้ปัญหาตามกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

2.7 นักเรียนโรงเรียนบ้านแหลมต้องมีพละนาถมิข่มแข็ง รู้จักวิถีหลีกเลี่ยงจากภัยจากสิ่งเสพติด และอบายมุข

3. แนวคิดหลักของการพัฒนาโรงเรียน

โรงเรียนบ้านแหลมยึดหลักการบริหารโรงเรียนทั้งระบบเป็น “องค์รวม” (W.S.A. : Whole School Approach) ตามแนวคิด การพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM : School Based Management) โดยกำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 5 ยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย คือ

3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ การประชาสัมพันธ์สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การสนับสนุนผู้เรียนและผู้สอนที่หลากหลายและเหมาะสม และการบริการด้านอาหารกลางวัน อาหารเสริม อนามัยโรงเรียน เป็นต้น

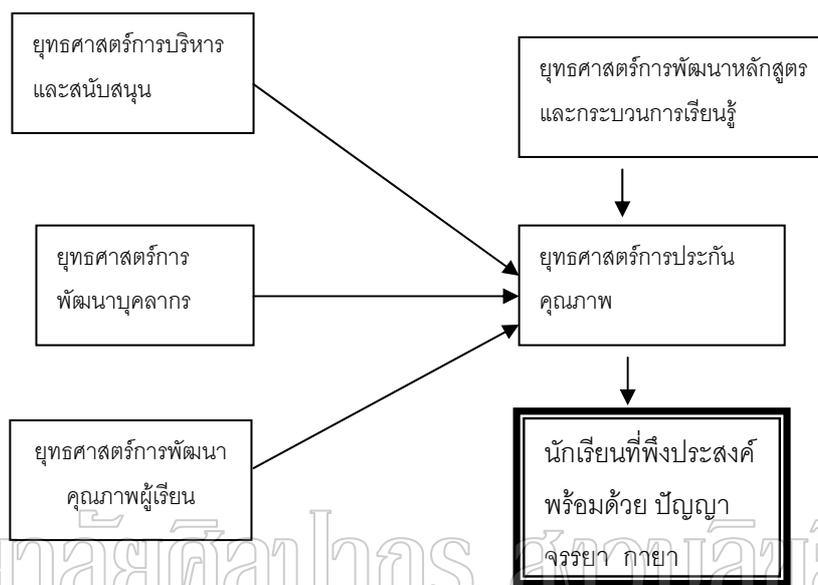
3.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร ปีละ 1 ครั้ง การจัดการเรียนรู้ในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา การประเมินคุณภาพผู้เรียน และการจัดกิจกรรมให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์

3.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากร ประกอบด้วย การจัดสวัสดิการ การพัฒนาบุคลากร ในด้านการศึกษาดูงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้

3.4 ยุทธศาสตร์พัฒนาคุณภาพผู้เรียน ประกอบด้วย การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร และการส่งเสริมให้นักเรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี

3.5 ยุทธศาสตร์การประกันคุณภาพ ประกอบด้วย การประเมินตนเองด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านครูผู้สอน และด้านการบริหารจัดการ 1 ครั้ง/ปี และการประเมินคุณภาพจากองค์กรภายนอก

ซึ่งมีทิศทางของการดำเนินการปรากฏ ดังแผนภูมิ



แผนภูมิที่ 2 การบริหารงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียน

ที่มา : โรงเรียนบ้านแหลม, “หลักสูตรสถานศึกษาปีการศึกษา 2545,” 2545. (อัดสำเนา)

การบริหารงานของโรงเรียนบ้านแหลมมุ่งเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการคิด การวางแผน การตัดสินใจในการดำเนินงานต่างๆ มีการกระจายอำนาจให้ฝ่ายต่างๆ รับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ โดยดำเนินการภายใต้คำแนะนำ และการกำกับ ติดตาม จากผู้บริหารสถานศึกษา จนสามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่เป็นเกียรติภูมิของโรงเรียน เช่น โรงเรียนได้รับโล่รางวัลเหรียญทองแดงโอลิมปิกโครงการวิทยาศาสตร์นานาชาติ ณ ประเทศตุรกี ได้รับโล่รางวัลสถานศึกษาดีเด่นด้านการจัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่าน จากมูลนิธิ ดร.ก่อ สวัสดิ์พานิชย์ เป็นโรงเรียนนำร่องปฏิรูปการเรียนรู้โดยปัจจัยองค์รวม ปัจจัยสนับสนุน และกระบวนการวิจัยของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นโรงเรียนนำร่องปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เป็น

โรงเรียนในโครงการยุทธศาสตร์ความดีเฉลิมพระเกียรติฯ เป็นโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนพี่โรงเรียนน้องของเอเปค (APEC Sister School Networking : ASSN) รางวัลดีเยี่ยมอันดับ 1 ในด้านบริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพในเรื่อง นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาสู่คุณภาพผู้เรียนตามแนวคิดการบริหารโดยองค์รวม (Whole School Approach) ในการประกวดนวัตกรรมด้านการบริหารปี 2549 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

หลักสูตรสถานศึกษาโรงเรียนบ้านแหลม

โรงเรียนบ้านแหลม อำเภอบ้านแหลม จังหวัดเพชรบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 เป็นสถานศึกษาที่มีภารกิจจัดการศึกษาให้แก่ประชาชน ทั้งระดับปฐมวัยและการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี ตลอดจนการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ตามมาตรา 16-17-18 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และตระหนักดีว่า เครื่องมือที่ใช้เป็นแนวทางจัดการศึกษาให้ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ หลักสูตรสถานศึกษาโดยเน้นประเด็นหลัก 3 ประเด็นคือ การเตรียมความพร้อม การจัดทำหลักสูตร และการวางแผนการใช้หลักสูตรและในกระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษานั้นได้วิเคราะห์ปัญหาและประเมินสถานภาพโรงเรียนโดยใช้เทคนิค SWOT มีผลปรากฏ ดังนี้คือ สถานศึกษามีจุดแข็งภายในองค์กรและในขณะเดียวกันมีโอกาที่จะได้รับการเกื้อหนุนจากสภาพภายนอกค่อนข้างมาก จึงได้กำหนดเป็นวิสัยทัศน์และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนของหลักสูตรสถานศึกษาพุทธศักราช 2545

วิสัยทัศน์ (Vision)

โรงเรียนได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาสถานศึกษาและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนบ้านแหลม ดังนี้

ในทศวรรษนี้โรงเรียนบ้านแหลมจะเป็นองค์กรที่สร้างเยาวชนให้มี คุณภาพเยี่ยม เปี่ยมคุณธรรม นำไปสู่มาตรฐาน สอดประสานชุมชน สู่สากลด้วยวิถีไทย ยิ่งใหญ่ด้วยเทคโนโลยี ด้วยศักดิ์ศรีครูมืออาชีพ

คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

โรงเรียนได้กำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนเพื่อเป็นเป้าหมายด้านคุณภาพที่โรงเรียนจะนำไปใช้ในการจัดการศึกษา ดังนี้

1. มีทักษะในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารทั้งการฟัง พูด อ่าน เขียน สามารถพูดในที่ชุมชนได้อย่างสง่างาม
2. มีระเบียบวินัย รักความสะอาด รักสิ่งแวดล้อม รักวัฒนธรรมความเป็นอยู่ การทำมาหากินของบรรพบุรุษในท้องถิ่น เช่น การทำนาเกลือ การประมง
3. มีทักษะในการคิดคำนวณ สามารถใช้ทักษะทางคณิตศาสตร์ในชีวิตประจำวันได้อย่างดี
4. มีวิถีประชาธิปไตย มีคารวธรรม สำนึกศีลธรรม และปัญญาธรรม กล้าแสดงออกในทางที่ถูกต้อง ในที่ชุมชน รู้จักวิถีและแหล่งหาความรู้
5. รู้จักวิธีคิดแก้ปัญหาตามกระบวนการทางวิทยาศาสตร์
6. ต้องมีพละนาบยเข้มแข็ง รู้จักวิธีหลีกเลี่ยงจากภัย จากสิ่งเสพติด และอบายมุข

โครงสร้างหลักสูตร

โครงสร้างหลักสูตรโรงเรียนบ้านแหลม ประกอบด้วย 8 กลุ่มสาระ และ 1 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ดังนี้

สาระการเรียนรู้ภาษาไทย

สาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์

สาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์

สาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

สาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา

สาระการเรียนรู้ศิลปะ

สาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี

สาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ

และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมแนะแนวและกิจกรรมนักเรียน

ระดับช่วงชั้น

โรงเรียนบ้านแหลมกำหนดการจัดหลักสูตรไว้ 2 ช่วงชั้น คือ

ช่วงชั้นที่ 1 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3

ช่วงชั้นที่ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6

โครงสร้างเวลาเรียน

กลุ่มสาระ	ชั้น/เวลาเรียน(ชั่วโมง)						หมายเหตุ
	ป.1	ป.2	ป.3	ป.4	ป.5	ป.6	
1. สาระพื้นฐาน							
1) ภาษาไทย	240	240	240	200	200	200	
2) คณิตศาสตร์	240	240	240	200	200	200	
3) วิทยาศาสตร์	60	60	60	120	120	120	
4) สังคมศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม	80	80	80	140	140	140	
5) สุขศึกษาและพลศึกษา	60	60	60	80	80	80	ช่วงชั้นที่ 1 เวลาเรียน
6) ศิลปะ	60	60	60	80	80	80	1000
7) การงานอาชีพและเทคโนโลยี	60	60	60	80	80	80	ชั่วโมง/ปี
8) ภาษาอังกฤษ	40	40	40	140	140	140	
รวม	840	840	840	1,040	1,040	1,040	ช่วงชั้นที่ 2 เวลาเรียน
2. กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน							
- กิจกรรมแนะแนว	40	40	40	40	40	40	1,200
- กิจกรรมชุมนุม	40	40	40	40	40	40	ชั่วโมง/ปี
- กิจกรรมลูกเสือ-เนตรนารี	40	40	40	40	40	40	
- กิจกรรมส่งเสริมศักยภาพ ผู้เรียน	40	40	40	40	40	40	
รวม	160	160	160	160	160	160	
รวมทั้งสิ้น	1,000	1,000	1,000	1,200	1,200	1,200	

วิธีการจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษาโรงเรียนบ้านแหลมเน้นการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ และให้ความสำคัญกับผู้เรียน โดยมีลักษณะสำคัญในการจัดการเรียนรู้ดังนี้

1. จัดประสบการณ์ให้ผู้เรียน
2. นักเรียนปฏิบัติตามประสบการณ์ที่ครูกำหนด โดยศึกษาสะท้อนความคิด
3. นักเรียนสรุปร่วมกับครูเพื่อสร้างองค์ความรู้
4. นักเรียนนำหลักการ ความรู้ไปใช้แก้ปัญหา

การประเมินผล

โรงเรียนบ้านแหลมได้กำหนดวิธีการวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนโดยวิธีการที่หลากหลายตามสภาพจริง ดังนี้

1. การประเมินผลการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดย
 - 1.1 กำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปี
 - 1.2 กำหนดเกณฑ์ตัดสิน การผ่านผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายข้อ
 - 1.3 กำหนดเกณฑ์ให้ระดับผลการเรียนรู้กลุ่มสาระเป็นรายปี
 - 1.4 ประเมินผลระหว่างเรียน
 - 1.5 ประเมินตัดสินผลการเรียนรู้
2. การประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
 - 2.1 กำหนดจุดประสงค์การเข้าร่วมกิจกรรม
 - 2.2 กำหนดเกณฑ์สำหรับตัดสิน
 - 2.3 ประเมินผู้เรียนระหว่างการทำกิจกรรม
 - 2.4 ประเมินผลตัดสินการร่วมกิจกรรม
3. การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์
 - 3.1 กำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์
 - 3.2 กำหนดเกณฑ์การตัดสินและวิธีการประเมิน
 - 3.3 ประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์
 - 3.4 ประเมินตัดสินผ่านช่วงชั้น

แผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษา

ยุทธศาสตร์การพัฒนาของโรงเรียนบ้านแหลมยึดแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) ในการพัฒนาโดยองค์รวมทั้งนี้มีปัจจัยหลักที่สำคัญ (โรงเรียนบ้านแหลม 2545 : 24) ดังนี้

1. การบริหารและการจัดการโดยเน้นการมีส่วนร่วมและเอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนรู้
2. การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้
3. การพัฒนาศักยภาพของบุคคล
4. การประกันคุณภาพการจัดการภายในองค์กร

พันธกิจที่สนองยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วยงานที่ต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย 2 ลักษณะ คือ

1. ยุทธศาสตร์ที่เป็นงานประจำ มีลักษณะที่เป็นงานต่อเนื่องที่โรงเรียนต้องปฏิบัติ เช่น งานบริหารโรงเรียน งานการจัดการเรียนการสอน งานนิเทศและติดตามผล เป็นต้น

2. ยุทธศาสตร์ที่เป็นงานโครงการ มีลักษณะเป็นงานเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนนำทางการจัดการไปสู่คุณภาพในช่วงเวลาที่เหมาะสม

ในการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อเป็นแนวทางในทางการจัดการนั้น โรงเรียนบ้านแหลม ได้กำหนดไว้เป็น 5 ยุทธศาสตร์ คือ

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้
2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร
3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้
4. ยุทธศาสตร์พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้
5. ยุทธศาสตร์การประกันคุณภาพ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การบริหารจัดการหลักสูตร

การบริหารหลักสูตรเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรสถานศึกษามีคุณภาพและประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยการบริหารจัดการหลักสูตรอย่างเป็นระบบ และบทบาทที่สำคัญประการหนึ่งของสถานศึกษา คือ สถานศึกษาต้องสร้างหลักสูตรของตนเองที่เรียกว่า หลักสูตรสถานศึกษา ทำให้ผู้บริหารและครูต้องทำหน้าที่เป็นผู้พัฒนาหลักสูตร ซึ่งหมายถึงการสร้าง การใช้ และปรับปรุงหลักสูตร นอกเหนือจากหน้าที่ในการสอน ซึ่งต้องมีกระบวนการกระบวนการบริหารจัดการหลักสูตรเพื่อการใช้หลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ (ธวัชชัย ชัยจิรฉายากุล 2546 : 27)

ความหมายของการบริหารหลักสูตร

การบริหารหลักสูตรเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในการจัดการศึกษา มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารหลักสูตรไว้หลายท่าน ดังนี้

บอนดี (Bondi 1989 :131) กล่าวว่า การบริหารจัดการหลักสูตร เป็นการดำเนินการในการใช้หลักสูตรให้ประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ ส่วน สงัด อุทรานันท์ (2527 : 262) กล่าวว่า การบริหารหลักสูตรเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักสูตรใน 3 ลักษณะ คือ 1. งาน

บริหารและบริการหลักสูตร 2. งานดำเนินการเรียนการสอนตามหลักสูตร และ 3. งานสนับสนุน และส่งเสริมการใช้หลักสูตร สอดคล้องกับ สันต์ ธรรมบำรุง (2527 : 157) ที่กล่าวว่า การบริหารหลักสูตรเป็นการนำหลักสูตรไปใช้ ซึ่งเปรียบเสมือนการบริหารกิจการทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ปรับปรุงการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพที่สุด นอกจากนี้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 60) ได้กล่าวว่า การบริหารหลักสูตรเป็นกระบวนการบริหารการใช้หลักสูตร 3 ขั้นตอน คือ การเตรียมหลักสูตร การดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตร และการประเมินผลหลักสูตรและ ถวัลย์ มาศจรัส (2545 : 4) ยังได้กล่าวว่า การที่หลักสูตรสถานศึกษาจะสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารจัดการหลักสูตรที่ช่วยส่งเสริม สนับสนุนให้การนำหลักสูตรไปใช้บรรลุผลสูงสุด

สรุปได้ว่าการบริหารหลักสูตร เป็นกระบวนการบริหารการนำหลักสูตรไปใช้เพื่อการพัฒนา ปรับปรุงการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพที่สุดตามจุดหมายที่กำหนด และเป็นกระบวนการบริหารการใช้หลักสูตรใน 3 ขั้นตอน คือ การเตรียมหลักสูตร การดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตร และการประเมินผลหลักสูตร

แนวทางการดำเนินการบริหารหลักสูตร

ในส่วนของการดำเนินการบริหารหลักสูตรนั้นได้มีนักวิชาการเสนอแนวทางการดำเนินการไว้ดังนี้

รุจิร ภู่อาระ และ จันทรานี สงวนนาม (2545 : 60-76) ได้เสนอแนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร ไว้ว่า

1. การศึกษาสาระการเรียนรู้ของหลักสูตรและการจัดระบบ ซึ่งสถานศึกษาจะต้องนำสาระการเรียนรู้ต่างๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร มาจัดให้เป็นระบบ และมีการกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้เป็นรายวิชาและช่วงชั้น โดยปฏิบัติตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่ให้สถานศึกษาจะต้องจัดทำสาระการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของชุมชนและสังคม ตลอดจนคำนึงถึงความพร้อมและภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการจัดทำคำอธิบายรายวิชาตามหน่วยการเรียนรู้ และแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนได้มีความสัมพันธ์กับวิถีชีวิตจริงในชุมชนแทนการเรียนรู้จากสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้อง สาระการเรียนรู้มีทั้งสิ้น 8 สาระ ที่สถานศึกษาจะต้องใช้เป็นหลักเพื่อเสริมสร้างพื้นฐานความคิด การเรียนรู้และการแก้ปัญหา ตลอดจนการเสริมสร้างความเป็นมนุษย์ ศักยภาพพื้นฐานในการคิดการทำงานและการพัฒนาตนเอง

2. พัฒนาระบบการเรียนรู้ หรือที่เรียกว่า การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิธีการเรียนของผู้เรียนและวิธีการสอนของครู ซึ่งครูจะต้องสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ฝึกคิดวิเคราะห์ และศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง โดยมีครูเป็นผู้ควบคุมดูแล เป็นการฝึกปฏิบัติให้ผู้เรียนมีประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง รู้จักวิธีคิด วิธีการดำเนินชีวิต และมีทักษะในการเผชิญกับปัญหาต่างๆ ได้ การจัดการเรียนการสอนจึงต้องเป็นการสอนตามสภาพจริง เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ค้นหาความรู้ ได้แสดงความคิดอย่างอิสระ สามารถสรุปและสร้างองค์ความรู้ใหม่ขึ้นได้จากข้อมูลที่มี ครูเป็นเพียงแหล่งข้อมูลหนึ่งจากหลายๆ แหล่งจะเป็นผู้อำนวยการความสะดวกให้แก่ผู้เรียน ส่งเสริมให้ผู้เรียนใช้กระบวนการคิดมากกว่าการค้นหาคำตอบที่ตายตัวเพียงคำตอบเดียว ให้ถือว่ากระบวนการเรียนรู้มีความสำคัญมากกว่าเนื้อหาและใช้กระบวนการกลุ่มในการเรียนรู้ร่วมกัน

3. สื่อการเรียนรู้ ที่สถานศึกษาจะต้องจัดให้มีเพราะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้ครูและผู้เรียนปฏิบัติกิจกรรมการเรียนการสอนได้สะดวกยิ่งขึ้น ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดีตามกระบวนการต่างๆ ที่หลักสูตรต้องการ

4. การวัดและการประเมินผลการเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยตรวจสอบคุณภาพของผู้เรียน ว่าผู้เรียนมีความก้าวหน้าทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ คุณธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นผลมาจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หรือไม่ เพียงใด ผลการประเมินจะช่วยให้ครูผู้สอนรู้ข้อบกพร่องหรือความก้าวหน้าของผู้เรียน ทำให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้และวิธีการแก้ปัญหาหรือพัฒนาให้เหมาะสมได้ กิจกรรมการประเมินผลการเรียนรู้สามารถดำเนินการได้ 3 ระดับ คือ

4.1 การประเมินระดับชั้นเรียน เป็นหน้าสำคัญที่ครูผู้สอนจะต้องประเมินผู้เรียนในแต่ละรายวิชา เพื่อรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย และควรทำอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน

4.2 การประเมินผลระดับสถานศึกษา เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าด้านการเรียนรู้เป็นรายชั้นปี และช่วงชั้นของสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้ เพื่อนำผลการประเมินไปพิจารณาตัดสินการเลื่อนช่วงชั้น

4.3 การประเมินผลระดับชาติ สถานศึกษาจะต้องจัดให้ผู้เรียนทุกคนที่เรียนในปีสุดท้ายของแต่ละช่วงชั้น ได้แก่ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้ารับการประเมินคุณภาพระดับชาติ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สำคัญ

ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ภาษาต่างประเทศ และกลุ่มสาระอื่นๆ ตามที่กระทรวงกำหนด ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและคุณภาพของการจัดการศึกษา

กรมวิชาการ (2545 : 9) กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา ที่เป็นแนวทางในการดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร ไว้ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย ของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
3. กำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์
4. กำหนดโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาแต่ละช่วงชั้น
5. กำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังและสาระการเรียนรู้รายปี รายภาค
6. จัดทำคำอธิบายรายวิชา
7. จัดทำหน่วยการเรียนรู้
8. จัดทำแผนการเรียนรู้
9. กำหนดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
10. กำหนดสื่อการเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้
11. กำหนดการวัดผลและประเมินผล
12. บริหารจัดการงบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากรให้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา

