บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตรงตามจุดมุ่งหมาย ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลพร้อมทั้งการสืบค้นรวบรวมสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการพัฒนา ทั้งจากเอกสารผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะได้นำเสนอเพื่อความสมบูรณ์ของรายงานการวิจัยตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
    - 1.1 ความหมายของรูปแบบ
    - 1.2 ประเภทของรูปแบบ
    - 1.3 องค์ประกอบของรูปแบบ
    - 1.4 คุณลักษณะของรูปแบบ
    - 1.5 การสร้างและการพัฒนารูปแบบ
    - 1.6 การตรวจสอบรูปแบบ
2. แนวคิดทฤษฎีการพัฒนาองค์การ
    - 2.1 ความหมายของการพัฒนาองค์การ
    - 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาองค์การ
    - 2.3 กระบวนการพัฒนาองค์การ
3. แนวคิดทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา
    - 3.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
    - 3.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
    - 3.3 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ
    - 4.1 ความหมายของการบริหารคุณภาพ
    - 4.2 ความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ
    - 4.3 แนวคิดหลักการในการบริหารคุณภาพ
    - 4.4 แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
    - 4.5 แนวคิดการประเมินคุณภาพองค์กร
5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
    - 5.1 รูปแบบโรงเรียนเป็นเลิศประเทศสิงคโปร์ (SEM)

5.2 แนวคิดรางวัลความเป็นเลิศประเทศออสเตรเลีย (Australian Excellence Award : AEA)

5.3 รางวัลความเป็นเลิศของโรงเรียนประเทศฮ่องกง

5.4 แนวคิดความเป็นเลิศของปีเตอร์และวอเตอร์แมน

5.5 รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (The European Quality Award : EQA)

5.6 รางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย (Australian Quality Award : AQA)

5.7 รางวัลความเป็นเลิศประเทศแคนาดา (Canada Award)

5.8 รางวัลความเป็นเลิศประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award : SQA)

5.9 รางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น (Deming Prize)

5.10 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA)

5.11 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา

5.12 แนวคิดความเป็นเลิศของสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (National Institute of Standard and Technology : NIST)

6. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน

6.1 ความหมายของการประเมิน

6.2 ความสำคัญของการประเมิน

6.3 แนวทางการประเมินประสิทธิภาพองค์กร

6.4 กระบวนการประเมินประสิทธิภาพองค์กร

7. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

7.1 ความหมายของความพึงพอใจ

7.2 การวัดความพึงพอใจ

7.3 ความสำคัญของความพึงพอใจ

7.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

8. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

8.1 ความหมายของการวิจัย

8.2 ความหมายของการพัฒนา

8.3 ความหมายของการวิจัยและพัฒนา

8.4 กระบวนการวิจัยและพัฒนา

9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

9.1 งานวิจัยในประเทศ

9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. การพัฒนารูปแบบ

1.1 ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบ (Model) เป็นคำที่สามารถสื่อความหมายได้หลายอย่าง โดยทั่วไปจะหมายถึงสิ่งของหรือวิธีการดำเนินงานที่ประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือกระบวนการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น รูปแบบในการบริหารองค์การ รูปแบบในการพัฒนาองค์การเป็นต้น ซึ่งมีนักบริหารและนักวิชากรได้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะ ดังเช่น

บุญชม ศรีสะอาด (2548 : ออนไลน์) กล่าวถึงรูปแบบ (Model) ว่ามีความหมายหลายประการในที่นี้หมายถึง โครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ที่ผู้วิจัยสามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติหรือในระบบต่างๆ อธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ

คัมภีร์ สุดแท้ (2553) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้น แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญๆ ของเรื่องให้เข้าใจง่ายขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

ปัญญา ทองนิล (2553) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างที่เกิดจากทฤษฎี ประสบการณ์ การคาดการณ์ นำเสนอในรูปแบบของข้อความหรือแผนผัง

รัตนะ บัวสนธ์ (2552 : 124) ความหมายของรูปแบบจำแนกออกเป็น 3 ความหมาย ดังนี้

1) แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริง รูปแบบในความหมายนี้มักจะเรียกทับศัพท์ในภาษาไทยว่า "โมเดล" ได้แก่ โมเดลบ้าน โมเดลรถยนต์ โมเดลเสื้อ เป็นต้น

2) แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันในชื่อที่เรียกว่า "Mathematical Model"

3) แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รูปแบบในความหมายนี้บางทีเรียกกันว่าภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริหาร รูปแบบการประเมิน เป็นต้น

ทิศนา แขมมณี (2550 : 220) กล่าวว่า รูปแบบ (Model) เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรม หรือ แผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบจึงเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบเสาะหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย

ทิงค์เอ็กซิสท์ (Thinkexist. 2008 : 1) ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบ (Model) ไว้ว่าเป็นแบบจำลองระบบการปฏิบัติงานหรือแบบแปลนของการก่อสร้างที่วาดไว้ล่วงหน้าหรือสิ่งของที่เป็นตัวแทน แสดงความเชื่อมโยงของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือสิ่งที่เตรียมเอาไว้ล่วงหน้า