ขั้นตอนการบริหารหลักสูตร

ในการบริหารหลักสูตรให้ได้ผลดีและบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องมีขั้นตอนการบริหารหลักสูตรอย่างชัดเจนซึ่งมีนักการศึกษาได้เสนอขั้นตอนไว้ดังต่อไปนี้

สงัด อุทรานันท์ (2532 : 156-167) ได้เสนอขั้นตอนในการบริหารและจัดการหลักสูตรประกอบด้วย

1. งานเตรียมบุคลากร เป็นเรื่องสำคัญมากเพื่อให้ครูและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิด หลักการ จุดประสงค์ ตลอดจนแนวทางการจัดการเรียนการสอน
2. การจัดครูเข้าสอน ที่ต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถและบุคลิกภาพของครูแต่ละคนว่าสอดคล้องกับวิชาที่สอน และระดับชั้น หรืออายุของนักเรียนหรือไม่

3. การบริหารและบริการวัสดุหลักสูตร คือ การจัดทำเอกสารหลักสูตร สื่อการสอน ต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เรียน

4. การบริการหลักสูตรในโรงเรียน คือ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงเรียน เช่น ห้องสมุด ห้องสื่อการสอน และเครื่องมือวัดผลและประเมินผล เป็นต้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 60-67) ได้แบ่งกระบวนการบริหารหลักสูตรเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นเตรียมการ เป็นการวางแผนการใช้หลักสูตร โดยการเตรียมการเกี่ยวกับหลักสูตร
2. ขั้นดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตร เป็นการนำหลักสูตรไปใช้ ซึ่งมีทั้งฝ่ายปฏิบัติการหลักสูตร และฝ่ายสนับสนุน ตลอดจนฝ่ายควบคุมการใช้หลักสูตร
3. ขั้นประเมินผลการเรียนการสอนตามหลักสูตร เมื่อมีการนำหลักสูตรไปใช้ควรจะต้องมีการประเมินผลเกี่ยวกับหลักสูตร วัตถุประสงค์ของการประเมินผลนั้นเพื่อพิจารณาตัดสินใจว่าหลักสูตรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

วัฒนาพร ระงับทุกข์ (2544 : 4) กล่าวว่า ภารกิจอันสำคัญยิ่งของสถานศึกษาในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาคือกระบวนการบริหารหลักสูตร เพราะหลักสูตรคือแผนแม่บทของการดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์
2. การจัดโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา
3. การกำหนดสาระการเรียนรู้และผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปี รายภาค
4. การออกแบบการเรียนรู้
5. การออกแบบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
6. การกำหนดรูปแบบ วิธีการ เกณฑ์การตัดสินเอกสารหลักสูตรการศึกษา
7. การพัฒนาระบบส่งเสริม สนับสนุน
8. การเรียบเรียงเป็นหลักสูตรสถานศึกษา

นอกจากนี้ กรมวิชาการ (2545 : 8-12) ยังได้กำหนดภารกิจการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาไว้ 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา สถานศึกษาจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากร การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์หลักสูตรให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ จัดทำข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาให้เป็นระบบ

2. ด้านการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา สถานศึกษาจะต้องดำเนินการโดยการศึกษาวិเคราะห์ข้อมูล กำหนดปรัชญาและเป้าหมายของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา กำหนดโครงสร้าง หลักสูตร กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้ กำหนดสาระของกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กำหนดสื่อการเรียนรู้ และกำหนดการวัดผลและประเมินผล

3. ด้านการวางแผนการดำเนินการใช้หลักสูตร สถานศึกษาจะต้องดำเนินการโดยการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ จัดหา เลือกรู้ ใช้ ทำและพัฒนาสื่อ จัดกระบวนการเรียนรู้ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน วัดผลและประเมินผล แน่นหนา การวิจัยเพื่อพัฒนาและการนิเทศ กำกับ ติดตาม

4. ด้านการดำเนินการบริหารหลักสูตร สถานศึกษาจะต้องดำเนินการโดยการประเมินคุณภาพภายใน การประเมินคุณภาพภายนอก และการรายงานผล

5. ด้านการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล สถานศึกษาจะต้องดำเนินการโดยการวางแผนการนิเทศ ดำเนินการนิเทศ รวบรวม วิเคราะห์ สรุปผลและรายงานผล

6. ด้านการสรุปผลการดำเนินงาน สถานศึกษาจะต้องดำเนินการประเมินผลการใช้หลักสูตร สรุปผลการใช้หลักสูตร ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการหลักสูตร และจัดการรายงานการประเมินผลเพื่อเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ

7. การปรับปรุงพัฒนากระบวนการบริหารจัดการหลักสูตร สถานศึกษาจะต้องดำเนินการนำผลการติดตามและรายงานผลการประเมินไปใช้ในการวางแผน ปรับปรุงการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการหลักสูตรเป็นกระบวนการที่ใช้การจัดการทางกลยุทธ์ในการที่จะนำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงการติดตามดูแลและประเมินผลสำเร็จของหลักสูตร เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการทบทวน ตรวจสอบและแก้ไขหลักสูตรต่อไป

การเปลี่ยนแปลงสู่การบริหารจัดการสมัยใหม่

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกว่า กลยุทธ์ในการบริหารที่ดีที่สุด คือ การมุ่งเน้นคุณภาพและในปัจจุบันคุณภาพเป็นเรื่องของความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ความหมายของ คุณภาพจึงมุ่งให้ลูกค้าพึงพอใจหรือตรงตามความต้องการของลูกค้าทางการศึกษาลูกค้าหมายถึง ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (กรมวิชาการ 2544 : 5)

การบริหารจัดการคุณภาพมีเป้าหมายเพื่อสร้างประสิทธิภาพการทำงานสูงสุดให้แก่องค์กรรวมทั้งสถานศึกษาที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมและเทคโนโลยีต่างๆ ตนต้องมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ และเต็มไปด้วยการสรรค์สร้างเพื่อสนองตอบการเลือกของลูกค้า การบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่จึงต้องมีลักษณะดังนี้ (กรมวิชาการ 2544 : 6-8)

- องค์กรโดยทั่วไปจะมีขนาดเล็ก และใช้กำลังคนน้อยลง การจัดการการศึกษาก็เช่นกันสถานศึกษาก็จะมีขนาดเล็ก แต่ละติหรือแต่ละชั้นอาจเป็นสถานศึกษาแต่ละแห่งที่มีนักเรียนตั้งแต่ 50 - 300 คน เพราะการจัดการการศึกษาจะต้องจัดให้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคนซึ่งควรได้รับการดูแลและพัฒนาเป็นรายบุคคล

- การจัดโครงสร้างองค์กรจะใช้ทีมงานเป็นฐานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งประกอบด้วยบุคคลที่มีความชำนาญแตกต่างกัน ลดความเป็นสังกัด แต่เพิ่มการประสานงานกับกลุ่มบุคคลที่จะทำให้งานสำเร็จ

- ให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น โดยที่หลักการคุณภาพ คือ การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอย่างรวดเร็ว ฉะนั้นกลุ่มบุคคลที่ใกล้ชิดลูกค้าที่สุด จะต้องได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจที่สามารถเปรียบเทียบสินค้า หรือบริการให้เป็นที่พึงพอใจแก่ลูกค้าได้ ในสถานศึกษา ครูเป็นผู้ใกล้ชิดผู้เรียนมากที่สุด มีข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนมากที่สุด จะต้องได้รับอำนาจในการตัดสินใจ และการร่วมตัดสินใจระดับนโยบายเพื่อจักได้ปรับปรุง แก้ไขพัฒนาได้ตรงตามความต้องการเพื่อสนองความต้องการผู้เรียนอย่างเต็มที่

- สายการบริหารจะนิยมแบบราบมากกว่าแบบปิรามิด เมื่อบุคลากรมีความรู้มากยิ่งขึ้น ความต้องการใหม่ๆ เกิดมากขึ้น การจัดการองค์กรจึงมีแนวโน้มเป็นแนวราบ ไม่มีสายการบริหารงานหลายชั้น ทำให้มีการตัดสินใจที่ตืออย่างฉับไวขึ้น และการดำเนินงานรวดเร็วขึ้น

- การปฏิบัติงานเน้นความเป็นส่วนหนึ่งของทีมและความเป็นกระบวนการหนึ่งของระบบมากกว่าเป็นเฉพาะหน้าที่ ฉะนั้นต้องทำงานอย่างไรให้มีประสิทธิภาพมีคุณค่าเพิ่มในการปฏิบัติ ก่อนส่งต่อไปยังผู้รับช่วงงานกลุ่มอื่นต่อไป โดยที่คุณภาพคือ การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าดังนั้นในการปรับปรุงคุณภาพจะต้องหาให้ได้ว่าใครคือ ลูกค้าและลูกค้าต้องการอะไร แล้วปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้สนองความต้องการนั้น

- ฐานอำนาจในองค์กรจะเปลี่ยนไป การดำเนินงานที่บังเกิดผลสำเร็จจะไม่ได้ขึ้นอยู่กับคำสั่งการอย่างเป็นทางการจากผู้มีตำแหน่งและอำนาจหน้าที่เท่านั้น แต่จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการระดมทรัพยากรบุคคลที่มีแนวคิดดี ๆ การสรรหาบุคลากรที่สามารถนำ

แนวคิดไปปฏิบัติ ตลอดจนการทำงานร่วมกับกลุ่มบุคคลทั้ง 2 ประเภทดังกล่าวเพื่อให้งานบังเกิดผล ฉะนั้นความสำเร็จขององค์กรจะขึ้นอยู่กับการยอมรับและพันธะผูกพันร่วมกันของบุคลากร

- องค์กรสมัยใหม่จะเป็นองค์กรที่ใช้ความรู้เป็นฐาน บุคลากรในองค์กรจะมีความเป็นวิชาชีพ ทำงานในบรรยากาศที่ร่วมกันกำหนดกฎเกณฑ์ของกิจกรรม บทบาทของผู้บริหารจะปรับเปลี่ยนเป็นผู้ช่วยเหลือให้สามารถทำงานได้บังเกิดผล โดยการส่งไปฝึกอบรม การให้คำปรึกษาอำนวยความสะดวก และจัดหาทรัพยากรที่ต้องการให้

- องค์กรสมัยใหม่เน้นการสร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติของบุคคลในองค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์และคุณค่าอย่างชัดเจน และทำให้พนักงานมีพันธะผูกพันกับวิสัยทัศน์และคุณค่านั้นวันจะเพิ่มพูนความสำคัญยิ่งขึ้นเพราะเป็นทิศทางของการพิจารณาดำเนินการที่ต้องการสื่อสารให้ชัดเจนว่าองค์กรมุ่งหน้าไปทางใด เพื่อว่าบุคคลจะสามารถดำเนินงานในทิศทางตามวิสัยทัศน์ และคุณค่าขององค์กรได้

- ภาวะ การนำและความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรมศาสตร์จะมีความสำคัญยิ่งขึ้น การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จะเกี่ยวข้องอย่างมากกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ ให้แก่บุคลากรระดับล่าง การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ สิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยเทคนิคการดำเนินงานขององค์กรเช่นไรจึงจะให้บังเกิดผลลัพท์สูงสุด

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับกระบวนการและวิธีการที่เคยเน้นแต่เรื่องการเรียนรู้การสอน ปรับไปสู่การบริหารโดยการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนที่เป็นหน่วยปฏิบัติและให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาอย่างแท้จริง ซึ่งในการกระจายอำนาจของการบริหารนั้นทำให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ ในการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับการบริหาร การศึกษา ทั้งด้านหลักสูตร การเงินงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไปของสถานศึกษาเอง การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการบริหารจัดการที่สนับสนุนการใช้หลักสูตรให้มีประสิทธิภาพรวมทั้งสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร จึงต้องใช้รูปแบบการบริหารจัดการโดยให้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(School - Based Management)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวทางในการปฏิรูประบบการบริหาร การศึกษาเพื่อกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา

โดยมุ่งหวังให้การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะเพิ่มประสิทธิผลในการจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองของความต้องการของผู้รับบริการ ปราบกฏชัดเจนตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่ระบุว่า “ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง” (กระทรวงศึกษาธิการ 2545 : 25)

ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางหรือเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษา และสถานศึกษาร่วมกันบริหารจัดการสถานศึกษาให้สอดคล้องและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ของผู้ปกครองและของชุมชนมากที่สุด ซึ่งในความหมายของ School Based Management นั้น มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 13) ได้ให้ความหมายของ School Based Management : SBM ว่า เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งของการพัฒนาการศึกษา โดยการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจจากรัฐหรือเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษาต่างๆ สอดคล้องกับ อุทัย บุญประเสริฐ (2545 : 10) ที่ได้ให้ความหมายของ School Based Management : SBM ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการปฏิวัติการศึกษา จะทำให้ผู้บริหารการศึกษา ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีอำนาจควบคุมกระบวนการจัดการศึกษามากขึ้น โดยมีหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตรสอดคล้องกับ American Association of School Administrators (1988, อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ 2545 : 13) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษาโดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจไปจากระดับรัฐหรือเขตการศึกษาไปยังแต่ละโรงเรียน โดยให้ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีอำนาจควบคุมกระบวนการจัดการศึกษามากขึ้นโดยมีหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตรนอกจากนั้น เดวิด (David 1989, อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ 2545 : 13) ยังได้กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวทางหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา โดยการกระจายอำนาจจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงขึ้น มีความยืดหยุ่นมากขึ้นและมีผลผลิตมากขึ้น และ เชน (Cheng 1996, อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ 2545 : 15) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่ง

ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนคณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ ซึ่งมารวมตัวกันเป็น คณะกรรมการโรงเรียน ได้มีโอกาสร่วมจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สรุปว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกระบวนการกระจายอำนาจทางการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้นโดยให้ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีอำนาจควบคุมกระบวนการจัดการศึกษาและมีหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตร การจัดการศึกษาก็เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการลดบทบาทการจัดการศึกษาจากส่วนกลาง และเพิ่มบทบาทการจัดการศึกษาให้ท้องถิ่น สถานศึกษาเป็นหลักสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา มีหลักการและแนวคิดสำคัญซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542 : ค-ง) และ อินทิตรา หิรัญสาย (2545 : 3-5) ได้กล่าวไว้สอดคล้องกันในหลักการสำคัญต่อไปนี้

1. การกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยการตัดสินใจและใช้อำนาจของสถานศึกษาผ่านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในงานด้านวิชาการ เกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน งานบุคลากร งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป

2. การมีส่วนร่วม (Participation) โดยการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประกอบด้วยผู้บริหาร ครู-อาจารย์ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของการบริหารและการจัดการศึกษา

3. การพัฒนาระบบสารสนเทศ (Information) โดยการกระจายสารสนเทศ จากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่และสถานศึกษา รวมทั้งจากผู้บริหารสู่ครู ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน และประชากรสำคัญ สารสนเทศจะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจทั้งทางด้านวิชาการ บุคลากร งบประมาณและการบริหารทั่วไป

4. การพัฒนาความรู้และทักษะ (Knowledge and Skill) สถานศึกษาจะต้องพัฒนาความรู้และทักษะที่เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง และชุมชน เช่น ในการจัดหลักสูตรสถานศึกษา การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting : PBB) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นต้น

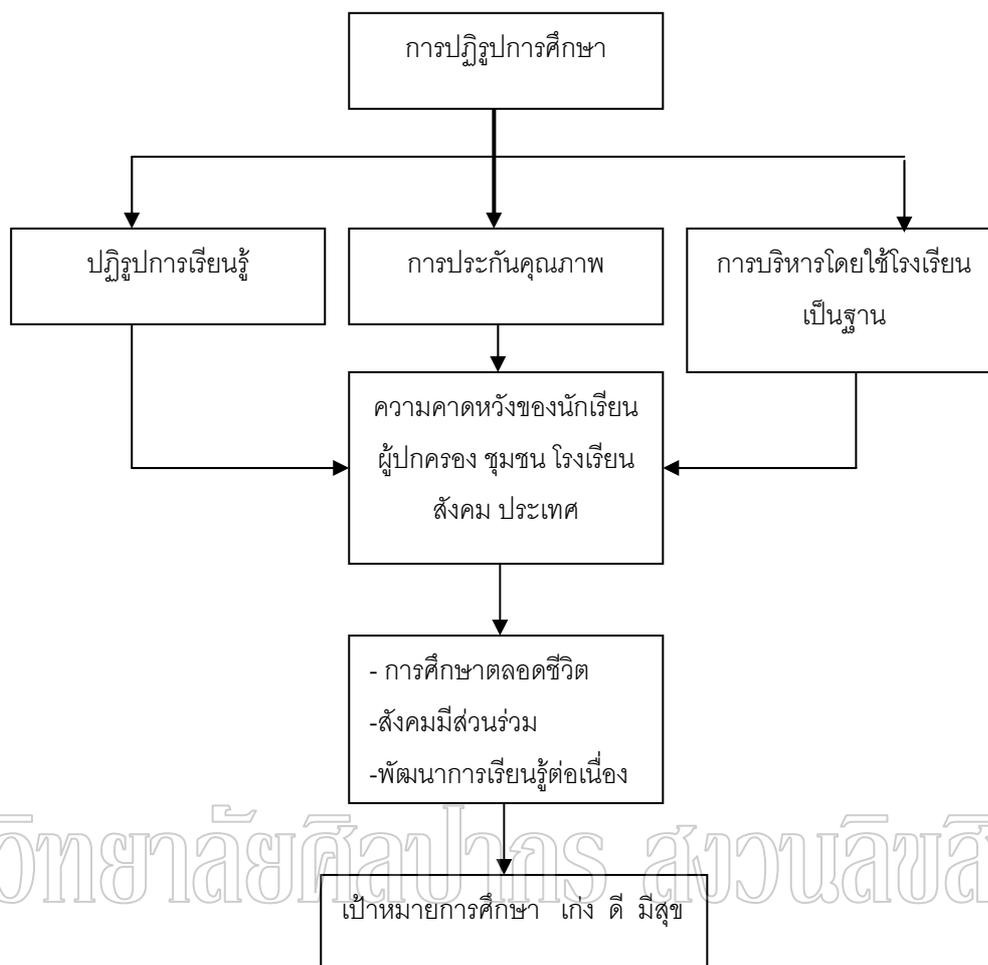
5. การตรวจสอบและความโปร่งใส (Accountability and Transparency) โดยบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถตรวจสอบความถูกต้องยุติธรรม มีความชัดเจนในการบริหาร และจัดการของสถานศึกษาได้ ซึ่งการกำหนดนโยบาย และควบคุมมาตรฐาน ตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการ เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานให้เป็นไปตามนโยบายแห่งชาติ เป็นหน้าที่ขององค์กรอิสระ

6. การสร้างแรงจูงใจ (Rewards) สถานศึกษามีอิสระในการบริหารและจัดการ โดยมุ่งเน้นการกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดการสร้างพลัง และความเข้มแข็งในการปฏิบัติงาน

แนวทางการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์ที่จะทำให้การปฏิรูปการเรียนรู้ และการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ เป็นการพัฒนาเด็กไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขดัง แผนภูมิต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



แผนภูมิที่ 3 แนวทางการดำเนินงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ที่มา : อินทิรา หิรัญสาย, การบริหารและการจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2548. เข้าถึงได้จาก <http://www.intira.net>

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 44 - 46) ได้กล่าวถึงแนวทางการดำเนินการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้

1. ต้องมีการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่การบริหารจากหน่วยงานบริหารส่วนกลางไปยังผู้บริหารโรงเรียนอย่างแท้จริง โดยผู้บริหารโรงเรียนก็ต้องใช้อำนาจหน้าที่นั้นร่วมกับครู ผู้ปกครอง และผู้แทนจากชุมชน

2. มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority) ซึ่งไม่ใช่เป็นการปิดภาวะความรับผิดชอบการมอบอำนาจหน้าที่จะมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับภาระงาน บทบาทและความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจ

3. บุคลากรทุกคนในโรงเรียนต้องรู้จักจุดประสงค์การปฏิบัติงาน บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งของตนและของผู้อื่น
4. บุคลากรในโรงเรียนและในสำนักงานเขตการศึกษา จะต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนบทบาท และการสื่อสาร
5. มีการพัฒนาวิชาชีพและฝึกอบรมให้แก่ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับ การจัดการ การแก้ปัญหาหลักสูตรและการสอน และได้รับการสนับสนุนงบประมาณสำหรับการฝึกอบรม และมีเวลาสำหรับการประชุมอย่างสม่ำเสมอ
6. ได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรในโรงเรียน
7. จะต้องจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารอย่างเสรี บุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารกัน ทั้งในสายงาน ข้ามสายงาน หรือข้ามองค์การได้

นอกจากนี้ คณะกรรมการสถานศึกษาต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหาร เช่น ในเรื่องการตัดสินใจ การสั่งการ การแก้ปัญหา กลุ่มสัมพันธ์ การวางแผนหลักสูตรและการเรียน การสอน งบประมาณ การบริหารบุคคล และผู้บริหารโรงเรียนต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำด้วย

สำหรับการดำเนินงานในรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยโรงเรียนเป็นหลักในการตัดสินใจ ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ประโยชน์ที่จะเกิดแก่นักเรียน
2. ความรับผิดชอบต่อผลงาน
3. ความเที่ยงธรรม
4. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
5. เน้นการมีส่วนร่วม

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่ได้มีรูปแบบหรือสูตรสำเร็จ เป็นการบริหารจัดการที่เป็นไปตามความต้องการของโรงเรียนเอง โดยการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีความร่วมมือร่วมใจ ลงมือปฏิบัติ ปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเป็นรูปแบบที่เหมาะสมหรือมีลักษณะเฉพาะโรงเรียนนั้นๆ

กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management Process)

กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น สามารถสรุปใจความสำคัญต่างๆ ของการดำเนินงานได้ (สมชัย พุทธิธา 2546 : 21-26) ดังนี้

1. การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน

การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน เป็นขั้นตอนที่สำคัญ ที่จะทำให้โรงเรียนได้รู้ คุณภาพที่แท้จริง รู้จุดแข็ง จุดอ่อนที่ต้องปรับปรุง แก้ไข จากฐานข้อมูลหรือระบบสารสนเทศที่เป็น ปัจจุบันและมีคุณภาพ

2. การกำหนดวิสัยทัศน์

นโยบาย เป้าหมายฯ การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นเสมือนภาพอนาคตที่โรงเรียน ต้องการให้เกิดขึ้น เป็นกระบวนการสร้างและสานวิสัยทัศน์ที่จะทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีความ ผูกพัน มุ่งมั่น และร่วมดำเนินการไปสู่ทิศทางที่ต้องการ โดยกำหนดนโยบายหรือยุทธศาสตร์ และ เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน ชุมชน สังคมและประเทศชาติ

3. การร่วมวางแผน

การร่วมคิดร่วมวางแผนที่จะไปสู่วิสัยทัศน์ เป้าหมายของโรงเรียนจะต้องวางแผน พัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือจัดทำธรรมนูญ โรงเรียนซึ่งเป็นแผนระยะ 3 - 5 ปี และจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปีที่จะเป็นยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน

4. การร่วมดำเนินงาน

การดำเนินงานเป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ มีการติดตามงาน และประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลและทำการประเมิน ปรับปรุง แก้ไข อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง มุ่งเน้นการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน

5. การร่วมประเมินผล

การประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน เป็นการแสดงความรับผิดชอบใน ผลลัพธ์ของการตัดสินใจอย่างอิสระของโรงเรียน ว่าสามารถจัดการศึกษาได้มีคุณภาพเพียงใด ถือ ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและทบทวน การทำงานของโรงเรียน หรือการประเมินตนเอง (Self - Study Report : SSR) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนตามมาตรฐาน คุณภาพการศึกษา โดย อาศัยตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินที่กำหนด ทำให้โรงเรียนมั่นใจในประสิทธิผลของการพัฒนา ตนเอง และถือว่าการประเมินตนเอง เป็นหัวใจสำคัญของการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน เพื่อการเผยแพร่ให้สาธารณชนได้รับรู้ ตลอดจนจนเป็นการเตรียมความพร้อมรับการประเมินจาก ภายนอก

ในการจัดกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้การปฏิรูป การศึกษานั้น โรงเรียนควรดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ (อินทวิภา หิรัญสาย 2548 : 8)

1. สํารวจตนเอง เพื่อให้ทราบสภาพปัจจุบัน โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและวิเคราะห์มาตรฐานการศึกษาเป็นตัวเทียบเคียง
2. จัดทำแผนคุณภาพ หรือที่เรียกว่า ธรรมนูญสถานศึกษาหรือธรรมนูญโรงเรียนโดย
 - 2.1 กำหนดนโยบายคุณภาพ หรือวิสัยทัศน์ ของสถานศึกษา
 - 2.2 กำหนดเป้าหมายการพัฒนา
 - 2.3 กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทางการศึกษา และบทบาทของ นักเรียน
 - 2.4 จัดทำแผนปฏิบัติการ (โครงการ/งาน/กิจกรรม) ตามสภาพความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาที่มุ่งปรับปรุงให้การจัดการศึกษาได้มาตรฐาน
3. ทบทวนระบบโครงสร้างการบริหารงาน/งานบริหารบุคลากร โดยจัดปรับเปลี่ยนบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน หรือมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร
4. จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน ระดับโรงเรียน หมวด/ฝ่าย/งาน และบุคคล
5. ปฏิบัติงานตามแผนและการจัดโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน
6. จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน (Self - Study Report : SSR) โดยประมวลผลการดำเนินงานของบุคลากร ฝ่าย/หมวด/งาน จนถึงระดับโรงเรียน การบริหารจัดการที่เป็นระบบจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องพัฒนาวิธีการและยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการที่จะสร้างความสัมพันธ์ของการพัฒนาระดับและความเข้มแข็งของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยนำวิชาการที่หลากหลายมาประยุกต์ใช้ เช่น วงจรคุณภาพของเดมมิ่ง ได้แก่ Plan Do Check และ Action (PDCA) ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งที่นิยมนำมาใช้ในการบริหารจัดการที่แสดงการทำงานที่สมบูรณ์และเป็นระบบ

การจัดการคุณภาพทั้งระบบ (Total Quality Management : TQM)

ปัจจุบันนี้เครื่องมือของการพัฒนาที่เรียกว่าการจัดการคุณภาพทั้งระบบ (Total Quality Management : TQM) เป็นสิ่งที่วงการศึกษานำความสนใจและนำแนวคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษามากขึ้น ดังนั้นนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการทั้งระบบ (Total Quality Management : TQM) ไว้หลายท่านดังนี้

ออกแลนด์ (Oakland 1989, อ้างถึงใน สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ 2546 : 404) และ วิลเลียม (Williams 1994, อ้างถึงใน สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ 2546 : 404) อธิบาย

ว่า การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นแนวคิดในการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผลและมีความยืดหยุ่นในภาพรวมของธุรกิจ วิธีการและเทคนิคของ TQM สามารถประยุกต์ใช้ในทุกองค์กรได้เป็นอย่างดี ทั้งยังเป็นกระบวนการสร้างสภาพแวดล้อมซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่มุ่งให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างถาวร (Create Constantly Improving) เป็นรูปแบบของการมุ่งบรรลุเป้าหมายที่เป็นไปได้มากที่สุดของคุณภาพการผลิตและการบริการ สอดคล้องกับ ทวีบุตรสุนทร (2544 : 12) ที่ได้ให้คำนิยามของ TQM ว่า คือ กิจกรรมที่พนักงานทุกคน ทุกระดับ และทุกหน่วยงาน ทำหรือช่วยกันทำเป็นกิจวัตรประจำ เพื่อปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยทำอย่างมีระบบ ทำอย่างเชิงวิชาการ อิงข้อมูลและมีหลักการที่สมเหตุสมผล เพื่อจุดมุ่งหมายที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการ นอกจากนี้ ปรีทรรศน์ พันธุ์บรรยงก์ (2545 : 22) เห็นว่า TQM เป็นปรัชญาของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้หน่วยงานหรือองค์กรใดๆ มีเครื่องมือในทางปฏิบัติ เพื่อการสนองและก้าวล้ำเหนือความจำเป็น ความต้องการและความคาดหวังในปัจจุบันและอนาคตของลูกค้าโดยให้ความหมายของ TQM ไว้ดังนี้

T : Total หมายถึง สมบูรณ์แบบ เป็นกระบวนการที่ครบวงจร เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและดำเนินอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

Q : Quality หมายถึง ความสามารถในการสนองความต้องการหรือเกิดความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

M : Management หมายถึง การจัดการในการสร้างสรรค์ประโยชน์ให้ลูกค้าด้วยความสามารถของเรา

ส่วน วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541 : 12) ได้ให้คำจำกัดความที่เป็นรูปธรรมมากขึ้นว่า TQM เป็นระบบบริหารที่พนักงานทุกระดับ ตั้งแต่ระดับสูงสุด จนถึงระดับต่ำสุด ในทุกฝ่าย ทุกแผนก ในทุกขั้นตอนการผลิต ดำเนินกิจกรรมกลุ่มปรับปรุงคุณภาพของสินค้า บริการและมาตรฐานการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ วิธีคิดและวิธีการ อย่างเป็นระบบ, แบบ PDCA, แบบเชิงสถิติ ใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพ ควบคู่กับการส่งเสริมการศึกษาหาความรู้และพัฒนาจิตสำนึกต่อคุณภาพในหมู่พนักงาน ตลอดจนการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้อยู่ให้มีความก้าวหน้าตลอดเวลา โดยมี วัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า, พนักงานของบริษัท, และสังคมไปในทิศทางที่กำหนดไว้ใน แผนยุทธศาสตร์ การดำเนินธุรกิจเพื่อมุ่งบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

จากความหมายของนักวิชาการที่สำคัญดังกล่าวแล้ว เราจะมองภาพรวมได้ว่า TQM คือ แนวทางในการบริหารขององค์กรที่มุ่งเน้นเพื่อคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาว ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์แก่หมู่สมาชิกขององค์กรและแก่สังคมด้วย เป็นระบบบริหารทั่วทั้งองค์กร มาจากภาษาอังกฤษว่า Total Quality Management

T : Total หมายถึง ทุกคน ทุกระดับ ทุกหน่วยงาน และทุกวัน

Q : Quality หมายถึง คุณภาพสินค้า คุณภาพบริการ และคุณภาพของงานประจำวันทุกชนิดที่เป็นไปตามที่ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกต้องการ หรือทำให้ลูกค้าพอใจ (Satisfy) ทำให้ลูกค้าสุขใจ (Delight) ทำให้มากกว่าที่ลูกค้าพอใจเกินความคาดหวังของลูกค้า (Over Expectation) โดยใช้หลักการประกันคุณภาพ มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง พยายามลดต้นทุน รวมถึงคุณภาพชีวิตและคุณภาพสังคม

M : Management หมายถึง การจัดการ การบริหาร โดยใช้การบริหารนโยบาย (นโยบาย = เป้าหมาย + ปฏิบัติ) ด้วยทีมกลุ่มงาน โดยให้โอกาสทุกคนมีส่วนร่วมบริหารด้วยระบบข้อมูล ใช้การบริหารด้วยกิจกรรมที่ช่วยแก้ไขปัญหาและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดของการจัดการคุณภาพทั้งระบบ (Total Quality Management : TQM)

ในการจัดการคุณภาพทั้งระบบนี้ได้มีนักวิชาการและนักบริหารได้เสนอแนวคิดของการจัดการคุณภาพทั้งระบบ (TQM) ไว้ดังนี้

ปริทธรศน์ พันธุบรรยงก์ (2545 : 34) และ วีรภูธ มาชะศิริานนท์ (2541 : 12-25) ได้กล่าวไว้สอดคล้องกันว่าการจัดการคุณภาพทั้งระบบนั้นองค์กรจะต้องดำเนินการตามลักษณะสำคัญของระบบดังนี้

1. สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (Customer Satisfaction) จัดว่าเป็นแนวคิดที่เป็นพื้นฐานมากที่สุดและสำคัญที่สุดของคิวิที่เอ็ม ขณะเดียวกัน ก็เป็นแนวคิดที่ถูกหลงลืมได้ง่ายที่สุด การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ไม่สามารถเขียนเป็นกฎระเบียบการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานปฏิบัติตามได้ หากแต่ต้องปลูกฝังทัศนคติและจิตสำนึกให้แก่พนักงานเพียงสถานเดียวเท่านั้น

2. มีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม (Business Ethics and Social Responsibility) อาจารย์ประสิทธิ์ ต้นสุวรรณ ได้แจกแจงแนวคิดข้อนี้ไว้ 8 ประการ ต่อไปนี้

2.1 ไม่เอาर्डเอาเปรียบลูกค้า คุณภาพ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ คือการสร้างมูลค่าเพิ่มอันเป็นที่ต้องการของลูกค้าอย่างตรงไปตรงมา

2.2 ไม่เอาर्डเอาเปรียบลูกจ้าง หมายถึง การแบ่งปันผลประโยชน์ให้แก่พนักงานลูกจ้างยุติธรรม

2.3 ไม่เอาर्डเอาเปรียบผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นเป็นผู้ออกเงินลงทุนให้แก่บริษัทผู้ยืม เพื่อให้สามารถริเริ่มและดำเนินกิจการต่างๆ ได้โดยราบรื่น โดยผู้ถือหุ้นคาดหวังใน ส่วนแบ่งปันผลเป็นค่าตอบแทนแลกกับการแบกรับความเสี่ยง

2.4 ไม่เอาर्डเอาเปรียบผู้ส่งมอบ อันได้แก่การตั้งใจชะลอการจ่ายเงินที่ควรชำระเป็นค่าสินค้าให้แก่ผู้ส่งมอบให้ยืดเยื้อเกินกว่ากำหนดนานๆ หรือที่ร้ายยิ่งกว่านั้นก็คือการเบี้ยวไม่จ่ายเงินเลย โดยอ้างเหตุผลต่างๆ อันไม่ชอบธรรม

2.5 ไม่เอาर्डเอาเปรียบราชการ ก็คือ ไม่โกงภาษี หรือเสียภาษีไม่ครบถ้วน ไม่ละเมิดกฎข้อบังคับของทางราชการ เช่น ใช้รถบรรทุกของเกินน้ำหนักทำให้ถนนหนทางเสียหาย ขายสินค้าให้ราชการในราคาแพง ออกเอกสารสิทธิบนที่ดินในเขตป่าสงวน เป็นต้น

2.6 ไม่เอาर्डเอาเปรียบสังคม และ ไม่เอาर्डเอาเปรียบสิ่งแวดล้อม คือการช่วยกันรักษาสิ่งแวดล้อม เช่น การไม่ปล่อยน้ำเสียลงคลอง การไม่ปล่อยมลพิษ ฯลฯ

2.7 ไม่เอาर्डเอาเปรียบคู่แข่ง คือ ไม่ใช้อำนาจทางการเมืองมาปกป้องคุ้มครองให้คุณกับตนเองให้โทษกับคู่แข่ง ไม่ติดสินบนข้าราชการเพื่อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจอันไม่ชอบธรรม

3. ให้การศึกษาและพัฒนาบุคลากรตลอดเวลา (Human Resources Development) การบริหารคุณภาพที่ถือว่าคนเป็นศูนย์กลาง สินค้าและบริการที่มีคุณภาพจะเกิดขึ้นได้จากพนักงานที่มีคุณภาพเท่านั้น วิธีการพัฒนาบุคลากรในบริษัทแบบที่คิวเอ็มสามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

3.1 การพัฒนาตนเองโดยริเริ่มจากตัวพนักงานเอง (Self-Enlightenment) วิธีนี้บริษัทจะกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนวางแผนอนาคตระยะยาวของตนเองโดยอิสระ แล้วให้ไปสมัครเข้ารับการศึกษาคertificate หรืออบรมสัมมนาด้วยตนเอง เช่น เรียนต่อหลักสูตรปริญญาโทภาคค่ำ หลักสูตรการศึกษาทางไปรษณีย์ เป็นต้น

3.2 การฝึกในขณะทำงาน (On-the-Job-Training) โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตนเอง เกี่ยวกับการทำงานในความรับผิดชอบให้แก่ลูกน้องโดยตรง

3.3 การฝึกอบรมพนักงาน (In-house Training) เพื่อให้พนักงานรู้จักวิธีการมองปัญหาจากมุมมองที่หลากหลายและแตกต่างจากที่คุ้นเคย

3.4 การจัดตั้งกลุ่มศึกษาขึ้นภายในบริษัท (Study Group) เป็นการรวมกลุ่มกันขึ้นมาเองโดยพนักงานในสถานที่ทำงานเดียวกันเพื่อศึกษาหาความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ไขปัญหาและปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น กลุ่มควบคุมคุณภาพ (QCC) หรือ กลุ่มเสนอแนะปรับปรุงงาน (Kaizen Suggestion Team) ก็เป็นรูปแบบหนึ่งของกลุ่มศึกษาเช่นนี้

3.5 การส่งพนักงานไปเข้าร่วมการประชุมสัมมนาภายนอก (Public Seminar) เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ร่วมสัมมนาที่มาจากบริษัทอื่นๆ ทำให้ได้รับความรู้ เพิ่มพูนประสบการณ์ และเกิดมุมมองทัศนคติใหม่ๆ ที่พวกเขาอาจไม่มีโอกาสได้รับจากวิธีการฝึกอบรมภายในบริษัท

4. ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ (Total Participation) บุคลากรแต่ละคนจะมีบทบาทและความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน โดยจำแนกตามระดับตำแหน่งได้ดังนี้

4.1 ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) มีหน้าที่จัดทำ เป้าหมายระยะยาว (วิสัยทัศน์) แผนระยะปานกลาง เข้มมุ่งเป้าหมายประจำปี ซึ่งชี้ทิศทางในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและการบริการกำหนดและจ่าย เข้มมุ่งประจำปีไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงานต่างๆ ติดตามผลความคืบหน้าเป็นประจำ เช่น ทุกเดือนหรือทุกไตรมาส และสนับสนุนการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเพื่อให้เข้มมุ่งบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนพัฒนาระบบบริหารและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดเวลา

4.2 ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) มีหน้าที่ผลักดันการปฏิบัติงานในฝ่ายหรือหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ให้สอดคล้องรองรับกับเข้มมุ่งประจำปีที่ได้รับมอบหมาย ติดตาม ความคืบหน้าของเข้มมุ่งประจำปีอย่างสม่ำเสมอ ทุกสัปดาห์ ทุกครึ่งเดือน ช่วยเหลือชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาในการค้นหาปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย วิเคราะห์และคิดค้น วิธีการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานประจำวัน ร่วมปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สร้างมาตรฐาน การปฏิบัติงานประจำวันและ

ปรับปรุงให้มีระดับมาตรฐานสูงขึ้นตลอดเวลา ร่วมมือกับผู้บริหารในฝ่ายอื่นๆ เพื่อแก้ปัญหาที่มีลักษณะคร่อมหลายสายงาน

4.3 ผู้ปฏิบัติงานในสายการผลิต (Frontline Operator or Office Staff) มีหน้าที่ปฏิบัติงานตามวิธีการทำงานมาตรฐาน ตรวจสอบและควบคุมคุณภาพในระหว่างทำการผลิตให้ได้ตามข้อกำหนด มีส่วนร่วมในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา

5. ให้ความสำคัญแก่กระบวนการทำงาน (Process-Orientation) แนวความคิดองค์กรแบบทีคิวเอ็ม ให้ความสำคัญแก่คุณภาพของ 2 สิ่ง คือ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Product Quality) ซึ่งหมายถึง ผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นตรงกับความต้องการของลูกค้าและคุณภาพของกระบวนการ (Process Quality) ซึ่งหมายถึง ความสามารถของกระบวนการที่จะผลิตสินค้าหรือบริการออกมาได้ตรงตามข้อกำหนดด้วยกรรมวิธีที่ประหยัด

6. กระบวนการถัดไปคือ ลูกค้าของเรา (Next Process is Our Customer) ก็คือมุ่งแก้ไขปัญหารับปรุงคุณภาพของงานในความรับผิดชอบของตนเองให้ดีที่สุดก่อน มิใช่มัดแต่โทษคนอื่น หากทุกคนปฏิบัติตามแนวคิดนี้ ปัญหาส่วนใหญ่ที่ทั้งองค์กรก็สามารถแก้ไขปรับปรุงได้

7. บริหารด้วยข้อมูลจริง (Management by Fact) โดยถือคติพจน์ 4 ข้อ ดังนี้

7.1 การบริหารคุณภาพเป็นวิทยาศาสตร์แขนงหนึ่งซึ่งยึดอยู่บนความเป็นจริง คุณภาพของผลิตภัณฑ์มีอาจเกิดขึ้นได้ด้วยการปลุกเสก หากเกิดจากการบริหารจัดการอย่างเป็นวิทยาศาสตร์

7.2 คุณไม่อาจบริหารสิ่งที่คุณไม่สามารถวัดได้ นั่นก็คือ “ข้อเท็จจริง” ล้วนเป็นสิ่งที่วัดออกมาเป็นตัวเลขได้ทั้งสิ้น ข้อเท็จจริงที่เป็นรูปธรรมสามารถวัดได้โดยตรง ได้แก่ จำนวนสินค้าที่ผลิตได้ต่อพนักงานหนึ่งคน จำนวนของเสียในแต่ละวัน ส่วนข้อเท็จจริงที่เป็นนามธรรมก็สามารถวัดได้โดยอ้อม (วัดโดยการสำรวจทัศนคติ) ได้แก่ ความพึงพอใจหรือไม่พอใจของลูกค้าขวัญกำลังใจของพนักงาน ความนิยมของประชาชนต่อรัฐบาล