อาร์ดิกชั่นนารี (Ardictionary. 2008 : online) ได้นิยามความหมายของรูปแบบ (Model) ว่า หมายถึง แบบจำลองที่เป็นสัดส่วนหรือเป็นประเภทเดียวกันกับของจริงหรือสัญลักษณ์ของการเป็นตัวแทนสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่คาดว่าจะเกิดในอนาคตหรือแบบแผนของสิ่งที่เตรียมไว้การให้ความหมายของรูปแบบ (Model) ในหนังสือ Encyclopedia of Psychology and Education ไว้ 2 ความหมาย ดังนี้

1. รูปแบบ คือ รูปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วยข้อความ จำนวน หรือ ภาพ โดยการลดทอนเวลาและเทศะ ทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น

2. รูปแบบ คือ ตัวแทนของการใช้แนวความคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ

สารานุกรมสแตนฟอร์ดด้านปรัชญา (Stanford Encyclopedia of Philosophy. 2019 : 671) ได้ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะสอดคล้องกับการให้ความหมายของ Good ว่า รูปแบบเป็นระบบหรือ โครงสร้างที่ถูกสร้างขึ้นมาจากทฤษฎีทั่วไปเพื่อพรรณนาและอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ

คีฟวส์ (Keeves. 1997: 386-389) ได้ให้ความหมายในทำนองเดียวกันว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างหรือแบบจำลองที่มนุษย์ได้สร้างขึ้นเพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างหลักการพื้นฐานหรือแนวคิดในการศึกษา รูปย่อของปรากฏการณ์ซึ่งแสดงข้อความ จำนวน หรือภาพ ทำให้เกิดความเข้าใจในปรากฏการณ์นั้น ๆ นอกจากนี้ยังเป็นการตรวจสอบแนวคิดใช้อธิบายวิธีการอย่างเป็นลำดับขั้นตอนและแสดงความสัมพันธ์ของลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบนั้นๆ อย่างเป็นระบบ

ฮูเซ็นต์ และ โพสเล็ทเวท (Husen and Postlethwaite. 1994 : 3895) ให้ความหมายว่า รูปแบบ คือ โครงสร้างที่ถูกนำเสนอเพื่อใช้วินิจฉัยความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่สร้างมาจากเหตุการณ์ การหยั่งรู้ด้วยวิธีการอุปมาอุปมัย หรือได้มาจากทฤษฎี รูปแบบจึงไม่ใช่ทฤษฎี

วิลเลอร์ (Willer. 1986: 15) ให้ความหมายรูปแบบว่าเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของปรากฏการณ์ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดหมายเพื่อให้เกิดความชัดเจนในนิยามความสัมพันธ์และข้อเสนอของรูปแบบนั้น ๆ

บาร์โดและฮาร์ตแมน (Bardo and Hartman. 1982 : 245) ได้กล่าวถึงรูปแบบในทางสังคมศาสตร์ ไว้ว่า “เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจเพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะและ/หรือบรรยายคุณสมบัตินั้น ๆ” Bardo และ Hartman อธิบายต่อไปว่ารูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นมา เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงมิใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการทำเช่นนั้น ทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจ ซึ่งจะทำให้คุณค่าของรูปแบบนั้นด้อยลงไป ส่วนการจัดระบบรูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มี

ข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้ก็แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร

พลอเจอร์และพอล (Procter and Paul. 1978 : 174) ให้ความหมายคำนี้ไว้ใน Longman Dictionary of Contemporary English โดยสรุปมี 3 ลักษณะ คือ Model หมายถึง สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของจริง ความหมายนี้ตรงกับภาษาไทยว่า แบบจำลอง เช่น แบบจำลองของเรือดำน้ำ เป็นต้น Model หมายถึง สิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูแบบอย่าง นักเดินแบบหรือแม่แบบในวงการวาดภาพศิลป์ เป็นต้น Model หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เครื่อง คอมพิวเตอร์ รุ่น 864X เป็นต้น

กู๊ด (Good. 1973 : 370) กล่าวว่า รูปแบบเป็นแนวทางในการสร้าง หรือทำซ้ำเป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิดเป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรมและกรอบความคิดทางด้านหลักการวิธีการดำเนินงานและเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ โดยสามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ลำดับขั้นตอนของกิจกรรมในระบบ

1.2 ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบสามารถจำแนกออกได้หลายประเภท ได้มีผู้จำแนกประเภทของรูปแบบ ดังนี้

สมิธ และคณะ (Smith and others. 1980 : 461) จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบิน จำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า

1.2 รูปแบบเสมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลอง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องฝึกหัดบิน เป็นต้น รูปแบบชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงมากกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) จำแนกออกเป็น

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) เป็นการใช้ข้อความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชาเป็นต้น Bertalanffy (1968: 24) ผู้สร้างทฤษฎีระบบ กล่าวว่า การมี

รูปแบบ ข้อความนั้นแม้บางครั้งจะเข้าใจยาก แต่ก็ยังดีกว่าไม่มีรูปแบบเสียเลย เพราะอย่างน้อยก็เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบประเภทอื่นต่อไป