7.3 การบริหารคุณภาพก็คือการทำให้ข้อเท็จจริงที่วัดได้เหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลง (เพิ่มขึ้นหรือลดลง) ไปในทิศทางที่พึงประสงค์และในระดับที่ต้องการ

7.4 คนเรามักจะไม่รู้ว่าตนเองยังไม่รู้ ข้อเท็จจริงอันเป็นปัญหาที่เราจะต้องปรับปรุงมักเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือขอบเขตความรู้ในขณะใดขณะหนึ่งของคน ดังนั้น คนเรามีจิตใจเปิดกว้างที่จะยอมรับว่าในโลกนี้ยังมีสิ่งที่เราไม่รู้อีกมากมายเหลือเกิน

8. แก้ปัญหาที่สาเหตุ เน้นการป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ (Preventive Action) ตามปกติการแก้ปัญหาในการทำงานจริงนั้น แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) แก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Immediate remedy) 2) แก้ปัญหาที่สาเหตุ (Preventive action) เพราะเราเชื่อว่า หากยังมีเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาค้างอยู่ในกระบวนการผลิต ก็ย่อมก่อให้เกิดของเสียหรือความผิดพลาดขึ้นอีกไม่วันใดก็วันหนึ่ง การมุ่งขจัดสาเหตุของปัญหาที่แฝงอยู่ในกระบวนการผลิตให้หมดสิ้นไปจะนำมาซึ่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อรับประกันคุณภาพของสินค้าได้ร้อยละ 100 เปอร์เซ็นต์

9. ใช้กรรมวิธีทางสถิติ (Statistical Methods) กรรมวิธีทางสถิติมีประโยชน์อย่างยิ่ง ซึ่งกิจกรรมการผลิตมีลักษณะกระทำซ้ำๆ และให้ข้อมูลออกมาอย่างสม่ำเสมอสะดวกต่อการนำไปวิเคราะห์

10. จัดลำดับความสำคัญของปัญหา (The Priority Principle) ในสถานที่ทำงานของเราที่ได้ก็ตามจะเต็มไปด้วยปัญหาจำนวนนับไม่ถ้วน ดังนั้น เราจำเป็นต้องเลือกหัวข้อปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อดำเนินธุรกิจของเรามากที่สุดแล้วระดมความพยายามทั้งหลายไปแก้ไขมันให้ลุล่วงทีละข้อ

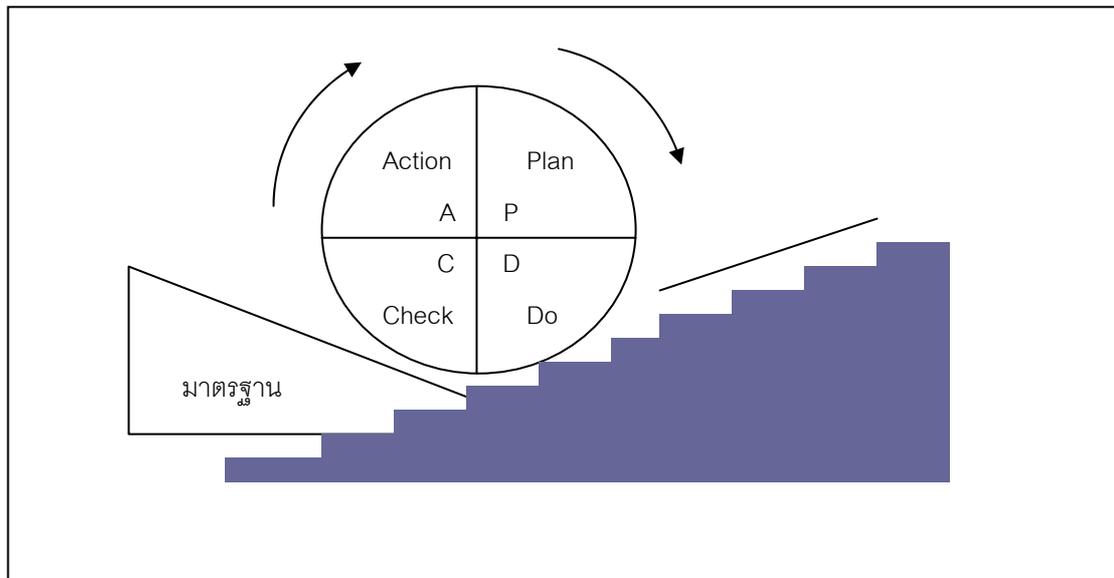
11. ดำเนินการบริหารแบบ PDCA (Plan Do Check Action) การบริหารคุณภาพก็คือการหมุนวัฏจักร PDCA ซึ่ง ย่อมาจาก Plan-Do-Check-Action แปลว่า วางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ ปรับปรุง ซึ่งต้องดำเนินการอย่างมีวินัย ให้ครบวงจร หมุนเวียนไปไม่มีหยุดไม่มีหย่อน

12. สร้างระบบมาตรฐานที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ (Improving Standards) เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ และระบบของกฎเกณฑ์ที่ช่วยทำให้การปฏิบัติงานนั้นมีระดับคุณภาพสม่ำเสมอ

จะเห็นได้ว่าการนำระบบการบริหารจัดการคุณภาพทั้งระบบมาใช้เป็นงานที่ท้าทายที่สุด เพราะหมายถึงต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมสถานศึกษา ซึ่งเป็นคุณค่าที่บุคลากรในสถานศึกษายึดถือร่วมกัน เพื่อให้สามารถบริหารจัดการให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก

นอกจากนี้ กรมวิชาการ (2544 ค : 20-22) ยังได้กล่าวว่า การดำเนินการบริหารจัดการโดยใช้วงจร PDCA (Plan-Do-Check-Action) นั้นควรเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานของสถานศึกษา แล้ว วางแผน (P) เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด จากนั้นจึงเริ่มดำเนินการตามแผน (D) ในขณะที่ดำเนินการก็ทำการตรวจสอบ (C) ว่าดำเนินการไปแล้ว นำไปสู่เป้าหมายหรือไม่เพียงใด แล้วนำผลการตรวจสอบมาใช้แก้ไข ปรับปรุง (A) แล้ววางแผน

ให้การดำเนินงานในข้อต่อไปดีขึ้น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะต้องทำให้เป็นวงจรตลอดเวลา ดังภาพแผนภูมิที่ 4



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 4 วงจรการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ที่มา : กรมวิชาการ, แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2544), 20.

สรุปว่าวงจร PDCA ในการบริหารจัดการคุณภาพทั้งระบบนั้น มีลักษณะพิเศษ คือ ต้องทำทุกคน ทั้งทั้งองค์กรตลอดเวลาตั้งแต่การปฏิบัติงานประจำวันไปจนถึงดำเนินตามแผนระยะยาวหลายๆ ปี มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งสู่ทิศทางที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

นอกจากนั้นศึกษากการพัฒนาคุณภาพทั้งระบบ คงไม่อาจหลีกเลี่ยงที่จะกล่าวถึงจุดเน้น การจัดการ 14 ข้อของเดมมิ่ง (Deming's 14 points) เพื่อให้บรรลุผลคุณภาพ ซึ่งปัจจุบันถือเป็นหลักการคุณภาพที่ทั่วโลกนำไปใช้ เดมมิ่งเป็นชาวอเมริกันที่ได้สอนแนวคิดเรื่องคุณภาพอย่างต่อเนื่องให้แก่วงการอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ทำให้สินค้าญี่ปุ่นผงาดขึ้นเป็นสินค้าที่มีคุณภาพดีเป็นที่พึงพอใจไปทั่วโลก ล้าหน้าสินค้าอเมริกันจนทำให้นักธุรกิจของอเมริกาต้องหันมาทบทวนระบบคุณภาพของตนเอง ซึ่งกรมวิชาการ (2544 ค: 21) ได้สรุปสาระสำคัญของหลักการคุณภาพ 14 ประการของเดมมิ่ง ได้ดังนี้

1. มุ่งมั่นในการปรับปรุงสินค้าและบริการต่อเนื่องโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ดำเนินอยู่ในธุรกิจและเพื่อการสร้างงาน
2. ปรับเปลี่ยนปรัชญาการทำงานใหม่ให้ทันสมัย
3. สร้างคุณภาพตั้งแต่ขั้นเริ่มต้น มีโซ่อำศัยการตรวจสอบขั้นสุดท้ายเมื่อสินค้าผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้ว (ทำให้เกิดการสูญเสียเพราะสินค้าที่บกพร่องต้องถูกตัดทิ้ง)
4. ราคาขายเพียงประการเดียวมิใช่ผลตอบแทนของธุรกิจ
5. มุ่งมั่นปรับปรุงระบบการผลิตและการให้บริการ
6. จัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานที่ทำ
7. สร้างภาวะผู้นำ
8. ขจัดความกลัว เช่น กลัวองค์ความรู้ใหม่ๆ กลัวการเปลี่ยนแปลงตลอดจนไม่ใช้ความกลัวในการบริหารจัดการ
9. ขจัดอุปสรรคระหว่างแผนก กลุ่ม ฝ่าย
10. ขจัดการตั้งเป้าหมายที่มุ่งเน้นเป้าหมายเชิงปริมาณ แต่ให้ตั้งเป้าหมายที่มุ่งแก้ไขข้อบกพร่องจากกระบวนการแทน เช่น “ข้อบกพร่องเป็นศูนย์” “ยกระดับผลผลิต” “ลดความซ้ำซ้อน” เป็นต้น
11. ขจัดการตั้งเป้าหมายเชิงปริมาณ
12. ขจัดอุปสรรคที่บั่นทอนความภาคภูมิใจในงาน
13. จัดให้มีโครงการอย่างหลากหลายเพื่อให้เกิดการศึกษาและพัฒนาบุคลากร
14. จัดให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพราะการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป็นหน้าที่ของทุกคน

สรุปได้ว่าการจัดการคุณภาพทั้งระบบ (Total Quality Management : TQM) เป็นรูปแบบการบริหารที่เป็นระบบเพื่อมุ่งปรับปรุงคุณภาพ และพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและปรับปรุงระบบงาน ทั้งยังมีหลักการสำคัญอยู่ที่ความพึงพอใจของลูกค้า และทุกคนในองค์กรต้องระลึกอยู่เสมอว่า คุณภาพมิใช่สิ่งที่จะเกิดขึ้นได้จากการทำงานไปวันๆ คุณภาพต้องได้รับการจัดการให้เกิดขึ้นในทุกขั้นตอน นับตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการ การจัดหาทรัพยากร การวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบการดำเนินงาน การปรับปรุงแก้ไขและการรายงานผล เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาได้ว่าสถานศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การประกันคุณภาพการศึกษา

การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล และสังคมมีความสำคัญยิ่ง การพัฒนาคุณภาพการศึกษาจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารจัดการในเชิงคุณภาพทั้งระบบ โดยมีกลไกของการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนที่เสริมและผลักดันให้กระบวนการทำงานในทุกระดับและบุคลากรที่เกี่ยวข้องดำเนินงานไปอย่างสอดรับกันทั่วทั้งองค์กรส่งผลให้เกิดภาพความสำเร็จขององค์กรอย่างชัดเจน

การจัดการเชิงคุณภาพทั้งระบบเป็นปรัชญาการบริหารจัดการที่ครอบคลุมกิจกรรมทั้งปวงที่จะตอบสนองความคาดหวังและความต้องการต่างๆ ของลูกค้าและชุมชนและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าที่ โดยการพัฒนาและใช้ประโยชน์สูงสุดจากศักยภาพของพนักงานทุกๆ คนในอันที่จะมุ่งมั่นไปสู่การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่าการประกันคุณภาพจะเป็นระดับหนึ่งของวิวัฒนาการของการบริหารและการจัดการเชิงคุณภาพที่ยังไม่บรรลุถึงขั้นของการจัดการทั้งระบบ (TQM) แต่ก็ได้เปลี่ยนแปลงอย่างเด่นชัดจากการบริหารและการจัดการเชิงคุณภาพแบบเก่าที่เน้นการตรวจจับ โดยให้หันมาเน้นการวางแผนป้องกันอย่างเป็นระบบเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นการสร้าง ความมั่นใจกับผู้เกี่ยวข้องของว่าผลผลิตที่ออกมาจะมีคุณภาพตามที่คาดหวัง โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นการ ออกแบบและขั้นตอนดำเนินงานจนถึงขั้นที่ผลผลิตออกมา นอกจากนี้ก็จะมีกรนำผลการประเมินใน ทุกขั้นตอนมาใช้ในการวางแผนออกแบบและการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ความสัมพันธ์ต่อเนื่องระหว่างการประเมินคุณภาพ และการประกันคุณภาพมองเห็นได้อย่างชัดเจนในบริบทของการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกสำคัญที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและผลักดันให้ กระบวนการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ในทุกระดับวงการศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องดำเนินงานไปอย่างประสานสอดรับกันเป็นระบบมุ่งหน้าไปในทิศทางที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้มีสาระบัญญัติในพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องดำเนินการเกี่ยวกับการ ประกันคุณภาพภายในไว้ดังนี้ หมวดที่ 6 มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัด ให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายใน เป็น ส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงาน ประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่ การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก จาก

พระราชบัญญัติดังกล่าว สถานศึกษาทุกแห่งจะต้องนำไปปฏิบัติ เพื่อบรรลุเจตนารมณ์ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาเพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจแก่พ่อแม่และผู้ปกครอง ว่าลูกหลานจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2543 : 5-6) ทั้งนี้ โดยอาศัยหลักการและวิธีการและวิธีการบริหาร และการจัดการคุณภาพ (Quality Management) สมัยใหม่ที่เน้นการสร้าง ความมั่นใจให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่เป็นผลผลิตขององค์กร จะมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้โดยที่ความมั่นใจนี้ต้องตั้งอยู่รากฐานของหลักวิชา ข้อเท็จจริง หลักฐานเชิงประจักษ์ และความสมเหตุสมผลเป็นสำคัญ (กรมวิชาการ 2544 ค : 9-10)

การประกันในบริบทของการปฏิรูปการศึกษาซึ่งมีมาตรฐานเป็นแกนนำ การสร้างความมั่นใจจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดมาตรฐานในระดับเป้าหมายการศึกษาของชาติ โดยการนำข้อมูลข่าวสารสนเทศและองค์ความรู้ทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์ที่ทันสมัย และนำเชื่อถือเกี่ยวกับสภาพทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมของประเทศมาใช้ในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับสังคมไทยในอนาคตในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคมยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งจะใช้เป็นกรอบและแนวทางในการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลก และสามารถนำไปพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาต่อไป สำหรับในระดับสถานศึกษาการประกันคุณภาพจะครอบคลุมถึงการสร้างความมั่นใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้และการวางแผนป้องกันปัญหาที่จะเกิด ตั้งแต่การออกแบบกระบวนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาการในกรอบหลักสูตร การบริหารหลักสูตร การติดตาม การตรวจสอบและทบทวนเป็นระยะๆ เพื่อให้มีการแก้ไขปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องการประเมินคุณภาพการผลิต การจัดทำรายงานและการนำเสนอข้อมูล การประเมินสำหรับการตัดสินใจในระดับต่างๆ และสำหรับการวางแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาในระยะต่อไป (กรมวิชาการ 2544 ค : 11-12)

แนวคิดและหลักในการประกันคุณภาพ

การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) เป็นศัพท์ทางวิชาการที่วงการศึกษายืมจากวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมและนำเข้ามาใช้ เพื่อการบริหารและจัดการเชิงคุณภาพขององค์กรทางการศึกษา เดล (Dale 1994, อ้างถึงใน กรมวิชาการ 2544 ค : 5) ได้อธิบายถึงวิวัฒนาการของการบริหารและการจัดการเชิงคุณภาพในทางอุตสาหกรรมโดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือแบบที่เน้นการตรวจจับ (Detection) อันได้แก่ การตรวจสอบคุณภาพ

(Quality Inspection) และการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ทั้งสองกิจกรรมนี้เน้นพัฒนาความแม่นยำของเครื่องมือและประสิทธิภาพของเทคนิคที่ใช้ในการตรวจจับความผิดที่เกิดขึ้น จุดอ่อนของการบริหารและการจัดการเชิงคุณภาพนี้ถือเป็นการลงมือกระทำหลังจากข้อผิดพลาดหรือปัญหาได้เกิดขึ้นแล้ว (Retrospective หรือ Reactive) การบริหารและการจัดการเชิงคุณภาพแบบที่สองเป็นสิ่งที่เพิ่งจะเกิดขึ้นในสองทศวรรษหลังนี้มีลักษณะที่เน้นการป้องกันก่อนที่ความผิดจะเกิดขึ้น (Preventive หรือ Proactive) แบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเภท คือ การประกันคุณภาพและการจัดการเชิงคุณภาพทั่วทั้งระบบ (Total Quality Management หรือ TQM) เดล (Dale 1994, อ้างถึงใน กรมวิชาการ. 2544 ค : 5) ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพว่า หมายถึง กิจกรรมหรือปฏิบัติการทั้งหมดที่เป็นระบบและมีการวางแผนล่วงหน้าอันเป็นสิ่งจำเป็นที่จะสร้างความมั่นใจในระดับหนึ่งได้ว่าสินค้าหรือบริการหนึ่งๆ จะมีคุณภาพตามข้อกำหนดที่ได้วางไว้

ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษาไม่ใช่เรื่องใหม่เป็นกระบวนการจัดการศึกษาตามปกติ เพียงแต่มีการจัดระบบขั้นตอนและมีกลไกที่ชัดเจนยิ่งขึ้นเพื่อให้สังคมได้รับรู้และให้การยอมรับ เนื่องจากรัฐและประชาชนได้ให้ความสนใจในการจัดการศึกษามากขึ้น จึงมีผู้ให้คำจำกัดความของการประกันคุณภาพการศึกษา ดังนี้

สมศักดิ์ สินธุเวชญ์ (2535 : 2) ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาว่าเป็นกระบวนการที่จะยกมาตรฐานของโรงเรียนต่างๆ ที่ยังไม่เข้ามาตรฐานผลักดันให้ได้มาตรฐานและเป็นมาตรการหนึ่งที่จะให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสถานศึกษาที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ผู้จบการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2539 : 13) ที่ได้กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานให้สูงแล้วเข้าถึงมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ โดยประเมินความสำเร็จของผู้เรียนให้ได้มาตรฐานตามหลักสูตร การมีเป้าหมายชัดเจนและการทุ่มเทเรื่องระบบ 2 ระบบ คือ ความรับผิดชอบ (Accountability) และการวัดผล (Measurement) จะเป็นเครื่องกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนและกับความคาดหวัง นอกจากนี้ จรรย์ส นองมาก (2544 : 2) ได้กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการที่สถานศึกษากำหนดขึ้นเป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่า ถ้าทำตามกระบวนการที่กำหนดแล้ว การศึกษาจะมีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการและจะสร้างความเชื่อมั่นได้ว่า สถานศึกษา

สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ผู้จบการศึกษามีคุณสมบัติตามจุดหมายของหลักสูตร โดยสถานศึกษาต้องแสดงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบจนกระทั่งสถานศึกษานั้นได้รับการรับรอง มาตรฐานว่าสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ และไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน (2539 : 2) ได้ให้ความหมายว่า การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึงการบริหารการศึกษาตามปกติที่มุ่งหวังปรับปรุงให้ดีขึ้น และกรมสามัญศึกษา (2542 : 61) ได้ให้ความหมายว่า การประกันคุณภาพ คือ กระบวนการยกมาตรฐานของสิ่งที่จะประกันให้เข้าสู่มาตรฐานคุณภาพเมื่อสิ่งนั้นยังไม่เข้า มาตรฐานหรือยกระดับของมาตรฐานคุณภาพให้สูงขึ้น

กล่าวโดยสรุป การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการที่จะยกระดับ มาตรฐานของสถาบันการศึกษาให้ได้ระดับมาตรฐานจนสถาบันการศึกษานั้นได้รับการรับรอง มาตรฐานสามารถสร้างความเชื่อมั่นได้ว่าเป็นสถาบันที่สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐานที่กำหนด

จุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษาเกิดขึ้นเนื่องจากสภาพสังคมแห่งยุคไร้พรมแดน เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงตลอดจนรัฐมีนโยบายให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการศึกษา การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประกันจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้เห็น เป้าหมายของการดำเนินการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีนักการศึกษาหลายท่านที่ได้กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน (2535 : 2) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพไว้ว่า

1. เพื่อรักษามาตรฐานขั้นต่ำ (Standard) เอาไว้แล้วปรับมาตรฐานขั้นต่าขึ้นให้คง อยู่ต่อไป
2. เพื่อยกฐานะส่งเสริมและพัฒนาให้สถาบันการศึกษา ก้าวสู่คุณภาพการศึกษาที่ สูงขึ้น

วันชัย ศิริชนะ (2539 : 78) ก็ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการรับประกันคุณภาพ การศึกษาในระดับอุดมศึกษาไว้ว่า

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการรักษามาตรฐานการศึกษา โดยเน้นหลักการควบคุม คุณภาพทางวิชาการและปรับปรุงการปฏิบัติการกิจทุกๆ ด้านอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความ มีเสถียรภาพทางวิชาการ และอิสรภาพในการดำเนินงานที่สังคม หรือหน่วยงานภายนอกเข้าไป ตรวจสอบได้มีมาตรฐานการศึกษาที่ยอมรับในระดับสากลและสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้

2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา โดยมุ่งเน้นให้มีการสร้างกลไกการควบคุมคุณภาพขององค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อคุณภาพการศึกษาที่เป็นรูปธรรม

3. เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแต่ละสถาบันได้ตามความจำเป็น จัดให้มีคู่มือการรับประกันคุณภาพที่ให้รายละเอียดและตัวอย่างการดำเนินงานประกันคุณภาพในด้านต่างๆ

4. เพื่อให้การดำเนินการรับประกันคุณภาพการศึกษาของแต่ละสถาบัน ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอกอย่างกว้างขวางและเป็นการแสดงถึงควมมีคุณภาพของการจัดการศึกษา

5. เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้สถาบันต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนรวมทั้งสมาคมวิชาการอาชีพ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมประกันคุณภาพการศึกษา

6. นำผลจากกิจกรรมการรับประกันคุณภาพการศึกษาตลอดจนข้อมูลข่าวสารต่างๆ เพื่อเผยแพร่ต่อสังคมภายนอกให้ได้ทราบถึงมาตรฐานการศึกษา ตลอดจนเป็นข้อมูลสำหรับนักศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน ในการเลือกสถานศึกษาตลอดจนการให้ข้อมูลในการสนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ แก่สถาบัน

7. เพื่อกระตุ้นให้สถานศึกษามีความตื่นตัวในการพัฒนาคุณภาพโดยสม่ำเสมอ นอกจากนี้สมศักดิ์ สิ้นธุระชญ์ (2541 : 4) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ว่า

1. เพื่อให้โรงเรียนจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานกลาง
2. เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของแต่ละโรงเรียนไปสู่มาตรฐาน
3. เพื่อกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นรับผิดชอบโรงเรียนในพื้นที่ และให้ท้องถิ่นองค์กรเอกชนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน

ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2541 : 5) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ดังนี้

1. เพื่อกระตุ้นให้โรงเรียนเอกชนได้พัฒนาตนเองถึงระดับมาตรฐานการศึกษาที่นำมาใช้เพื่อการรับประกันคุณภาพการจัดการศึกษาในเรื่องนั้นๆ อย่างต่อเนื่อง
2. เพื่อให้สาธารณชน ผู้ทรงคุณวุฒิและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ได้รับทราบเกิดความเชื่อถือ มั่นใจต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

และกรมสามัญศึกษา (2542 : 63) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ดังนี้

1. เพื่อให้โรงเรียนจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามกฎเกณฑ์มาตรฐานกลาง

2. เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของแต่ละโรงเรียนไปสู่มาตรฐาน
3. เพื่อกระจายอำนาจให้ท้องถิ่น ได้เข้ามามีส่วนรวมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

สรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายของการประกันการศึกษา มีดังนี้

1. เพื่อให้สถาบันการศึกษาจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ตามเกณฑ์มาตรฐานกลางพื้นฐานของควมมีเสรีภาพทางวิชาการ หน่วยงานภายนอกสามารถเข้าไปตรวจสอบได้
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา และกระตุ้นให้สถาบันการศึกษาตื่นตัวในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปสู่มาตรฐานกลาง
3. เพื่อส่งเสริมให้สถาบันต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งสมาคมวิชาการหรือวิชาชีพได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมประกันคุณภาพการศึกษา
4. เพื่อนำผลจากกิจกรรมการประกันคุณภาพการศึกษา ตลอดจนข้อมูลข่าวสารต่างๆ เพื่อเผยแพร่ต่อสังคมภายนอกให้ได้รับทราบถึงมาตรฐานการศึกษา ตลอดจนเป็นข้อมูลสำหรับนักศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน ในการเลือกสถาบันศึกษา

องค์ประกอบของระบบประกันคุณภาพการศึกษา

กรมวิชาการ (2544 ข : 15-20) ได้ระบุองค์ประกอบของกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ดังนี้

1. องค์ประกอบของการประกันคุณภาพ ประกอบด้วย
 - 1.1 การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นกระบวนการเตรียมพัฒนาปัจจัยและดำเนินงาน เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด
 - 1.2 การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Audit) เป็นกระบวนการในการทำให้ได้สารสนเทศ (Information) สำหรับติดตามกำกับ ตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงปัจจัยและการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด
 - 1.3 การประเมินคุณภาพ (Quality Assessment) เป็นกระบวนการตัดสินคุณค่าของคุณภาพการศึกษาว่าเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษามากน้อยเพียงไร
2. ประเภทของการประกันคุณภาพการศึกษา แบ่งได้ดังนี้
 - 2.1 การประกันคุณภาพภายใน (Internal Quality Assurance) เป็นการประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายใน เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องการ

โดยหน่วยงานต้นสังกัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรับรองการประเมินภายนอก

2.2 การรับประกันคุณภาพภายนอก (External Quality Assurance) เป็นการประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาของสถานศึกษาภายนอก โดยสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลหน่วยงานที่สำนักงานรับรองให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อย 1 ครั้งทุกๆ 5 ปี และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

การรับประกันคุณภาพการศึกษา ครอบคลุมถึงมวลกิจกรรมและภารกิจทางวิชาการ และทางการบริหารการจัดการที่มีการวางแผนล่วงหน้า และมีการประสานสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจที่สมเหตุสมผลว่าผู้เรียนจะมีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ การออกแบบและการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาจะยึดหลักการต่อไปนี้ (กรมวิชาการ 2544 ข : 22)

1. คุณภาพการศึกษาในบริบทของการประกันคุณภาพ จะเน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้กับผู้บริโภครวมทั้งภายในและภายนอก

1.1 คุณภาพภายใน หมายถึง ความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะของ ผู้เรียนที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับช่วงต่อไปทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิต หรือทุกระดับชั้นเรียน

1.2 คุณภาพภายนอก หมายถึง ความพึงพอใจในเชิงเศรษฐกิจและสังคมระดับมหัพภาค (Macro Socio-Economic Level) ซึ่งหมายถึง ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะของผู้เรียนที่จำเป็นต่อความอยู่รอดและการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรมของประเทศชาติในการแข่งขันทางธุรกิจ การค้าและทางเทคโนโลยีระดับภูมิภาค และระดับโลก

2. การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการบริหารจัดการศึกษาทั้งระบบของสถานศึกษาและเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุกที่เน้นการวางแผนและเตรียมการป้องกันล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น ไม่ใช่การแก้สถานการณ์เฉพาะหน้าเพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว

3. การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นการสร้างความมั่นใจที่ตั้งอยู่บนรากฐานของหลักวิชาหลักฐานข้อเท็จจริงที่สามารถตรวจสอบได้ กระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลที่เป็นวิทยาศาสตร์หลักตรรกะและความสมเหตุสมผล

4. การตรวจสอบ การวัดและประเมินผลในบริบทของการประกันคุณภาพ มีจุดประสงค์สำคัญเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับ สำหรับใช้ในการวางแผนเพื่อการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มิใช่การจับผิด หรือการตัดสินให้รางวัลหรือลงโทษ

5. คุณภาพของการออกแบบ (มาตรฐานการศึกษา หลักสูตรและแผนการสอน) และกระบวนการทำงาน (การเรียนการสอน การบริหารหลักสูตร ครูและบุคลากรทางการศึกษา) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการเรียน

6. การประกันคุณภาพการศึกษา เน้นความสำคัญของการสร้างความรู้ ทักษะและความมั่นใจแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อสร้างโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. การประกันคุณภาพการศึกษาให้ความสำคัญต่อการประสานสัมพันธ์ภายในระหว่างหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับ และการร่วมมือของหน่วยงานและองค์กรต่างๆ ในเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัด

8. ภาวะความเป็นผู้นำและความเอาใจจริงเอาใจ (Commitment) ของผู้บริหารสถานศึกษาและการกระจายอำนาจความรับผิดชอบที่เหมาะสม เป็นปัจจัยสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา

ระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

ระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นแนวทางในการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ซึ่งกรมวิชาการ (2544 ข : 23-25) ได้กล่าวถึงพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตราที่ 47 ระบุให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาโดยมีระบบประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก ระบบการประกันคุณภาพภายในโดยเน้นการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมาตรา 18 (2) โดยให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้เกี่ยวข้องว่าผู้เรียนทุกคนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพจากสถานศึกษาเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้เกี่ยวข้องว่าผู้เรียนทุกคนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพจากสถานศึกษาเพื่อการ

พัฒนาความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ
2. การพัฒนามาตรฐานการศึกษา
3. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
4. การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา
6. การประเมินคุณภาพการศึกษา
7. การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี
8. การผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

การดำเนินการดังกล่าว ให้สถานศึกษายึดหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการสนับสนุนและกำกับดูแลของหน่วยงานต้นสังกัด

แนวการจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

กรมวิชาการ (2544 ค : 30-46) ได้ระบุถึง แนวทางการจัดระบบประกันคุณภาพ

การศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ บนพื้นฐานทรัพยากร และประสบการณ์การพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่งที่มีความแตกต่างที่หลากหลายไว้ดังนี้

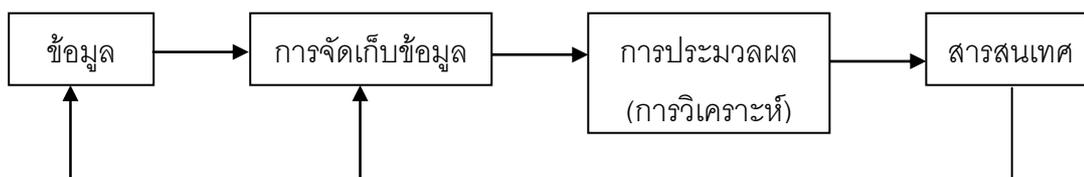
1. การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ

การจัดทำสารสนเทศเป็นการระบอบการจัดการข้อมูลคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่สามารถใช้ตัดสินใจ วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งตามสภาพปัจจุบันสถานศึกษาแทบทุกแห่งมีข้อมูลพื้นฐานของชุมชน ผู้เรียนและบุคลากรอยู่แล้ว ควรได้นำมาวิเคราะห์และแปลผลให้มีความหมายเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา รวมทั้งมีการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบที่เข้าใจง่ายและจัดระบบข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ ซึ่งจะแสดงคุณภาพของสถานศึกษาที่เป็นปัจจุบัน

กรมวิชาการ (2544 ค : 33) ได้ให้ความหมายว่า การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ หมายถึง การสร้างระบบการจัดการข้อมูลคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่สามารถใช้ตัดสินใจวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในระดับห้องเรียนเป็นรายบุคคล ระดับชั้น กลุ่มวิชาและระดับสถานศึกษา ซึ่งแสดงคุณภาพโดยรวมของสถานศึกษา

1. องค์ประกอบของระบบสารสนเทศ

การจัดทำระบบสารสนเทศมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วนด้วยกัน ดังภาพประกอบ



แผนภูมิที่ 5 องค์ประกอบของระบบสารสนเทศ

ที่มา : กรมวิชาการ, การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2544), 33.

การจัดทำระบบสารสนเทศมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน ดังนี้

1.1 ข้อมูล เป็นข้อเท็จจริงต่างๆ ภายในสถานศึกษาและในบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง เป็นปัจจัยนำเข้าของระบบสารสนเทศ

1.2 การจัดเก็บข้อมูล เป็นการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล และสารสนเทศที่มีอยู่หรือที่ได้มาอย่างมีระบบ สะดวกต่อการนำมาประมวลผลหรือนำมาใช้ประโยชน์ และสามารถแก้ไขปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันได้ง่าย

1.3 การประมวลผลหรือการวิเคราะห์ เป็นการกำหนดความสัมพันธ์ของลูกคำจัดกระทำข้อมูลเพื่อให้เหมาะสมต่อการนำไปใช้ ซึ่งวิธีการประมวลผลข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศมีอยู่มากมาย เช่น การจัดหมวดหมู่ การเรียงลำดับ การแจกแจง การทำ Cross Tabulation (ตารางแจกแจงข้อมูล, ตัวเลขแบบหลายประเภท) ตลอดจนจนถึงการใช้สูตรทางคณิตศาสตร์ต่างๆ (คำนวณค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความแปรปรวน ฯลฯ)

1.4 สารสนเทศ เป็นข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลหรือการวิเคราะห์แล้ว เป็นผลผลิตของระบบที่จะนำไปใช้ประโยชน์

กรมสามัญศึกษา (2542 : 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาระบบสารสนเทศ (Information System) หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผลข้อมูลให้อยู่ในรูปสารสนเทศที่เป็นประโยชน์สูงสุดและการจัดเก็บรักษาอย่างมีระบบ เพื่อสะดวก

ต่อการนำไปใช้สารสนเทศที่ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบจะสามารถนำไปใช้สนับสนุนการบริหาร และการตัดสินใจทั้งในระดับปฏิบัติ ระดับหมวด/งาน/สายชั้นหรือระดับบริหาร

สรุปได้ว่า การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ หมายถึง การจัดระบบ โครงสร้างการบริหารจัดการ โดยการสร้างระบบการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่เพื่อสะดวกในการค้นหา

2. การพัฒนามาตรฐานการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการกำหนดมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นเป้าหมายการพัฒนาเยาวชนของชาติ การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องสร้างความมั่นใจแก่สังคมว่า สถานศึกษามีศักยภาพในการพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้บรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กรมวิชาการ (2544 ค : 6) ได้กล่าวถึง การพัฒนามาตรฐานการศึกษา เป็นการมุ่งเน้นมาตรฐานด้านผลการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับมาตรฐานช่วงชั้นที่หลักสูตรกำหนด

มาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นมาตรฐานด้านการผลิตเป็นผล การเรียนรู้ของหลักสูตรในระดับกว้างที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกับทุกกลุ่มวิชาที่ต้องการให้เกิดในตัว ผู้เรียน เมื่อจบหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริม กำกับ ดูแล ตรวจสอบและประเมินผลการประกันคุณภาพทางการศึกษาของสถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

มาตรฐานการเรียนรู้กลุ่มวิชา เป็นผลการเรียนรู้ทั่วไปของแต่ละกลุ่มวิชาที่ต้องการให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนหลังจากที่ได้ผ่านกระบวนการเรียนรู้กลุ่มวิชานั้น ครบ 12 ปี เพื่อเป็นเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดรวมทั้งเป็นแนวทางในการ กำกับและประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

มาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น เป็นผลการเรียนรู้ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในตัว ผู้เรียนในทุกช่วงชั้น 3 ปี ของแต่ละมาตรฐานการเรียนรู้กลุ่มวิชา เพื่อเป็นเป้าหมายในการ พัฒนาผู้เรียนในแต่ละช่วงชั้น รวมทั้งเป็นแนวทางในการกำกับ ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษา และเป็นหลักในการเทียบโอนความรู้ และประสบการณ์จากการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย

มาตรฐานการเรียนรู้รายปี/รายภาค เป็นผลการเรียนรู้รายปี/รายภาค เพื่อใช้เป็นหลักในการตรวจสอบพัฒนาการของผู้เรียนในด้านความรู้ ทักษะ/กระบวนการ คุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ ในแต่ละปี/ภาค ส่วนกรมสามัญศึกษา (2542 : 8) ได้กล่าว

ไว้ว่า การจัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาสามารถกำหนดมาตรฐานการศึกษาของตนเองได้ ซึ่งมาตรฐานนั้นต้องไม่ต่ำกว่ามาตรฐานการศึกษาระดับชาติและมาตรฐานการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด ความต้องการและศักยภาพ และความพร้อมของสถานศึกษาและชุมชน

สรุปได้ว่า การพัฒนามาตรฐานการศึกษา หมายถึง การกำหนดมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นเป้าหมายการพัฒนาเยาวชนของชาติที่จะต้องสร้างความมั่นใจแก่สังคมว่าสถานศึกษามีศักยภาพ ในการพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้บรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การพัฒนาคุณภาพและแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สถานศึกษาดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลผลิตที่สำคัญ 2 ประการ คือ ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะและคุณสมบัติตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและอีกประการหนึ่ง คือสถานศึกษามีความสามารถในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

กรมวิชาการ (2544 ค. : 37) ได้ให้ความหมายว่า การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการที่มีขั้นตอนเป็นระบบเพื่อที่จะสร้างหรือปรับแต่ง วิสัยทัศน์ จัดลำดับความสำคัญของภารกิจ กำหนดรูปแบบ วิธีการจัดระบบขององค์กรและการบริหารสถานศึกษา กระบวนการวางแผนเป็นกลไกที่จะต้องสร้างองค์ประกอบขั้นพื้นฐานต่างๆ ที่จะสนับสนุนและรองรับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สรุปได้ว่า การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการในการวางแผนที่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องได้ร่วมกันจัดทำอย่างมีระบบ มีความชัดเจน ถูกต้อง สอดคล้องกับมาตรฐานของสถานศึกษา

เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย สถานศึกษา ความสามารถตอบคำถามต่อไปนี้ได้เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนา คือ

1. สถานะปัจจุบันของสถานศึกษาอยู่ ณ จุดใด สภาพเป็นอย่างไร มีจุดเด่นด้านใด มีสิ่งใดที่เป็นปัญหาจะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขหรือเน้นส่งเสริมยิ่งขึ้น
2. เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาคืออะไร
3. สถานศึกษาจะดำเนินการอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและทราบถึงความสำเร็จ

กรมวิชาการ (2544 ค: 26) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง การกำกับ ติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องให้บรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่กำหนดไว้ โดยจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ที่ชัดเจน ครอบคลุมงาน/โครงการของสถานศึกษา

สรุปได้ว่า การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการในการดำเนินงานตามแผนที่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ร่วมกันจัดทำอย่างมีระบบ มีความชัดเจน ถูกต้องสอดคล้องกับมาตรฐานของสถานศึกษา

4. การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา

ระบบประกันคุณภาพการศึกษา เป็นกลไกการพัฒนาการศึกษาที่สร้างความมั่นใจและเป็นหลักประกันต่อผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม ว่าสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้สำเร็จการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานหลักสูตร โดยสถานศึกษาต้องจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดำเนินการพัฒนาคุณภาพตามแผนการตรวจสอบและทบทวน เพื่อปรับปรุงพัฒนาและจัดทำรายงานคุณภาพประจำปี โดยการดำเนินงานร่วมกันของคณะบุคลากรในสถานศึกษา ชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา จึงเป็นกระบวนการหนึ่งในการดำเนินงานเพื่อติดตามรวบรวมข้อมูลการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานของสถานศึกษาตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานและความเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในชุมชนและสังคม

กรมวิชาการ (2544 : 8) ได้ให้ความหมายว่า การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการประเมินตนเองของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งสะท้อนให้เห็นเป้าหมาย จุดเน้น และทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา โดยจำแนกได้ ดังนี้

1. การตรวจสอบ เป็นการรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของสถานศึกษาสำหรับนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา
2. การทบทวน เป็นการนำข้อมูลการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่การตรวจสอบแล้วมาพิจารณาเปรียบเทียบว่า เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใดและหาสาเหตุตลอดจนแนวทางแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนา เพื่อให้เกิดความ

มั่นใจในคุณภาพและประสิทธิภาพของสถานศึกษา ส่วนกรมสามัญศึกษา (2542 :12) กล่าวไว้ว่า การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาจะเป็นการดำเนินงานของสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศมาปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและธรรมเนียมสถานศึกษา การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา เป็นการประเมินตนเอง คือ การประเมินผลการดำเนินงานในรอบปีทั้งระบบด้วยบุคลากรของสถานศึกษาเองเพื่อสรุปความสำเร็จของยุทธศาสตร์ที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี

สรุปได้ว่า การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการประเมินตนเองของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน

5. การประเมินคุณภาพการศึกษา

การประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในระดับชั้นที่เป็นประโยค ได้แก่ ประถมศึกษาปีที่ 3 และ 6 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ 6 ในวิชาแกนโดยใช้แบบทดสอบมาตรฐาน ดำเนินการโดยหน่วยงานส่วนกลาง หรือร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานระดับเขตพื้นที่การศึกษา

กรมวิชาการ (2544 ข : 43) ได้กล่าวถึง การประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติว่าเป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในระดับชั้นที่เป็นตัวประโยค ได้แก่ ประถมศึกษาปีที่ 3 และ 6 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ 6 ในวิชาแกน โดยใช้แบบทดสอบมาตรฐาน การประเมินมาตรฐานการศึกษาระดับชาติจะกระทำทุกปีในวิชาและระดับชั้นที่เห็นว่ามี ความจำเป็นและเหมาะสม ส่วนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จะมีการประเมินด้วยแบบทดสอบความถนัดทางการเรียน หรือ SAT (Scholastic Aptitude Test) ทุกปี ดำเนินการโดยหน่วยงานส่วนกลางร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานระดับเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 : 7) ได้กล่าวถึง การประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติว่าเป็นการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาโดยหน่วยงานที่กำกับดูแลในเขตพื้นที่และหน่วยงานต้นสังกัดในส่วนกลาง เพื่อส่งเสริมสนับสนุน ให้สถานศึกษามีการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สรุปได้ว่า การประเมินคุณภาพการศึกษา หมายถึง การประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในระดับที่เป็นตัวประโยคในวิชาแกนโดยใช้แบบทดสอบมาตรฐานส่วนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ใช้แบบทดสอบความถนัดทางการเรียน

6. การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรา 48 ได้กำหนดไว้ว่าให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพ ภายนอก

กรมวิชาการ (2544 ข : 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี หมายถึง การแสดงผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ในแต่ละปีว่าบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้ในการประเมินคุณภาพภายนอกที่สำนักงานรองรับมาตรฐานและการประเมินคุณภาพ (องค์การมหาชน) กำหนดไว้ และสถานศึกษาจะสามารถรายงานผลการพัฒนาคุณภาพในลักษณะการวินิจฉัยคุณภาพการศึกษาของตนเองได้ว่าบรรลุตามเกณฑ์มาตรฐานดังกล่าวหรือไม่อย่างไร เมื่อพัฒนาตนเองเต็มศักยภาพ ตามบริบทปัจจัยและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาแล้ว เพื่อการขอรับการสนับสนุนช่วยเหลือจากต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเสนอแนะการพัฒนาต่อไป

ส่วนกรมสามัญศึกษา (2542 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี หมายถึง กระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่กระทำโดยบุคลากรในหน่วยงานสังกัดเดียวกันเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะช่วยในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดพร้อมที่จะรับการประเมินจากภายนอก และเพื่อรายงานผลการประเมินเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชน

สรุปได้ว่า การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี หมายถึง การแสดงผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาในแต่ละปีว่าบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

7. การผดุงระบบประกันคุณภาพ

เป็นกลไกซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบ มีหน้าที่หลักในการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อส่งเสริมพัฒนาและประเมินประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานของระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา โดยหน่วยงานสำคัญที่ทำหน้าที่กำกับ ติดตาม ประเมินและผดุง

ระบบประกันคุณภาพ ได้แก่ สำนักผู้ตรวจราชการกรมวิชาการและหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้ งานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการต่อเนื่อง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับควรมี การศึกษาค้นคว้าเทคนิควิธีการที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ระบบประกันคุณภาพการศึกษามี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสร้างความรู้สึกรักของบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องให้มุ่งมั่นพัฒนาสู่คุณภาพ ที่ดียิ่งขึ้น

กรมวิชาการ (2544 ข : 46) ได้ให้ความหมายว่า การผดุงระบบประกันคุณภาพ หมายถึง กลไกซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบมีหน้าที่หลักในการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการส่งเสริม พัฒนา และประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานของระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษาโดยหน่วยงานสำคัญที่ทำหน้าที่กำกับ ติดตาม ประเมิน และผดุงระบบประกัน คุณภาพ ได้แก่ สำนักผู้ตรวจราชการกรมวิชาการและหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้งานการพัฒนา คุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาต่อเนื่อง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับควรมี การศึกษาค้นคว้าเทคนิควิธีการที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้ระบบประกันคุณภาพการศึกษามี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและสร้างความรู้สึกรักของบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องให้มุ่งมั่นพัฒนาสู่คุณภาพที่ ดียิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การผดุงระบบประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการส่งเสริมพัฒนาและประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานของระบบการประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษา

แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

เป็นที่ทราบกันดีว่าสถานศึกษามีภาระหน้าที่ที่สังคมมอบหมาย คือ รับผิดชอบจัด การศึกษาที่มีคุณภาพให้แก่กุลบุตร กุลธิดา ฉะนั้นอาจกล่าวได้ว่าการจัดการศึกษาคือ การผลิต ผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการพัฒนาความสามารถ ของสถานศึกษาควบคู่กันไปให้มีประสิทธิภาพดีเพียงพอที่จะจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้อย่างมี คุณภาพ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า สถานศึกษาดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลผลิตที่สำคัญ 2 ประการ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น คือ ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะและคุณสมบัติตาม มาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและอีกประการหนึ่งคือสถานศึกษามีความสามารถใน การจัดการศึกษาให้ผู้เรียนบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (กรมวิชาการ 2544 ค : 9)

ในกระบวนการผลิตหรือการพัฒนาการศึกษา สถานศึกษามีภาระงานมากมาย นับตั้งแต่การรับผู้เรียนเข้าเรียน จนกระทั่งผู้เรียนสำเร็จการศึกษาออกไป ภาระงานเหล่านี้

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ การพัฒนาระบบการจัดการ และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ซึ่งเป็นงานที่ต้องสร้างความเชื่อมั่นแก่สังคมว่า มีคุณภาพและพัฒนาควบคู่กันไป

1. การพัฒนาระบบการจัดการ ประกอบด้วยกระบวนการใหญ่ๆ คือ

1.1 กระบวนการพัฒนาองค์กร

- การพัฒนาศักยภาพให้พร้อมที่จะปฏิบัติการเรียนรู้
- พัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ และพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร
- จัดโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น ปลอดภัยและเอื้อต่อการเรียนรู้
- ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ฯลฯ

1.2 กระบวนการพัฒนาคุณภาพที่ยั่งยืนและต่อเนื่อง

- พัฒนาระบบพื้นฐานข้อมูลการศึกษาเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ
- จัดทำและทบทวนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ
- พัฒนาผลการเรียนของผู้เรียนให้สูงขึ้นเป็นลำดับ สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาพื้นฐาน
- นิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาทุกชั้นตอน
- ปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไขและการป้องกันข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการนิเทศสถานศึกษา
- ตรวจสอบ ทบทวนคุณภาพทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตามมาตรฐานและความก้าวหน้าในการดำเนินงานของสถานศึกษาเมื่อครบรอบการดำเนินงานที่กำหนดในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
- การรายงานผลการปฏิบัติประจำปี ฯลฯ

1.3 กระบวนการสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง

- ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา
- ร่วมกับผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการสร้างสรรค์กิจกรรมคุณภาพ ฯลฯ

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

ดำเนินการตามรูปแบบการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ให้เป็นไปตามแนวทางของหมวด 4 แห่ง พระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการดังนี้

2.1 กระบวนการพัฒนาให้คิดเป็น ทำเป็น

2.2 กระบวนการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม

การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารขององค์กร ซึ่งวิธีการวางแผนได้ถูกพัฒนาปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบของการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของการบริหารที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพขององค์กร การวางแผนกลยุทธ์จึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ทั้งยังถูกนำมาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด แผนกลยุทธ์จึงมีลักษณะที่เกี่ยวข้องกันในทุกระดับขององค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้ปฏิบัติ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543 : 12) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ (Strategy) ว่า เป็น การวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคตภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถในองค์กรเพื่อระดมทรัพยากรมาใช้และการพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆ อย่างรอบคอบและชัดเจนว่าสามารถนำองค์กรไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับเสนาะติเยาว์ (2543 : 100) ที่กล่าวว่ากลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง วิธีการที่ทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ด้วยวิธีที่ถูกต้อง การกำหนดกลยุทธ์ไม่ได้เริ่มที่ตัวกลยุทธ์แต่เริ่มที่วิสัยทัศน์ ซึ่งมีลำดับขั้นดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการแสดงความต้องการความสำเร็จให้เกิดขึ้นในอนาคต
2. ภารกิจ (Mission) เป็นคำที่ขยายความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงทิศทางและความเชื่อที่ระบุว่าวิสัยทัศน์จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย
3. เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) โดยเป้าหมายจะระบุถึงจุดหมายปลายทางขององค์กรที่เป็นส่วนรวม ส่วนวัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดหมายปลายทางของการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงกว่า
4. กลยุทธ์ (Strategy) ได้แก่การกำหนดกลยุทธ์และการนำไปใช้

5. แผนดำเนินงาน (Operating Plan) เป็นการจัดทำแผนดำเนินงานที่เชื่อมต่อกับสิ่งต่างๆ ที่กล่าวมาเข้าด้วยกัน เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

ดังนั้นจึงสรุปเป็นแผนภูมิลำดับขั้นของกลยุทธ์ ดังนี้



แผนภูมิที่ 6 ลำดับขั้นของกลยุทธ์

ที่มา : เสนาะ ตีเยาว์, หลักการบริหาร (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2543), 101.

การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

จุดเริ่มต้นของการวางแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา คือการศึกษาสภาพของสถานศึกษาโดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษา เพื่อให้ทราบว่าสถานศึกษามีโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนอย่างไรบ้าง ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2547 : 255-257) ได้กำหนดขั้นตอนความสำคัญได้ 3 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาสภาพของสถานศึกษา โดยการ วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก และประเมินสภาพสถานศึกษา

2. การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา โดยการ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และเป้าหมายผลผลิตหลัก

3. การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา โดยการ จัดทำกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ ส่วน พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543 : 111) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ด้านการศึกษา ใน 4 องค์ประกอบหลักต่อไปนี้

1. การระบุบริการและผลผลิตคือการให้รายละเอียดเกี่ยวกับการบริการและผลผลิตที่จะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของภารกิจ การวิเคราะห์บริการและผลผลิตกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจเลือกว่าในอนาคตองค์การจะมีผลผลิตในรูปแบบใดบ้าง

2. การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ เพื่อเป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จโดยทั่วไป

3. การสร้างแรงผลักดันกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุภาพในอนาคตที่วาดไว้

4. การกำหนดวัฒนธรรม เป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติภารกิจร่วมกันของบุคคลภายในองค์กร

การจัดทำแผนกลยุทธ์ มีรายละเอียด ดังนี้

1. การวิเคราะห์ภารกิจขององค์กร เป็นการกำหนดว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ และมีความก้าวหน้า พัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ สามารถนำไปใช้ได้ มีความเป็นไปได้ มีแรงจูงใจ และมีความเฉพาะเจาะจง ในการกำหนดภารกิจนี้จะต้องมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรและสามารถวัดความสำเร็จของงานภารกิจขององค์กรที่กำหนดขึ้นถือเป็นเป้าหมายที่มองเห็นเหตุผลที่องค์กรจะสามารถคงอยู่ต่อไปได้

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาถึงสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่เจาะลึกถึงปัจจัยต่างๆ ของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลอย่างแท้จริงต่อการปฏิบัติงานขององค์กร มีอยู่ 2 ประเภท คือ 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านความเหมาะสมกับสภาพทรัพยากรมนุษย์คือต้องเป็นองค์กรที่มีขนาดพอเหมาะกับภาระหน้าที่ มีการจัดแบ่งโครงสร้างองค์กรภายในและแบ่งงานอย่างเหมาะสมกับขนาดขององค์กร คนทำงานในองค์กรมีคุณภาพเหมาะสมกับงานหรือไม่ หากยังด้อยอยู่ควรส่งเสริมให้ได้รับความรู้เพิ่มขึ้น เป็นต้น ในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือการแบ่งงานภายในที่มีความสัมพันธ์กัน การติดต่อสื่อสารการทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพเพียงไร เป็นต้น การตัดสินใจและการมีทัศนะส่วนตัว คือความรวดเร็วของการตัดสินใจ การมีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจ เป็นต้น และ ค่านิยมของบุคลากร คือ คนทำงานต้องการความร่วมมือเพียงไร มองงานที่ทำว่าลักษณะอย่างไร เป็นต้น 2) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ในขณะนั้นจะมีอิทธิพลต่อองค์กร วิเคราะห์ถึงโอกาสดีที่เกิดขึ้นกับองค์กร ในขณะเดียวกันก็ต้องวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นด้วย

3. การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นการมองอนาคต ในแนวทางที่เป็นไปได้ต้องง่ายและชัดเจน ซึ่งประกอบด้วย ภารกิจขององค์กร ส่วนประกอบขององค์กร กลยุทธ์ที่ใช้ทั้งแนวราบและแนวตั้ง ปรัชญารวม และกำหนดประเด็นของกลยุทธ์พิเศษ

4. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางการวางแผน แนวทางของการปฏิบัติ เมืองค์ประกอบ ดังนี้ คือ 1) การเสนอสภาพปัจจุบันและการคาดคะเนอนาคตเกี่ยวกับโอกาสและการเสี่ยง 2) ความต้องการขององค์การที่เป็นผลมาจากจุดแข็งและจุดอ่อน 3) ค่านิยมส่วนบุคคล และความมุ่งมั่นในการบริหาร และความเข้าใจถึงสภาพความเปลี่ยนแปลงทางสังคม

5. การจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสามารถขจัดปัญหาอุปสรรคได้ จะนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้วิเคราะห์ไว้มาเป็นตัวตั้งและหาแนวทาง วิธีแก้ปัญหาและบรรลุเป้าหมาย นำมาวางแผนกลยุทธ์ ในระยะต่างๆ ได้แก่ แผนกลยุทธ์ระยะยาว 15-20 ปี จะกำหนดเพียงภารกิจขององค์การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดความสำเร็จในช่วงระยะเวลาต่างๆ ไว้ให้ชัดเจนและความสำเร็จในที่สุดท้ายของแผน แผนกลยุทธ์ระยะกลาง ส่วนใหญ่จะเป็นแผน 5 ปี โดยการตัดออกมาจากแผน 15 ปี นำมากำหนดช่วงใน 5 ปีว่าต้องการอะไร ปัญหาอะไรจะหมดไปเพียงใด โดยมีระยะเวลาของการดำเนินงานรายปีเป็นกรอบ สุดท้ายคือแผนกลยุทธ์ระยะสั้น ได้แก่ แผนพัฒนาประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยถอดออกมาจากแผน 5 ปี นำมาเขียนเป็นรายละเอียดของแผนในลักษณะของโครงการ ใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติเพียง 1 ปี

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์ การบริหารองค์กรแบบสมดุล

Balanced Scorecard : BSC หรือที่เรียกว่าการบริหารองค์กรแบบสมดุล นั้นมีผู้รู้และนักวิชาการได้กำหนดคำที่ใช้เรียกกันหลายอย่าง เช่น การบริหารองค์กรแบบสมดุล การประเมินผลองค์กรแบบสมดุล การประเมินผลเชิงดุลยภาพ การวัดผลแบบสมดุล หรือบัตรคะแนนสมดุล เป็นต้น แต่ยังไม่มีความชัดเจน ในงานวิจัยครั้งนี้เพื่อให้ได้เข้าใจตรงกันผู้วิจัยจึงเรียก Balanced Scorecard : BSC เป็นภาษาอังกฤษ

ความเป็นมาของ Balanced Scorecard (BSC)

ผู้ริเริ่มคิด Balanced Scorecard (BSC) คือ ศาสตราจารย์ โรเบิร์ต แคปแลน (Professor Robert Kaplan) อาจารย์จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard) และดร.เดวิด นอร์ตตัน (Dr. David Norton) ได้เริ่มคิดและพัฒนาตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมา และบริษัทต่างๆ ในวงการธุรกิจได้ใช้ Balanced Scorecard ในการประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทได้ผลดี ซึ่งการใช้ BSC เริ่มต้นด้วย คณะผู้บริหารขององค์กร จะต้องร่วมกันการดำเนินงานที่สำคัญ 2 งาน คือ การกำหนดตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) และการใช้ตารางกรอบการประเมิน โดยทั้ง 2 งาน

มีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน ซึ่งการกำหนดรายละเอียดในตารางกรอบการประเมินนั้น คณะผู้บริหารจะเริ่มต้นด้วยการสร้างวัตถุประสงค์ (Objectives) และการวัด (Measures) ทั้งสี่มุมมอง ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา (Kaplan and Norton 1996 : 43 – 44)

ความหมายและขอบข่ายของ Balanced Scorecard (BSC)

BSC เป็นการจำลองการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยกำหนดกรอบงาน (Framework) ของคณะผู้บริหาร (Executives) ซึ่งแปลงจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เป็น วัตถุประสงค์ (Objectives) และการวัด (Measures) ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดกรอบเป็น มุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา จัดทำเป็นตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) ให้เป็นกรอบงานการบริหารและหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร (Kaplan and Norton 1996 : 24-25)

นอกจากนี้ แคพแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton 1996 : 7-8) ยังได้นำเสนอว่า BSC มีความสมบูรณ์ในการวัดและประเมินผลที่ใช้มุมมองทั้งด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน มีความสมดุลกัน เพื่อสะท้อนภาพของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth) และแต่ละมุมมองจะต้องกำหนดรายละเอียดย่อยจำนวน 4 รายการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ (Objective) การวัด (Measures) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์ริเริ่ม (Initiatives) ซึ่งมุมมองทั้งสี่ด้านดังกล่าวนี้ จัดเป็นหลักการที่สำคัญของ BSC ซึ่งความสมดุลของการวัดมีรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้

1. มีความสมดุลขององค์ประกอบด้านการวัดที่เป็นทั้งการวัดด้านเงิน และการวัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ทำให้องค์กรไม่มุ่งเน้นในด้านหนึ่งมากเกินไป
2. มีความสมดุลขององค์ประกอบด้านวัตถุประสงค์และการวัดที่แสดงถึงปัจจัยทั้งภายในองค์กร ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน กระบวนการภายในและการเรียนรู้และการพัฒนา และภายนอกองค์กร ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า
3. มีความสมดุลขององค์ประกอบด้านการวัดที่มุ่งเน้นทั้งในระยะสั้น ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน และในระยะยาว ได้แก่ ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

4. เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการวัดที่กำหนดตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (Lead Indicators or Drivers) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lag Indicators or Outcomes) โดยตัวชี้วัดที่เป็นผล จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ ตัวอย่างเช่น การวัดความพึงพอใจของลูกค้า เป็นตัวชี้วัดที่เป็นผล เนื่องจากเราจะทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้าต่อเมื่อเหตุการณ์นั้นผ่านพ้นไปแล้ว ในขณะที่ตัวชี้วัดเป็นเหตุของความพึงพอใจของลูกค้า อาจจะถูกประกอบไปด้วยคุณภาพของสินค้า ความเร็วในการให้บริการและราคา เป็นต้น การให้ความสำคัญทั้งตัวชี้วัด ที่เป็นเหตุและผล จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ได้ถึงโอกาสหรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากการพิจารณาตัวชี้วัดที่เป็นเหตุทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงานในปัจจุบัน และปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

5. นอกจากความสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของ BSC ได้แก่ การที่วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทุกตัวมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันในลักษณะของเหตุและผล

และในความหมายของ Balanced Scorecard (BSC) ที่ พสุ เดชะรินทร์ (2547 : 4) และสิทธิศักดิ์ พุกษปิติกุล (2546 : 15) ได้ให้ไว้สอดคล้องกันว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมินที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรและยังมีรูปแบบและวิธีการที่ช่วยให้การถ่ายทอดทิศทางขององค์กรกลยุทธ์และเป้าหมายสู่การปฏิบัติเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ดีในการสื่อสารทั้งกลยุทธ์และผลงานสู่พนักงานทุกระดับในองค์กรอันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องต่อไป

สรุปได้ว่า Balanced Scorecard (BSC) คือ รูปแบบของการวัดผลการดำเนินงานของ องค์กรระบบใหม่ ที่เกิดจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยใช้การวัด (Measurement) เป็นเครื่องมือที่สำคัญ กำหนดกรอบงานการวัดทั้งด้านการเงินและไม่ใช่มูลค่าทางการเงิน ประกอบด้วยสี่มุมมอง ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งงานหลักของการวัดโดยหลักการ Balanced Scorecard (BSC) คือ การกำหนดตารางกรอบการประเมินผล (Scorecard) และการใช้ตารางกรอบการประเมินผล

วิวัฒนาการของ Balanced Scorecard (BSC)

พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 12-15) ได้แบ่งวิวัฒนาการของแนวคิดนี้เป็น 3 ช่วงใหญ่ๆ ได้แก่

1. การใช้ Balanced Scorecard (BSC) เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผล ถือเป็นวัตถุประสงค์แรกเริ่มของ Balanced Scorecard (BSC) เมื่อครั้งที่แคปแลน และนอร์ตัน พัฒนาบาลานซ์สคอร์ดการ์ดขึ้นมา ก็มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลที่ครบถ้วนทั้ง 4 มุมมอง โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องบรรลุตลอดจนการแปลงตัวชี้วัดจากในระดับองค์กรลงสู่ระดับของฝ่ายและบุคคลตามลำดับ สิ่งที่น่าสนใจก็คือในปัจจุบันองค์กรหลายแห่งในประเทศไทยที่คิดจะหรือกำลังนำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ส่วนมากมักจะนำมาใช้ด้วยวัตถุประสงค์ของการใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลโดยมุ่งเน้นที่ตัวชี้วัด (KPI) เป็นหลัก