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการ และโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

กีวี (Keeves . 1988 : 561- 565) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบเชิงกายภาพส่วนใหญ่ใช้ในด้านวิทยาศาสตร์ เช่น รูปแบบโครงสร้างอะตอมสร้างขึ้นโดยใช้หลักการเปรียบเทียบโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายกันทางกายภาพ สอดคล้องกับข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่ในลักษณะนั้นด้วย รูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมีองค์ประกอบชัดเจน สามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และสามารถนำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง เช่น รูปแบบจำนวนนักเรียนในโรงเรียน สร้างขึ้นโดยเปรียบเทียบกับลักษณะถังน้ำที่ประกอบด้วยท่อน้ำเข้าและท่อน้ำออก ปริมาณที่ไหลเข้าถังเปรียบเทียบได้กับจำนวนนักเรียนที่เข้าโรงเรียน อัตราการเกิด อัตราการย้ายเข้า อัตราการรับเด็กอายุต่ำกว่าเกณฑ์ ส่วนปริมาณน้ำที่ไหล ออกเปรียบเทียบได้กับจำนวนนักเรียนที่ออกจากโรงเรียน เนื่องจากพ้นเกณฑ์การศึกษา การย้ายออก การจบการศึกษา สำหรับปริมาณน้ำที่เหลือในถัง เปรียบเทียบได้กับจำนวนนักเรียนที่เหลืออยู่ในโรงเรียน เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบนี้เพื่ออธิบายปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงจำนวนนักเรียนในโรงเรียน

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น และใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้ คือขาดความชัดเจนแน่นอน ทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้กับการศึกษามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรโดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษา รูปแบบลักษณะนี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่เริ่มจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้ทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้คือต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรง

แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1) รูปแบบระบบเส้นเดี่ยว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียว โดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

2) รูปแบบระบบเส้นคู่ (Non-recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรหนึ่งอาจ เป็นทั้งตัวแปรเชิงสาเหตุและเชิงผลพร้อมกัน จึงมีทิศทางความสัมพันธ์ย้อนกลับได้

Steiner (1988 อ้างถึงใน เสรี ชัดแช้ม. 2538 : 7) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่น รูปแบบเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริง แต่มีขนาดย่อ

1.2 รูปแบบสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เป็นรูปแบบจำลองที่ออกแบบไว้เพื่อ เป็นต้นแบบผลิตสินค้า ต้องสร้างรูปแบบเท่าของจริงขึ้นมาก่อนแล้วจึงผลิตสินค้าตามรูปแบบนั้น

2. รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) จำแนกออกเป็น

2.1 รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model of) เป็นรูปแบบ หรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เช่น รูปแบบที่สร้างมาจากทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

2.2 รูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model for) เป็นรูปแบบ ที่สร้างขึ้นมาเพื่ออธิบายทฤษฎี หรือปรากฏการณ์ เช่น รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรร ตามธรรมชาติ เพื่อนำไปอธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

จากการศึกษาประเภทของรูปแบบดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า รูปแบบเป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

1.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบ ดังนี้

ชนกนารถ ชื่นเชย (2550:179-180) ได้สรุปองค์ประกอบของรูปแบบ ดังต่อไปนี้ 1) ปรัชญาและหลักการของการศึกษาต่อเนื่อง 2) กลุ่มเป้าหมายของการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 3) จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 4) โครงสร้างระบบบริหารของการศึกษาต่อเนื่อง 5) หลักสูตรการเรียนการสอนของการศึกษาต่อเนื่อง 6) วิธีการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 7) สื่อการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ของการศึกษาต่อเนื่อง 8) การติดตามและประเมินผลของการศึกษาต่อเนื่อง และ 9) การเทียบระดับและเทียบโอนผลการเรียน

มีศิลป์ ชินภักดี (2555: 22) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่า ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนสถาบันหรือองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 1) เทคโนโลยี 2) โครงสร้าง 3) บทบาท 4) เป้าหมายหรือความคาดหวังส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) บุคลิกภาพ 3) กระบวนการบริหาร 4) การตัดสินใจสั่งการ 5) ความต้องการและส่วนสภาพแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วย 1) ชุมชน 2) แหล่งเรียนรู้ 3) เศรษฐกิจ 4) การมีส่วนร่วมทางด้านการบริหารสถานศึกษา

สมชัย จรรยาไพบูลย์ (2555: 16) ได้สรุปองค์ประกอบของรูปแบบที่คล้ายกันไว้ว่า ควรมีองค์ประกอบหลัก คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ 3) ระบบงานและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีดำเนินงานของรูปแบบ และ 5) แนวการประเมินรูปแบบ โดยมีคำอธิบายศัพท์เฉพาะประกอบรูปแบบ พร้อมมีเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ การจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบโดยนำสาระขององค์ประกอบบรรจุไว้อย่างสมบูรณ์เอื้อประโยชน์ต่อผู้สนใจศึกษา และนำรูปแบบไปใช้