2. การใช้ Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ช่วงนี้น่าจะเป็นพัฒนาการช่วงที่องค์กรหลายๆ แห่งเริ่มค้นพบประโยชน์อีกประการหนึ่งของ Balanced Scorecard (BSC) จากการเป็นเพียงแค่เครื่องมือในการประเมินผล แต่สามารถนำ Balanced Scorecard (BSC) ไปใช้ในการแปลงกลยุทธ์แผนปฏิบัติการโดยได้เริ่มมีเทคนิคใหม่ๆ เกี่ยวกับ Balanced Scorecard (BSC) ออกมามากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการทำแผนที่ทางกลยุทธ์หรือการเชื่อมโยงระหว่าง Balanced Scorecard (BSC) กับแผนปฏิบัติการ และระบบงบประมาณ องค์กรหลายแห่งในประเทศไทยได้ริเริ่มนำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในลักษณะนี้มากขึ้น โดยเฉพาะความพยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์ขององค์กรกับแผนปฏิบัติการ เมื่อครั้งที่แคปแลนมาเมืองไทย ก็ได้ยอมรับว่าการที่ Balanced Scorecard (BSC) ได้พัฒนาจากการเป็นเครื่องมือในการประเมินผลให้ครบทั้ง 4 ด้านมาเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ นั้นถือว่านอกเหนือความคาดคิดของทั้งเขาและเดวิด นอร์ตัน

3. การใช้ Balanced Scorecard (BSC) เพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์กร พัฒนาการในช่วงนี้ถือเป็นสิ่งที่ต่อเนื่องมาจากช่วงที่แล้ว โดยองค์กรหลายแห่งเริ่มนำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในการประเมินและทบทวนกลยุทธ์ที่ได้ทำไป และหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น หลายๆ คนเรียกช่วงนี้ว่าเป็นช่วงของการเรียนรู้และการตอบกลับ โดยภายหลังจากที่ได้นำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้จนเกิดแผนปฏิบัติการแล้ว เมื่อการทำงานจริงเกิดขึ้นแล้วผลการดำเนินงานในช่วงต่างๆ เริ่มที่จะเข้ามาทำให้สามารถเปรียบเทียบได้กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และถ้ามีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นก็จะเป็นการทำให้ผู้บริหารได้เกิดการเรียนรู้และ

สามารถแก้ไขต่อสิ่งที่เกิดขึ้น การมองในลักษณะนี้ทำให้ Balanced Scorecard (BSC) เข้ามาเสริมระบบการบริหารภายในองค์กรให้เป็นลักษณะของวงจรที่มีความสมบูรณ์ในตนเอง โดยสามารถแบ่งเป็นขั้นตอนต่างๆ ได้ดังนี้

3.1 เริ่มต้นจากการทำแผนกลยุทธ์

3.2 จากนั้นใช้แผนที่กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย เพื่อให้ในการอธิบายและทำให้กลยุทธ์นั้นมีความชัดเจนขึ้น

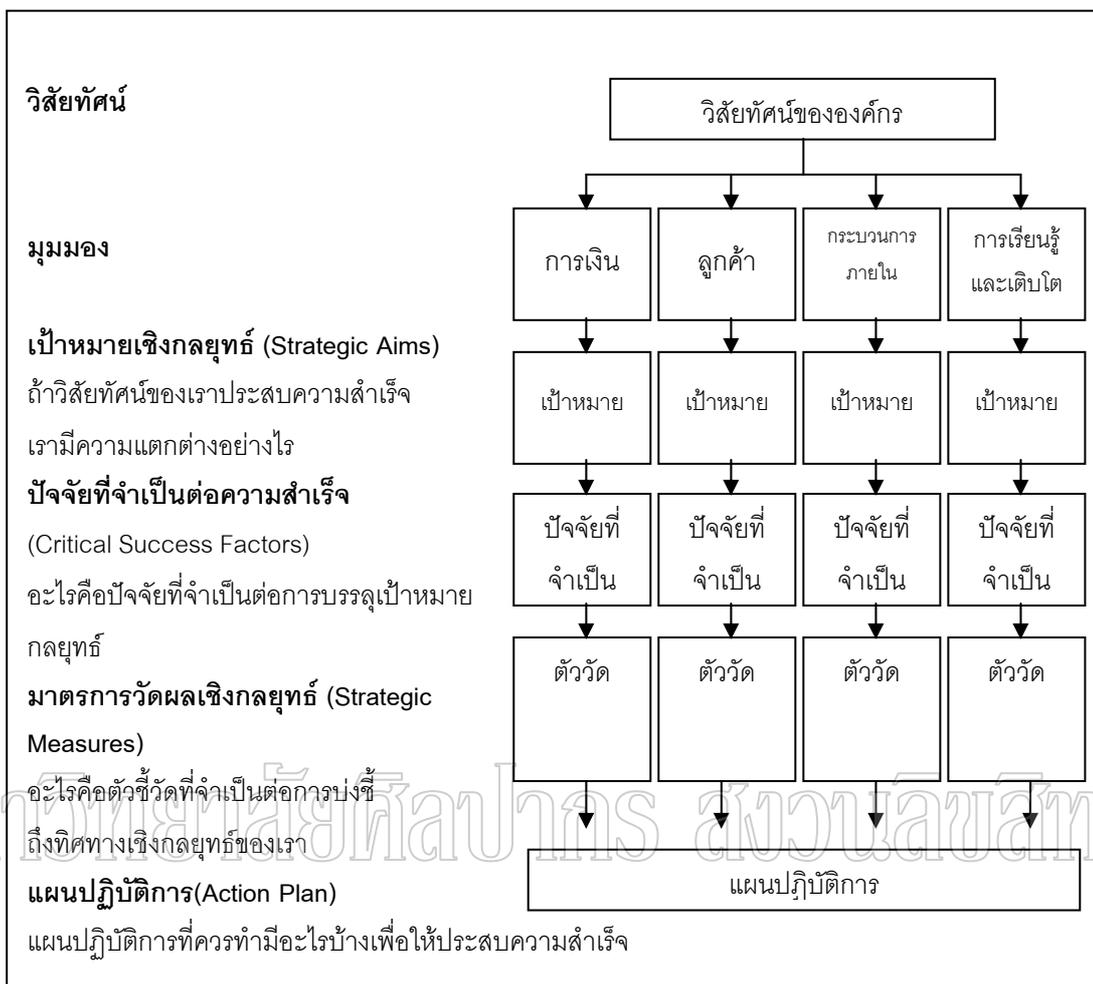
3.3 จากนั้นมีการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการและงบประมาณ เพื่อให้เกิดกิจกรรมขึ้นจริงๆ

3.4 เมื่อผลการดำเนินงานเริ่มกลับเข้ามาในแต่ละช่วง ผู้บริหารมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่วางไว้ ถ้าพบสิ่งใดที่ผิดปกติหรือต่างไปจากเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารก็สามารถที่จะเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้นได้และหาแนวทางในการแก้ไข โดยอาจจะไปทำการเบนซ์มาร์ค (Benchmark) หรือเรียนรู้จากผู้อื่น

3.5 เมื่อหาแนวทางแก้ไขได้แล้วก็นำแนวทางนั้นไปปฏิบัติ โดยอาจจะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่วางไว้ หรือ การปรับเปลี่ยนในตัวชี้วัดและเป้าหมาย หรือการปรับเปลี่ยนในแผนปฏิบัติการ

แนวคิดการเชื่อมโยงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard (BSC)

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จนั้นจะต้องประกอบด้วยทั้งกลยุทธ์ที่ดี และความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งกระบวนการในการแปลงวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการ โดยอาศัยแนวความคิด Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือ นั้น ก็จะต้องเริ่มต้นตั้งแต่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยอาศัยแนวคิดของ Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือ ซึ่งสามารถสรุปได้เป็นแผนภูมิ (พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล 2545 : 140) ดังนี้



แผนภูมิที่ 7 กระบวนการแปลงวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการ

ที่มา : พรสวรรค์ รุ่งเจริญกิจกุล, “กระบวนการนำ Balanced Scorecard (BSC) ไปสู่การปฏิบัติ,”
การเงินธนาคาร 5,12 (มิถุนายน 2545) : 142.

วิสัยทัศน์ คือ สิ่งบ่งบอกถึงความต้องการในอนาคตขององค์การ ซึ่งวัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์นั้นก็คือ การเป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์การ โดยทั่วไปแล้ว วิสัยทัศน์นั้นจะต้องเป็นสิ่งที่ยากและมีความเป็นไปได้

มุมมอง คือ มุมมองด้านต่างๆ ตามแนวคิดของ Balanced Scorecard (BSC) ที่องค์การต้องให้ความสำคัญ

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ คือ สิ่งบ่งบอกถึงเป้าหมายขององค์การในแต่ละมุมมอง

ปัจจัยที่จำเป็นต่อความสำเร็จ คือ การกำหนดปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่เป้าหมายตามกลยุทธ์

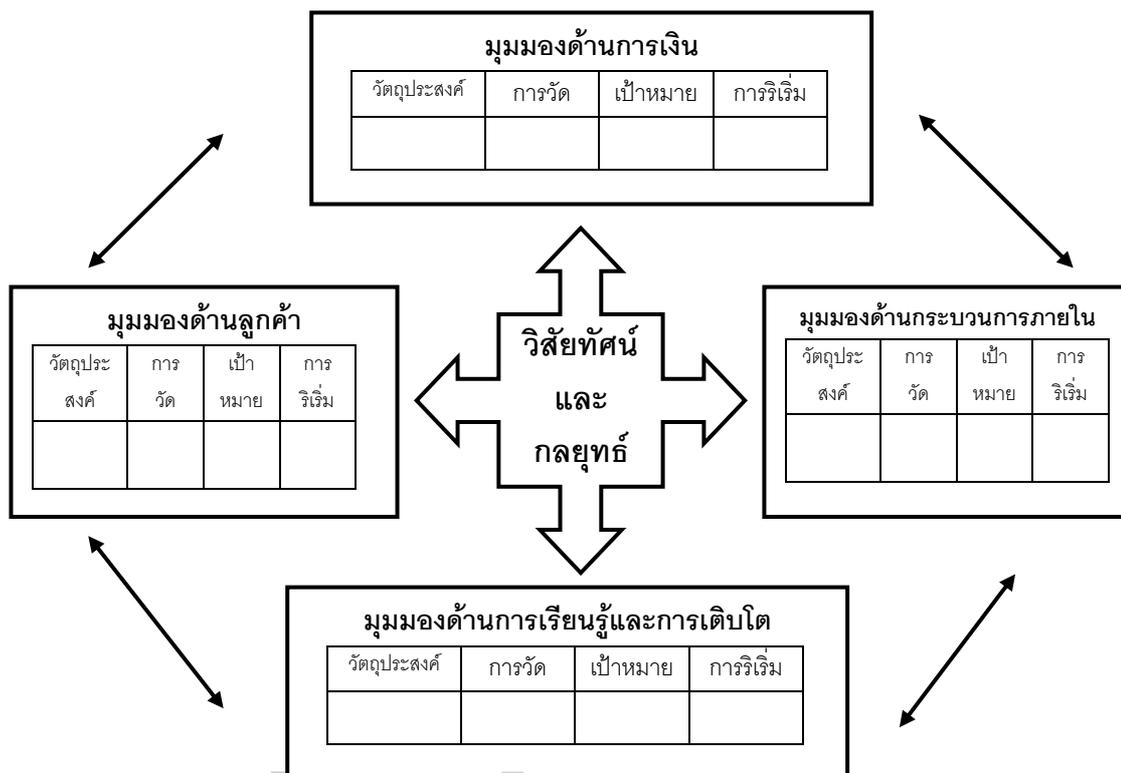
มาตรการวัดผลเชิงกลยุทธ์ คือ ตัวชี้วัดที่จะใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งในการกำหนดตัวชี้วัดดังกล่าวนี้จะต้องสอดคล้องกับปัจจัยที่จำเป็นต่อความสำเร็จ เนื่องจากจะต้องถูกนำไปเป็นเครื่องมือในการกำหนดแผนปฏิบัติการต่อไป

แผนปฏิบัติการ คือ แผนที่จะแบ่งหน้าที่ระหว่างแผนกต่างๆ ในองค์กรและแผนกต่างๆ นั้น จะต้องพยายามดำเนินงานให้บรรลุตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้

จะเห็นได้ว่า กระบวนการดังกล่าวก่อให้เกิดความเข้าใจในการที่จะนำเอากลยุทธ์ที่ได้ไปปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้น อีกทั้งยังทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจในสิ่งที่พวกเขาจะต้องนำไปปฏิบัติ อีกทั้งปัจจัยต่างๆ นั้นยังมีความสัมพันธ์กัน การเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงด้านใดด้านหนึ่งก็จะกระทบไปยังด้านอื่นๆ ด้วย ในทำนองเดียวกันการปรับปรุงการทำงาน โดยเน้นหนักด้านใดเพียงด้านหนึ่งนั้นจะไม่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard (BSC)

ปัจจุบันการประเมินผลองค์กร ไม่สามารถใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวได้ ผู้บริหารต้องพิจารณามุมมองอื่นประกอบด้วย ซึ่งแคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan and Norton 1996) พัฒนาแนวความคิดของ Balanced Scorecard (BSC) ไว้ว่าต้องประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมองดังแผนภูมิ



แผนภูมิที่ 8 มุมมองของ Balanced Scorecard

ที่มา : พสุ เดชะรินทร์, เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), 20.

จากภาพ Balanced Scorecard (BSC) ประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยในแต่ละมุมมองประกอบด้วยช่อง 4 ช่อง ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งความหมายของวัตถุประสงค์ตามแนวคิดของบาลานซ์สโคร์การ์ด นั้นคือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ ตัวอย่างเช่น

1.1 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน การเพิ่มผลิตภาพ เป็นต้น

1.2 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือ ชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น

1.3 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ ดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

1.4 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

2. ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ ตัวอย่างเช่น

2.1 ภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของมุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา

2.2 ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือ จำนวนลูกค้าที่หายไป

2.3 ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมองด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือ ร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ

2.4 ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมอง ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือ ระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น

3. เป้าหมาย ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ ตัวอย่างเช่น

3.1 เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี

3.2 เป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่หายไปจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

4. แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำเป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

นอกจากนั้น ในทางปฏิบัติจริงมักเพิ่มข้อมูลปัจจุบัน ซึ่งแสดงถึงข้อมูลในปัจจุบันของตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งการหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้นนอกเหนือจากช่องต่างๆ ตามมุมมองทั้ง 4 ด้านแล้วภายในรูปลักษณ์วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ถือเป็นจุดศูนย์กลางของมุมมองทั้ง 4 ด้านแสดงให้เห็นว่า วัตถุประสงค์ใน

แต่ละมุมมองจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากจะทราบได้ว่าสิ่งที่มีค่าความสำคัญสำหรับองค์กรสิ่งนั้นต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองทั้ง 4 ประการนี้ เริ่มจากมุมมองด้านการเงิน คือ การพยายามทำกำไรให้ได้สูงสุด ซึ่งกำไรสูงสุดจะเกิดขึ้นได้จากการมีรายได้เพิ่มขึ้น หรือ ต้นทุนที่ลดลง โดยรายได้จะเพิ่มขึ้นนั้นก็มาจากการที่องค์กรสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดหรือทำให้ลูกค้าพอใจ โดยการนำเสนอสินค้าและบริการในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งเป็นมุมมองด้านลูกค้า และการที่องค์กรจะสามารถนำเสนอสินค้าและบริการตามที่ลูกค้าต้องการนั้น องค์กรจะต้องมีกระบวนการในการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อนำเสนอในสิ่งที่ลูกค้าต้องการซึ่งเป็นมุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน ในขณะที่ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จะมองว่าการที่องค์กรมีพนักงานที่มีทักษะและความสามารถ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี และเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่จะช่วยให้องค์กรมีการดำเนินงานในกระบวนการที่ก่อให้เกิดคุณค่าให้กับลูกค้า จะเห็นว่ามีมุมมองทั้ง 4 มีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผล ส่งผลให้บรรลุกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ต่อไป

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

กระบวนการพัฒนาและจัดทำ Balanced Scorecard

พสุ เดชะรินทร์ (2547 : 32) ได้เสนอกระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard ที่ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

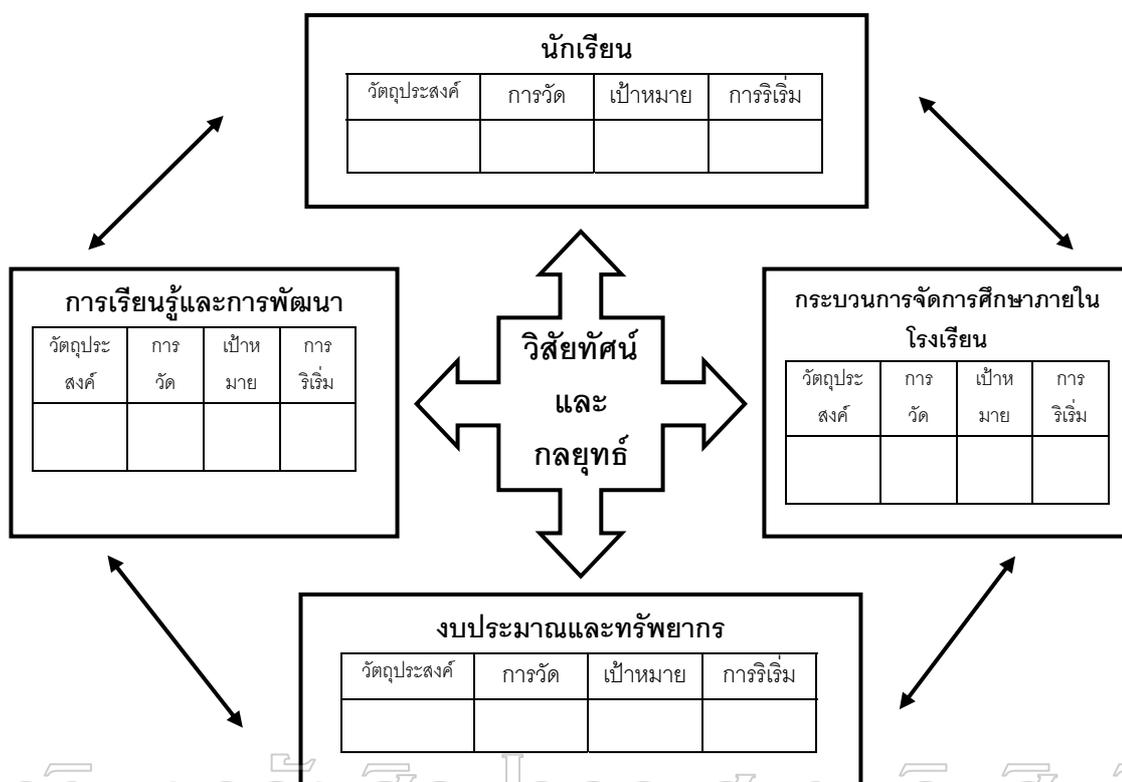
1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่การทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
2. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรโดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักที่สำคัญขององค์กร
3. วิเคราะห์และกำหนดว่า Balanced Scorecard ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมองและแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้นจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง
5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่างๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการริเริ่มที่จะต้องทำ

7. เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้วสามารถที่จะแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารระดับรองลงไป เพื่อให้สามารถจัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก

จะเห็นได้ว่าถ้าองค์กรได้มีการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์แล้วจะช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจและชัดเจนในเรื่องกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น อีกทั้งทำให้ทุกคนภายในองค์กรรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งรู้ว่าสิ่งที่ตนเองทำนั้นได้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างไร นอกจากนี้แผนที่ทางกลยุทธ์สามารถทำให้การประเมินผลขององค์กรมีความชัดเจนขึ้น และสามารถมุ่งเน้นที่จะประเมินในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

การจัดทำตารางกรอบการประเมินนั้น จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนำ BSC มาใช้ในวงการศึกษ พบว่า สำนักงานคณะกรรมการการขั้นพื้นฐานได้นำหลักการ BSC มาใช้เป็นกรอบในการวางแผนงานหลักในการพัฒนาโรงเรียนในฝัน (Master Plan of School Project) ตามโครงการ “หนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน” ในปีการศึกษา 2546 ซึ่งได้กำหนดกรอบงานประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ ด้านนักเรียน ด้านกระบวนการจัดการศึกษาในโรงเรียน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และด้านงบประมาณและทรัพยากร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน 2546 : 3)



มหาวิทยาลัยศรีปทุม สังกัดวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 9 มุมมองของ Balanced Scorecard ที่ใช้ในโรงเรียนในฝัน

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แผนหลักโครงการ “หนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2546), 2.