ไมตรี บุญทศ (2554: 149-153) สรุปองค์ประกอบของรูปแบบที่คล้ายกันไว้ว่า ควรมีองค์ประกอบหลัก คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ 3) ระบบงานและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีดำเนินงานของรูปแบบ และ 5) แนวการประเมินรูปแบบ โดยมีคำอธิบายศัพท์เฉพาะประกอบรูปแบบ พร้อมมีเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ การจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบโดยนำสาระขององค์ประกอบบรรจุไว้อย่างสมบูรณ์เอื้อประโยชน์ต่อผู้สนใจศึกษา และนำรูปแบบไปใช้

พิเชฐ โพธิ์ภักดี (2553: 159-160) ได้สรุปไว้ว่า รูปแบบประกอบด้วยส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ส่วนที่ 2 โครงสร้างและสาระสำคัญของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) ฐานะของสถานศึกษา และความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนกลาง 2) บทบาทคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้อำนวยการ 3) การกระจายอำนาจภารกิจ การจัดการศึกษา 4 ด้าน 4) หน่วยงานกำกับติดตาม ตรวจสอบและส่งเสริมสนับสนุนภารกิจของ โรงเรียน 5)

มาตรฐานและการประกันคุณภาพผู้เรียน ส่วนที่ 3 การนำสู่การปฏิบัติและเงื่อนไข ความสำเร็จ 1) การนำไปสู่การปฏิบัติ 2) เงื่อนไขความสำเร็จในส่วนการบริหารขององค์การ

ศักดิ์จิต มาศจิตต์ (2550: 226-227) ได้เสนอองค์ประกอบของรูปแบบ กล่าวคือ 1) องค์ประกอบพื้นฐาน ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย หลักการ การมีส่วนร่วม และการกำหนดแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ 2) องค์ประกอบ โครงสร้าง 3) องค์ประกอบกระบวนการดำเนินงาน และ 4) องค์ประกอบด้านการสนับสนุน

บราวน์ และโมเบอร์ก (Brown & Moberg. 1980 : 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม (Environment) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง (Structure) 4) กระบวนการจัดการ (Management Process) 5) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

กลัด (Gluck. 2004: 152) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบมี 2 ส่วน คือ 1) สถาบัน (institution) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติหน่วยย่อยของสถาบัน แบ่งออกเป็นบทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) บทบาทจะเกี่ยวพันกับบุคลิกภาพของบุคคลเป็นการกล่าวถึงลักษณะของตำแหน่งหน้าที่และสถานะภายใต้สถาบัน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท ส่วนความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานทางสังคมหรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท บทบาทที่สมบูรณ์ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่นๆ ในสถาบัน แนวคิดนี้ทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปตามลำดับขั้น ทำให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) บุคคล (Individua) เป็นรูปแบบของระบบสังคมที่มีองค์ประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ คือ บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการส่วนบุคคล (Need Disposition) บุคลิกภาพมีความสำคัญต่อการวางตัวของผู้สวมบทบาทและความคาดหวังในการทำงานของสถาบัน สรุปได้ว่าองค์ประกอบของรูปแบบหรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นไม่มีข้อกำหนดตายตัว แต่จะเริ่มจากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด สภาพแวดล้อม ผลลัพธ์ ที่จะสร้างรูปแบบให้ถูกต้องชัดเจนก่อนแล้วนำรูปแบบที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นไปตรวจสอบคุณภาพตามหลักวิชาว่าสามารถนำเอารูปแบบไปใช้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ องค์ประกอบของรูปแบบควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญๆ แต่ละสังคมซึ่งมีความสัมพันธ์กันและส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อกันซึ่งจะช่วยอธิบายหรือแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างหรือกระบวนการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์เฉพาะของแต่ละรูปแบบ

คีฟวส์ (Keeves. 1997: 386-387) กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบสรุปได้ว่า ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้ 1) ส่วนนำ ได้แก่ สภาพแวดล้อม หลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ ตลอดจนการรวบรวมปัญหาซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญในการพัฒนาเป็นอันดับแรกนำไปสู่การทำนาย (Prediction)

และการทดสอบ 2) การจัดร่างโครงสร้างต้องมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ 3) การนำไปทดลองเพื่อเปรียบเทียบผลการนำไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ การทดลองย้อนหลังโดยใช้ข้อมูลย้อนกลับและการทดลองใช้ในปัจจุบัน 4) มีเงื่อนไข คือ มองเห็นภาพแห่งความสำเร็จ

ตารางที่ 2.1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบ

องค์ประกอบรูปแบบ	ชนกนารถ ชื่นเชย (2550)	มีศิลป์ ชินภักดี (2555)	สมชัย จรรยาไพบูลย์	ไมตรี บุญทศ (2554)	พิเชฐ โพธิ์ภักดี (2553)	ศักดิ์จิต มาศจิตต์ (2550)	Brown & Moberg. (1980)	Gluck. (2004)	Keeves. (1997)	สรุปรวม
1. มุ่งเน้นเป้าหมาย (IDEAL Goals)	✓	✓	-	-	-	✓	-	-	-	3
2.ผู้บริหารเป็นเลิศด้านวิชาการ (IDEAL Director)	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	7
3.ครูเชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน (IDEAL Teachers)	✓	✓	-	-	-	-	✓	✓	-	4
4. นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย (IDEAL Students)	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-	✓	6