เมื่อวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนงานหลักโรงเรียนในฝันโดยหลักการ BSC เพื่อใช้เป็นแนวทางบริหารงานเพื่อนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติและใช้เป็นแนวในการประเมินผลการดำเนินงาน มีกระบวนการดำเนินการจัดทำตารางกรอบการประเมินโดยสรุป ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2546 : 1-12)

1. กำหนดทิศทางและภาพความสำเร็จ
2. กำหนดกลยุทธ์หลัก
3. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategy Objectives)
4. กำหนดแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)
5. กำหนดกรอบกลยุทธ์เป็นรูปแบบตารางกรอบการประเมิน (Scorecard)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์กรอบการศึกษา (Scorecard) ประกอบด้วยมุมมองใน 4 ด้านให้เหมาะสมกับการศึกษาหลักสูตรสถานศึกษา คือ ด้านนักเรียน ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และด้านงบประมาณและทรัพยากร จากนั้นในแต่ละด้านจะกำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้กรอบงานระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา การวัดเป้าหมาย วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ศึกษาให้เกิดความเป็นเหตุเป็นผลและมีความสมดุลในแต่ละด้านตามหลักการ Balanced Scorecard (BSC) เป็นกรอบงานการศึกษาการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาทั้งสี่ด้านมีรายละเอียด ดังนี้

1. การศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาด้านนักเรียน

การศึกษาหลักสูตรด้านนักเรียน มีวัตถุประสงค์เพื่อตัดสินคุณค่าของหลักสูตรสถานศึกษาว่าเมื่อนำไปใช้แล้ว ส่งผลต่อผู้เรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างไรบ้าง ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้ว ก็คือ ผลผลิตของหลักสูตรเกิดจากการใช้หลักสูตรนั่นเอง ดังนั้น ลูกค้า ได้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ หลักสูตรสถานศึกษา ได้แก่ นักเรียน ครู พ่อแม่หรือผู้ปกครอง และชุมชนเป็นต้น (ฉวีรัตน์ ไทยอุทิศ 2547 : 64) และเมื่อพิจารณาตามแนวทางของระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สถานศึกษาได้ดำเนินการนั้นเป็นการประเมินคุณภาพการศึกษาที่ประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในระดับที่เป็นตัวประกอบในวิชาแกนโดยใช้แบบทดสอบมาตรฐาน (จิตตินันท์ วัดทะทอง 2547 : 22)

จึงสรุปได้ว่า ด้านนักเรียน หมายถึง กระบวนการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพการศึกษาซึ่งเป็นผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ตามแบบทดสอบมาตรฐานการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

2. การศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาด้านกระบวนการภายใน

การศึกษาหลักสูตรด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อให้ได้หลักสูตรสถานศึกษาที่มีคุณภาพ และนำหลักสูตรไปใช้จัดการเรียนการสอนให้นักเรียนบรรลุจุดหมายของหลักสูตรแต่ละรายวิชา รวมทั้งประเมินผลการใช้หลักสูตรนั่นเอง (ฉวีรัตน์ ไทยอุทิศ 2547 : 70) และเมื่อพิจารณาตามแนวทางของระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สถานศึกษาได้ดำเนินการนั้นเป็นการดำเนินการพัฒนามาตรฐานการศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีประเด็นในการศึกษาเกี่ยวกับ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา มีการวางแผนการดำเนินงานที่ครอบคลุมภารกิจทุกด้านของ

สถานศึกษา จัดทำแผนปฏิบัติการ การประเมินเพื่อสำรวจสภาพปัญหาและความจำเป็นอย่างรอบด้าน หลักสูตรของสถานศึกษา มีเป้าหมายและทิศทางการจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับหลักสูตร มีการพัฒนาหรือเลือกใช้รูปแบบหรือวิธีการหรือนวัตกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา มีการจัดการเรียนการสอนโดยอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถ การวัดผลประเมินผลของสถานศึกษา การวางแผนการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การดำเนินกิจกรรมและโครงการตามแผนปฏิบัติงานมีการนิเทศติดตามและควบคุมแผนปฏิบัติงานที่ดำเนินการ มีการนำข้อมูลและผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุงงาน (จิตตินันท์ วัตตะทอง 2547 : 47-50)

สรุปได้ว่าด้านกระบวนการภายใน หมายถึง กระบวนการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนามาตรฐานการศึกษา เป็นการกำหนดมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเป็นเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียน การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการในการวางแผนที่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องได้ร่วมกันจัดทำอย่างเป็นระบบ มีความชัดเจนถูกต้องสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา และการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นการดำเนินงานตามแผนที่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องได้ร่วมกันจัดทำอย่างเป็นระบบมีความชัดเจนถูกต้องสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา

3. การศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

การศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อการตัดสินใจคุณค่าของการดำเนินการด้านการเรียนรู้และพัฒนาเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดทำและใช้หลักสูตรสถานศึกษา ทำให้นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรสถานศึกษา (ฉวีรัตน์ ไทยอุทิศ 2547 : 71) โดยตามหลักการ BSC ของแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton 1996 : 126) การวัดมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้กำหนดให้มีการวัดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความพึงพอใจ และความสามารถในการผลิต ด้านการจูงใจ ประกอบด้วย การแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ด้านการจัดระเบียบในองค์กร ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน และเมื่อพิจารณาตามแนวทางของระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สถานศึกษาได้ดำเนินการนั้นเป็น การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี และการผดุงระบบการประกันคุณภาพมีประเด็นในการศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนดำเนินงานตรวจสอบและ ทบทวนคุณภาพการศึกษา การดำเนินงานตามแผนตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา การกำหนดเป้าหมายการรายงานคุณภาพ

การศึกษา การดำเนินงานรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี การกำกับติดตามและประเมินการ รายงานคุณภาพการศึกษา นโยบายในการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของ สถานศึกษา ระบบกลไกการดำเนินงานการประกัน คุณภาพของสถานศึกษา การดำเนินงาน การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา การประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา การ นำประสิทธิผลของการประเมินคุณภาพภายในไปใช้การประกันคุณภาพการศึกษาโดยองค์กร ภายนอกมีการนิเทศติดตามและควบคุมแผนปฏิบัติงานที่ดำเนินการ มีการนำข้อมูลและผลการ ประเมินไปใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุงงาน(จิตตินันท์ วัตตะทอง 2547 : 50-53)

สรุปได้ว่า ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา หมายถึง กระบวนการศึกษาและ รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ การตรวจและทบทวนคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการประเมินตนเอง ของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยความร่วมมือของบุคลากรใน สถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี เป็นการแสดงผลการ ดำเนินงานพัฒนา คุณภาพของสถานศึกษาในแต่ละปีว่าบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการผดุงระบบการประกันคุณภาพ เป็นการให้ข้อมูล ย้อนกลับเพื่อส่งเสริมพัฒนาและประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานของระบบการประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษา

4. การศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาด้านงบประมาณและทรัพยากร

การประเมินโดยหลักการ Balanced Scorecard (BSC) ในองค์กรธุรกิจ มุมมอง ด้านการเงินจะมุ่งเน้นด้านกำไร ส่วนการศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาจะแตกต่างกัน ในส่วนของ ด้านการเงินที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรสถานศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อการใช้จ่ายงบประมาณและ ทรัพยากรเพื่อการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา รวมทั้งใช้จ่ายในการเรียนรู้และพัฒนาครูผู้สอน และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้สามารถใช้หลักสูตรให้ผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องมีความ พึงพอใจ และมี ผลสัมฤทธิ์ตามจุดหมายของหลักสูตรสถานศึกษา (ฉวีต ไทยอุทิศ 2547 : 73) และเมื่อพิจารณา ตามแนวทางของระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สถานศึกษาได้ ดำเนินการนั้นเป็นการจัดระบบบริหารและสารสนเทศ มีประเด็นในการศึกษาเกี่ยวกับ การจัด องค์กรของสถานศึกษา ระบบการจัดการบริหารสถานศึกษาชัดเจน การบริหารจัดการบุคลากร ของสถานศึกษา มีการดำเนินการบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ มีแผนพัฒนา ธรรมนูญ สถานศึกษา แผนการดำเนินงานของสถานศึกษาและตัวชี้วัดความสำเร็จ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มี ความสามารถในการบริหารจัดการ การบริหารจัดการงบประมาณของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ และสามารถตรวจสอบได้ มีระบบข้อมูลสารสนเทศครบถ้วนและตรงกับความต้องการทันต่อการ

ใช้งาน มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและเป็นปัจจุบัน มีการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ มีการนิเทศ ติดตามผลและมีการนำข้อมูลและผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจ และปรับปรุงงาน (จิตตินันท์ วัตตะทอง 2547 : 45-47)

สรุปได้ว่า ด้านงบประมาณและทรัพยากร หมายถึงกระบวนการศึกษาและรวบรวม ข้อมูลเกี่ยวกับ การจัดการด้านบริหารและสารสนเทศ เป็นการจัดระบบโครงสร้างการบริหารจัดการโดยการสร้างระบบการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่เพื่อสะดวกในการค้นหา รวมทั้งการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากรายละเอียดของการกำหนดกรอบงานการศึกษาหลักสูตรโดยหลักการ Balanced Scorecard (BSC) ดังกล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า เมื่อต้องการจะนำหลักการ Balanced Scorecard (BSC) ไปใช้ในการศึกษาการปฏิบัติงานตามหลักสูตรสถานศึกษา จะต้องเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และพันธกิจของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา แปลงเป็นกรอบงานการวัดและวัดดูประสงค์ที่มุ่งมองให้เหมาะสมกับหลักสูตรสถานศึกษา จัดทำเป็นตารางกรอบการศึกษา (Scorecard) แต่ละมุมมอง เพื่อดำเนินการติดตามผลของการปฏิบัติงานต่อไป

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่อง Balanced Scorecard และงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการหลักสูตรสถานศึกษา สามารถสรุปผลการวิจัยที่ศึกษาได้ดังนี้

สมบัติ ไตศิลานนท์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ทักษะคิดของผู้บริหารในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา : บริษัทในเครือ เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการนำ Balanced Scorecard มาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานและเปรียบเทียบทัศนคติที่สอดคล้องตามลักษณะส่วนบุคคล เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีในระดับเห็นด้วยต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ Balanced Scorecard และมีทัศนคติที่แตกต่างกันไปตามลักษณะบุคคลในเรื่องความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือ และความสามารถแยกแยะผลงานของ

Balanced Scorecard แต่มีทัศนคติในระดับที่เหมือนกันตามลักษณะบุคคลในเรื่องความสามารถในการใช้ปฏิบัติได้จริง

ปราณี วัฒนศิริพงษ์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนา Balanced Scorecard สำหรับธุรกิจค้าปลีกเครื่องสำอาง : บริษัทกรณศึกษาจำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาแนวทางการพัฒนา Balanced Scorecard เพื่อใช้เป็นเครื่องมือทางการจัดการในการควบคุมแผนกลยุทธ์และวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกเครื่องสำอาง ใช้วิธีรวบรวมข้อมูลจากการสอบถามผู้บริหาร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ แนวทางการศึกษาจะเน้นกระบวนการวิธีในการพัฒนา ไม่เน้นข้อมูลทางตัวเลข ผลการศึกษา พบว่า บริษัทได้สร้าง Balanced Scorecard เพื่อใช้ควบคุมแผนกลยุทธ์และวัดผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย มุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา ภายใต้วัตถุประสงค์ของมุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วยตัวชี้วัดระดับองค์กร 33 ตัว ตัวชี้วัดทั้งหมดได้กำหนดมาตรฐานเพื่อใช้เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานจริง

จิตตินันท์ วัฑฒะทอง (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษาขนาดเล็ก กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 3 มีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษาขนาดเล็ก กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 3 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า แบบตรวจสอบรายการและแบบสัมภาษณ์ ใช้สอบถามกับ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน นักเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษา ผลการศึกษา พบว่า ผลการประเมินตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา ในด้านการจัดระบบระบบบริหารและสารสนเทศ ด้านพัฒนามาตรฐานการศึกษา ด้านพัฒนามาตรฐานของการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา ด้านการรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี ด้านการผุดงระบบการประกันคุณภาพการศึกษาโดยภาพรวมสูงกว่าเกณฑ์ ส่วนผลการประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์ คือด้านการดำเนินตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ฉรุต ไทยอุทิศ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการประเมินหลักสูตรสถานศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยหลักการ Balanced Scorecard มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการประเมินหลักสูตรสถานศึกษาสำหรับ

ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานให้มีความรู้ เจตคติและทักษะการประเมินหลักสูตรสถานศึกษา โดยหลักการ Balanced Scorecard ผลการวิจัยพบว่า ด้านผู้เข้ารับการอบรมสรุปได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในการฝึกอบรมในระดับมาก ด้านการเรียนรู้และพัฒนาสรุปได้ว่าวิทยากรมีความสามารถอยู่ในระดับดี และด้านงบประมาณและทรัพยากร สรุปได้ว่าการใช้จ่ายมีความประหยัดและความคุ้มค่าอยู่ในระดับมาก

ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน (2547 : 1) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การประยุกต์ใช้แนวคิด Balanced Scorecard เพื่อการประเมินผลองค์กร กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ตลอดจนเพื่อทราบถึงปัญหา/อุปสรรคและจุดแข็ง/จุดอ่อน ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต และ 2) เพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาและการปรับปรุงจุดอ่อน ตลอดจนการนำจุดแข็งขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตมาใช้ปรับปรุงประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตต่อไปเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์กลุ่ม การสัมภาษณ์เจาะลึก การประชุมระดมสมองและการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม

ผลการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ประเมินโดยใช้กรอบแนวคิดซึ่งประยุกต์มาจากตัวแบบ Balanced Scorecard มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ 1) มุมมองด้านความเป็นองค์การของรัฐหรือองค์การสาธารณะ ได้ปฏิบัติตามบทบาทและหน้าที่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549) การประเมินความสามารถในการจัดเก็บรายได้ พบว่ามีความสามารถในการจัดเก็บรายได้เพิ่มมากขึ้นตามลำดับในแต่ละปีงบประมาณ 2) มุมมองด้านประสิทธิภาพของระบบการบริหารภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานของฝ่ายบริหารอยู่ในระดับดี ฝ่ายสภามีประสิทธิภาพค่อนข้างน้อย ประสิทธิภาพของข้าราชการมีพฤติกรรมที่ยึดถือตามกฎระเบียบและกฎหมายเป็นหลักเน้นการแบ่งแยกงานตามภารกิจเฉพาะด้านของแต่ละส่วนงาน เน้นการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา ระบบการสื่อสารไม่ค่อยมีประสิทธิภาพมากนัก 3) มุมมองด้านความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ พบว่า มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานในภาพรวม 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่า ยังมีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบมากกว่าการเน้นสัมฤทธิ์ผลของการทำงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงานค่อนข้างน้อย

ธนวรรณ ทองเรือง (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการนำบาลานซ์สคออร์การ์ดมาใช้ในองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะของการวัดผลแบบเดิมในองค์กรก่อนที่จะนำบาลานซ์สคออร์การ์ดมาใช้และศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการนำบาลานซ์สคออร์การ์ดมาใช้ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า ลักษณะของระบบประเมินผลแบบเดิมยังไม่เป็นระบบที่ชัดเจน ส่วนผู้บริหารระดับกลางมีความคิดเห็นที่อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ที่จะนำบาลานซ์สคออร์การ์ดมาใช้ในองค์กรเพื่อจะทำให้ผลการดำเนินงานและการบริหารงานโดยรวมดีขึ้น

ผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่อง การจัดการหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถสรุปผลการวิจัยที่ศึกษาได้ดังนี้

ณัฐชยา นาคแนวดี (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาการใช้หลักสูตรสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้หลักสูตรสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร ใน 3 ด้าน คือ การบริหารและการบริการหลักสูตร การดำเนินการเรียนการสอนตามหลักสูตร การสนับสนุนและส่งเสริมการใช้หลักสูตรและเพื่อเปรียบเทียบการใช้หลักสูตรสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพครูผู้สอน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (t-test) ผลวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการใช้หลักสูตรสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน และผลการเปรียบเทียบระดับการใช้หลักสูตร จำแนกตามสถานภาพครูผู้สอนพบว่าไม่แตกต่างกัน

ดาวดึงส์ พุทรา (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา การศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอชุมพลบุรี สังกัดสำนักเขตพื้นฐานการศึกษาสุรินทร์ เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา การศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอชุมพลบุรี สังกัดสำนักเขตพื้นฐานการศึกษาสุรินทร์ เขต 2 ใน 7 ด้าน ใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวมมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ 1) ด้านดำเนินการใช้หลักสูตรสถานศึกษา 2) ด้านการจัดทำสาระหลักสูตรสถานศึกษา 3) ด้านการกำหนดแผนการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา 4) ด้านการนิเทศกำกับติดตามและประเมินผล 5) ด้านการเตรียมความพร้อมของ

สถานศึกษา 6) ด้านการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหาร และ 7) ด้านการสรุปผลการดำเนินงานการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา

กฤติยา แม้นเหมือน (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการใช้หลักสูตรสถานศึกษา ตามหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการใช้หลักสูตรสถานศึกษา ตามหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ และเพื่อเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการใช้หลักสูตรสถานศึกษา ตามหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ ที่มีสถานภาพต่างกัน ใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยพบว่า 1. ด้านการดำเนินการปฏิบัติและสภาพปัญหาการใช้หลักสูตรสถานศึกษา ตามหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับปานกลาง 2. ผลการเปรียบเทียบและปัญหาการใช้หลักสูตรสถานศึกษา ตามหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ ที่มีสถานภาพต่างกัน และปัญหาการใช้หลักสูตรสถานศึกษา ตามหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ ที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีการฝึกอบรมดูงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันและมาจากโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545 : 1) ได้รายงานการวิจัย เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย เพื่อให้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณารายละเอียดของนโยบาย และการดำเนินการเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านวิชาการ 2) ด้านบุคลากร 3) ด้านงบประมาณ และ 4) ด้านการบริหารทั่วไป ใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ย่อย และศึกษาจากรายงานการประเมินคุณภาพโรงเรียน ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (t-test) รวมทั้งทดสอบความแตกต่างรายคู่ (LSD) ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงเรียนรับรู้เรื่อง แนวการจัดการศึกษา และการกระจายอำนาจการศึกษาดีพอสมควร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา

ในระดับ มาก แต่การเตรียมการรับภาระกระจายอำนาจมีน้อยเพราะขาดความชัดเจนเชิงปฏิบัติ 2) โรงเรียนส่วนใหญ่ได้พยายามดำเนินการปฏิรูปการศึกษา แต่มักจะยึดนโยบายและแนวทางที่กรมกำหนดเป็นหลัก การคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการเป็นตัวของตัวเองมีไม่มากนัก 3) โรงเรียนมีศักยภาพด้านบริหารทั่วไปอยู่ในลำดับแรก ระดับมาก รองลงมาด้านบริหารบุคลากร ระดับค่อนข้างมาก ด้านการบริหารงบประมาณ ระดับค่อนข้างมาก และ ด้านบริหารวิชาการอยู่ในลำดับสุดท้าย ระดับปานกลาง

งานวิจัยในต่างประเทศ

บินดา (Binda 1989 : Abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผู้บริหารกับการนำหลักสูตรไปใช้ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารต้องสนใจความต้องการของผู้เรียนมีการจัดสรรเวลาและบทบาทหลักสูตร จัดเตรียมวัสดุ สื่อการเรียนการสอน รวมทั้งรูปแบบการสอนที่มีการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างการบริหาร และเตรียมการเป็นผู้นำ รวมทั้งผู้บริหารเองควรมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก มีการให้คำปรึกษาแก่นำหลักสูตรไปใช้ โดยวางอยู่บนพื้นฐานนโยบายส่วนกลาง ซึ่งแสดงให้เห็น บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาหลักสูตรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

เมดินेट (Madinet 2004 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การกำหนดจุดหมายของประสิทธิภาพโรงเรียนและความพึงพอใจของนักเรียน ในวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของโรงเรียนและความพึงพอใจของนักเรียนในการเลือกโรงเรียนที่จะเรียน ผลการวิจัยพบว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้โรงเรียนระบุความต้องการของผู้ที่อยู่ในเขตบริการและสามารถสร้างเป้าหมายเพื่อให้สนองตอบความต้องการของผู้เรียนที่จะเลือกเข้ามาเรียนได้

สรุป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า จากหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 สถานศึกษาจะต้องจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น ซึ่งในการบริหารจัดการหลักสูตรของสถานศึกษานั้นสถานศึกษาต้องจัดสาระการเรียนรู้ต่างๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรมาจัดให้เป็นระบบและดำเนินการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนให้เกิดคุณภาพสูงสุด และจะต้องยึดหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือเน้นการมีส่วนร่วมการกระจายอำนาจให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษาได้เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อตัวผู้เรียน นอกจากนั้นยังต้อง

มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อเป็นการประกันคุณภาพการศึกษาที่จะสร้างความมั่นใจกับผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าผลผลิตที่ออกมาจะมีคุณภาพตามที่คาดหวังหรือมุ่งไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาหรือไม่ สถานศึกษาจะต้องดำเนินการจัดทำแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาตามแนวทางของระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเมื่อสถานศึกษาได้ดำเนินการจัดการศึกษาตามทิศทางที่กำหนดแล้วแนวทางที่จะตรวจสอบวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการจัดการศึกษานั้นได้ก็คือการประยุกต์ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้เพื่อศึกษาผลการปฏิบัติงานตามหลักสูตรสถานศึกษาว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดในการบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยกรอบของการศึกษาผลการปฏิบัติงานใน 4 ด้าน คือ 1. ด้านนักเรียน 2. ด้านกระบวนการภายใน 3. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และ 4. ด้านงบประมาณและทรัพยากร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์