<u>เกณฑ์การพิจารณาเลือก</u> ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์จากการเลือกองค์ประกอบรูปแบบที่มีผู้ศึกษาวิจัยไม่น้อยกว่า 3 คน มาเป็นเกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบรูปแบบรายประเด็น

จากการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไร ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ ปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่กำลังศึกษาซึ่งจะออกแบบตามแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก ระบุเรื่องปัจจัยด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) มุ่งเน้นเป้าหมาย (IDEAL Goals) 2) ผู้บริหารเป็นเลิศด้านวิชาการ (IDEAL Director) 3) ครูเชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน (IDEAL Teachers) 4) นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย (IDEAL Students)

1.4 คุณลักษณะของรูปแบบ

รูปแบบที่ดีจะทำให้ผู้ที่สนใจศึกษาในเรื่องที่ศึกษาได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อนที่จะศึกษาในแนวลึกต่อไป ดังนั้น การสร้างรูปแบบที่ดีนักวิชาการหลายคนได้นำเสนอดังนี้

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2553: 6) กล่าวว่า รูปแบบที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ในช่วงของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิก

3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่และการสร้าง ความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลัง ศึกษา

5. รูปแบบในเรื่องใด จะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

พูลสุข หิงคานนท์ (2550: 53) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบว่า 1) แบบจำลองควรประกอบด้วยความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงโครงสร้าง 2) แบบจำลองควรมีลักษณะที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการทำนายผล และสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) แบบจำลองควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน 4) แบบจำลองควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่จะศึกษาได้ 5) แบบจำลองในเรื่องใดจะมีความสอดคล้องกับทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

คีฟวส์ (Keeves. 1997: 560) ได้กล่าวถึง ลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) แบบจำลองควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ในข้างต้นของการพัฒนาแบบจำลอง 2) แบบจำลองควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อมูลสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3) แบบจำลองจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษา นอกจากแบบจำลองจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้วยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย 4) แบบจำลองควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ (Concept) ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์หาตัวแปรใหม่ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษา

คีฟวส์ (Keeves.. 1988: 560) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ควรจะมีข้อกำหนด (Requirement) 4 ประการ คือ

1. รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกันแบบรวม ๆ (Associative Relationship)

2. รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถถูกตรวจสอบได้ โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบ ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจาก รูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อภิปรายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. รูปแบบ ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

จากการศึกษาคุณลักษณะของรูปแบบดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ไม่มีรูปแบบใดที่เป็นคุณลักษณะของรูปแบบที่ดีที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการศึกษาว่ามีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตามคุณลักษณะรูปแบบที่ดีต้องมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมารับรอง และสามารถทำนายและอธิบายปรากฏการณ์หรือความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในเชิงเหตุผลได้ มีการต่อยอดความรู้อันจะเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีความชัดเจนตรวจสอบได้ และมีกระบวนการในการสร้างหรือพัฒนารูปแบบได้อย่างไม่มีสิ้นสุด

1.5 การสร้างและการพัฒนารูปแบบ

การสร้างรูปแบบ คือ การกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนว่า รูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งนั้นได้อธิบายปรากฏการณ์อะไรและนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ ๆ

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2553: 9-10) กล่าวว่า การสร้างและพัฒนารูปแบบ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อน เป็นรูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษารายกรณี หน่วยงานที่ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการศึกษาจะนำมาใช้กำหนดองค์ประกอบ หรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ดังนั้น การพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

1.2 การศึกษาจากบริบทจริงในขั้นตอนนี้อาจจะดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้

1.2.1 การศึกษาสภาพ และปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงาน โดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

1.2.2 การศึกษารายกรณี (Case Study) หรือพหุกรณีหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ หรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษา เพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ

1.2.3 การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นต้น

1.3 การจัดทำรูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1.1 และ1.2 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัยเพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ภายหลังที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นตอนแรกแล้ว จำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็เป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริง จะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบ ซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งกระบวนการสร้างและพัฒนารูปแบบสามารถแสดงเป็นภาพได้ดังนี้

นพวรรณ เชาว์ดำรงสกุล (2546: 83) ได้สรุปขั้นตอนในการสร้างรูปแบบจากนักวิชาการต่างประเทศหลายๆ คนว่าขั้นตอนประกอบด้วยมโนทัศน์เชิงทฤษฎี (Concept) ข้อกระทงของเนื้อหาสาระ (Item) การวัด (Measurement) ตัวแปร (Variables) ทดลองใช้ และความสัมพันธ์ของตัวแปรข้อเสนอ(Propositions) ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและรูปแบบที่สมบูรณ์ (Model)

วิลเลอร์ (Willer. 1986: 83) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้าง (Construct) รูปแบบ และ 2) การหาความเที่ยงตรง (Validity) ของ รูปแบบ

คีฟวส์ (Keeves. 1997: 407) ที่กล่าวว่าการสร้างรูปแบบจะต้องประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญได้ ดังนี้ 1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การศึกษาสภาพข้อมูลพื้นฐาน การระบุ

ปัญหาความต้องการและความจำเป็น การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดหลักการองค์ประกอบและการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา 2) การสร้างแบบร่างหรือรูปแบบเบื้องต้นหรือการนำเสนอทางเลือก 3) การตรวจสอบหรือการประเมินผล ได้แก่ การหาความเหมาะสม ความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลและการทดลองใช้ แล 4) กาปรับปรุงและการพัฒนาและนำเสนอรูปแบบที่สมบูรณ์

บุญชม ศรีสะอาด (2553 : 100) ได้กล่าวถึงกระบวนการวิจัยการพัฒนารูปแบบ โดยได้แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และ 2) การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ

จากการศึกษาการสร้างรูปแบบดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบ (Model) ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ตายตัวว่าควรปฏิบัติอย่างไร แต่โดยทั่วไปควรเริ่มจากการศึกษาหาความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับรูปแบบที่ต้องการสร้างต่อจากนั้นจัดทำร่างรูปแบบที่จะสร้างแล้วดำเนินการสร้างรูปแบบตามหลักและวิธีการที่ศึกษา แล้วนำรูปแบบที่สร้างนั้นไปตรวจสอบคุณภาพก่อนนำเสนอเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

ตารางที่ 2.2 แสดงขั้นตอนย่อยในการสร้างและพัฒนารูปแบบ

ขั้นตอนย่อยในการสร้างและพัฒนารูปแบบ	วาโร เพ็งสัวัสดิ์ (2553: 9-10)	นพวรรณ เขาวด้ารงสกุล (2546: 83)	วิลเลอร์ (Willer. 1986: 83)	คีฟาส์ (Keeves. 1997: 407)	บุญชม ศรีสะอาด (2545 : 100)	สรุปรวม
1. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง	✓		✓	✓	✓	4
2. จัดทำแบบร่างรูปแบบ			✓	✓	✓	3
3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้	✓			✓		2
4. ตรวจสอบความถูกต้อง	✓	✓		✓	✓	4
5. ทดลองใช้		✓		✓	✓	3
6. ปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ				✓	✓	2

<u>เกณฑ์การพิจารณาเลือก</u> ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์จากการเลือกขั้นตอนการสร้างและพัฒนารูปแบบที่มีผู้ศึกษาวิจัยไม่น้อยกว่า 2 คน มาเป็นเกณฑ์ในการเลือกขั้นตอนการสร้างและพัฒนารูปแบบรายประเด็น

จากตารางที่ 2.2 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ เกี่ยวกับการสร้างและพัฒนารูปแบบ สามารถสรุปว่าการสร้างและพัฒนารูปแบบ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และ 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ จาก 6 ขั้นตอนย่อย ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหรือการพัฒนารูปแบบ ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อน เป็นรูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้วิจัยอาจจะศึกษารายกรณี หน่วยงานที่ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการศึกษาจะนำมาใช้กำหนดองค์ประกอบ หรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเปล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ดังนั้น การพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

1.2 การศึกษาจากบริบทจริงในขั้นตอนนี้อาจจะดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้

1.2.1 การศึกษาสภาพ และปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงานโดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

1.2.2 การศึกษารายกรณี (Case Study) หรือพหุกรณีหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จหรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษา เพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ

1.2.3 การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นต้น

1.3 การจัดทำรูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1.1 และ 1.2 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัยเพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ

อย่างไรก็ตามในงานวิจัยบางเรื่องนอกจากศึกษาตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยยังอาจจะศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในการพัฒนารูปแบบก็ได้

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ภายหลังที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นตอนแรกแล้ว จำเป็นที่จะต้องสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นถึงแม้จะ

พัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่เป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริง จะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

สุวิมล ว่องวานิช (2549 : 54 – 56) ได้กล่าวว่า การทดสอบรูปแบบอาจจะทำได้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนด การประเมินที่พัฒนาโดย The Joint Committee on Standards of Educational Evaluation ภายใต้การดำเนินงานของ Stufflebeam และคณะ ได้นำเสนอการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

2.1.1 มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการไปปฏิบัติจริง

2.1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

2.1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

2.1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2.2 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การทดสอบรูปแบบในบางเรื่องไม่สามารถกระทำได้โดยข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการประเมินค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ หรือการดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ แต่งานวิจัยบางเรื่องนั้นต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป ซึ่งไอส์เนอร์ (Eisner. 1976: 192-193) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีแนวคิด ดังนี้

2.2.1 การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์และวิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวโยงกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานกับปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้น ในวงการศึกษาจึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะ

2.2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือว่า ผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆนั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั้นเอง

2.2.4 รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณาการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

2.3 การทดสอบรูปแบบโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มักจะใช้กับการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เมื่อผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟายเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในรอบสุดท้ายมาจัดท าเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

2.4 การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบ การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบนี้ ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย มีการดำเนินการตามกิจกรรมอย่างครบถ้วน

1.6 การตรวจสอบรูปแบบ

การตรวจสอบรูปแบบ มีนักวิชาการได้ศึกษาค้นคว้า และนำเสนอไว้ ดังนี้

คีฟวส์ (Keeves. 1997:379-380) ได้กล่าวถึง การตรวจสอบรูปแบบ หรือการทดสอบรูปแบบที่สังเคราะห์ได้นั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบในการปฏิบัติจริง หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบมีหลายวิธี เช่น วิธีตรวจสอบเชิงปริมาณ เชิงคุณลักษณะ ผลของการตรวจสอบนำไปสู่การปฏิเสธหรือยอมรับรูปแบบ รวมไปถึงการนำไปสู่การสร้างรูปแบบใหม่ หรือการปรับปรุง หรือการพัฒนารูปแบบเดิมและสร้างเป็นทฤษฎีใหม่ต่อไป

นพวรรณ เชาว์ดำรงสกุล (2546: 87-88) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินรูปแบบ โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ (The Connoisseurship Model)ไว้ดังนี้

1) การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์ วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่จะนำมาพิจารณาซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวโยงกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพัฒนาต่างๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจารญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2) เป็นรูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยพัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัยเนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ต้องใช้ความรู้ความสามารถผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น

3) เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประมินโดยให้ความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์การพัฒนาต่าง ๆ นั้น เกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4) เป็นรูปแบบที่ยอมให้มีการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พัฒนา การบ่งชี้ข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

วิภาดา ศรีจอมขวัญ (2554: 23) ยังได้กล่าวถึงการตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงปริมาณซึ่งใช้เทคนิคทางสถิติ สามารถตรวจสอบได้ 2 ลักษณะ คือ 1) การตรวจสอบตามมากน้อยของความสัมพันธ์ความเกี่ยวข้อง เหตุผลระหว่างตัวแปร 2) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าวซึ่งการประมาณดังนี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้

จากการศึกษาการตรวจสอบรูปแบบดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การตรวจสอบรูปแบบมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบหรือทดสอบรูปแบบถึงความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบในการปฏิบัติจริงหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งมีหลายวิธี ผลของการตรวจสอบรูปแบบจะนำไปสู่การปฏิเสธหรือยอมรับรูปแบบอันจะส่งผลถึงการปรับปรุงสร้างหรือพัฒนารูปแบบใหม่ต่อไป

2. แนวคิดทฤษฎีการพัฒนาองค์การ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การโดยแยกเป็นความเหมายของการพัฒนาองค์การ ความสำคัญของการพัฒนาองค์การ กระบวนการพัฒนาองค์การ จากนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์การ ไว้ดังนี้

2.1 ความหมายของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ (Organization Development หรือ OD) เป็นการศึกษาการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน โดยมีความพยายามวางหลักการและการปฏิบัติ เพื่อนาไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงองค์การ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายและแนวทางไว้หลายท่าน ดังนี้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551: 118) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบต่อการปรับปรุงขององค์การที่ประยุกต์ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และการวิจัยมาใช้เพื่อเพิ่มความเป็นอยู่ที่ดีและความมีประสิทธิภาพของคน และองค์การ

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551: 265 – 269) ได้สรุปว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์การ โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่าง ๆ อาทิ กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไขเพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Owen. 1987; อ้างถึงในสมาน อัศวภูมิ. 2551: 194 –195) ได้เสนอแนวคิดไว้ในหนังสือของเขา มีใจความว่าการพัฒนาองค์การในแต่ละเขตพื้นที่บริการทางการศึกษา (School district) หมายถึง ความพยายามซึ่งเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ สมเหตุสมผลและมีแผนรองรับเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนที่เป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นทางการ กระบวนการดำเนินงาน ปทัสถานสังคมหรือโครงสร้างองค์การ ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ จุดหมายของการพัฒนาองค์การ คือ การยกระดับคุณภาพชีวิตของแต่ละคน และปรับปรุงพันธกิจและการปฏิบัติงานขององค์การ และมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาองค์การนั้นประกอบด้วยแนวคิดหลัก 10 ประการ ดังนี้

1. จุดหมายของการพัฒนาองค์การ
2. ระบบในการปรับเปลี่ยนองค์การ
3. วิธีการเชิงระบบ
4. ใช้วิธีการทางการศึกษา
5. เรียนรู้จากประสบการณ์
6. เกาะติดกับประเด็นปัญหาสำคัญจริง ๆ
7. มีแผนยุทธศาสตร์
8. มีหน่วยประสานการเปลี่ยนแปลง (Change agent)
9. ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2550: 436) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์การ (Organization development) เป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน มีการวิเคราะห์

ปัญหา วางแผนยุทธศาสตร์ และใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการพัฒนาระบบโดยส่วนรวมทั้งองค์การ เริ่มจากระดับผู้บริหารลงสู่ระดับล่างทั้งองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2550: 478) ได้ให้แนวคิดของความหมายในทางปฏิบัติจริง ๆ ว่า การพัฒนาองค์การโดยทั่วไปมักจะหมายความถึงการฝึกอบรมในหลาย ๆ รูปแบบหรือการพยายามเข้าแทรกแซงองค์การในลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมุ่งประสงค์ที่จะปรับปรุงองค์การ หรือสมาชิกองค์การ และในภาพรวมการพัฒนาองค์การก็จะเป็นไปสมตามชื่อนั่นก็คือให้ความสำคัญที่การเจริญเติบโตและการพัฒนาการขององค์การโดยทั้งมวล

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2549: 49) ได้ร่วมกันสรุปความหมายของการพัฒนาองค์การไว้ว่า เป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์การอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้า และจะเน้นกระทำในส่วนที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและกระบวนการของกลุ่มบนรากฐานแห่งความร่วมมือร่วมใจกัน ด้วยความช่วยเหลือของที่ปรึกษาและใช้เครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ เข้าช่วยในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาและธำรงไว้ซึ่งประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์การ

สมคิด บางโม (2547: 51 – 53) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ คือความพยายามเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทั่วทั้งองค์การโดยเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อเพิ่มความมีประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตขององค์การโดยการสอดแทรกสิ่งที่ได้มีการวางแผนไว้แล้วเข้าไปในกระบวนการขององค์การโดยการใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540: 269 – 270) ได้ร่วมกันสรุปลักษณะของการพัฒนาองค์การตามแนวคิดของ Bennis (1969); Aplin และ Thomson (1974) และ French และ Bell (1973) ดังนี้

1. เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผน (Planned change)
2. เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเบ็ดเสร็จ (Comprehensive change)
3. เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม (Emphasis on work group)
4. เป็นการเปลี่ยนแปลงระยะยาว (Long-Range change)
5. เป็นการร่วมมือของผู้ทำการเปลี่ยนแปลง (Participation of change agent)
6. เน้นถึงวิธีการดำเนินงานและการวิจัยปฏิบัติการ (Emphasis upon interventions and action research)

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์การ โดยบุคลากรทุกระดับในองค์การ มีการวางแผนล่วงหน้าและเป้าหมายความสำเร็จร่วมกันเพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่าง

มีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2.2 ความสำคัญของการพัฒนาองค์การ

มีนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญได้ให้นิยามความสำคัญของการพัฒนาองค์การไว้ดังนี้

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2549: 52 – 53) ได้ร่วมกันสรุปเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาองค์การ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์การอย่างมีแผนซึ่งจะต้องกระทำโดยตระหนักถึงภาวะแวดล้อมขององค์การตลอดเวลา

2. การพัฒนาสมรรถนะขององค์การจะเน้นในเชิงกระบวนการของกลุ่มและขององค์การเป็นที่ตั้ง โดยกระบวนการเหล่านี้จะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การได้ใช้ศักยภาพหรือสติปัญญาความสามารถอย่างเต็มที่

3. เน้นทีมงานเป็นเป้าหมาย เพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ถึงพฤติกรรมขององค์การเป็นส่วนรวม

4. เน้นความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมของทีมงาน

5. เน้นการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การทั้งระบบใหญ่และระบบย่อย

6. ใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ

7. ใช้ที่ปรึกษาหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาช่วยให้คำปรึกษา

8. ยุทธศาสตร์อันสำคัญยิ่งของการพัฒนาองค์การก็คือ การใช้เครื่องมือทางการพัฒนาองค์การเข้าสอดแทรก

9. กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง

10. มุ่งหวังที่จะให้ได้มาซึ่งผลงานสูงสุดขององค์การ ทั้งในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์การ

สรุปได้ว่า องค์การจะดำรงอยู่ได้นั้นต้องมีความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา สร้างความเข้าใจร่วมกันโดยมุ่งหวังที่จะให้ได้มาซึ่ง ผลงานสูงสุดขององค์การ ทั้งในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์การ และดำเนินการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

2.3 กระบวนการพัฒนาองค์การ

มีนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญได้เสนอกระบวนการพัฒนาองค์การไว้หลายท่าน ดังนี้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551: 125 – 126) ได้เสนอรูปแบบของการพัฒนาองค์การว่าโดยทั่วไปตั้งอยู่บนพื้นฐานของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของเลวิน โดยการวินิจฉัยจะถูกนำไปปฏิบัติในช่วง

ระหว่างของขั้นการละลายพฤติกรรม (Refreezing) ส่วนการเปลี่ยนแปลง (Change) จะถูกแนะนำอย่างระมัดระวังผ่านการเข้าแทรกที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อสถานการณ์ที่องค์การเผชิญอยู่หรือเพื่อความเหมาะสมกับสภาพขององค์การในขณะนั้น และสุดท้าย การติดตามผลอย่างเป็นระบบเป็นการคงสภาพพฤติกรรมหรือสถานการณ์ที่พึงปรารถนาขององค์การโดยมีกระบวนการเป็นลำดับขั้นดังนี้

1. ขั้นละลายพฤติกรรม เป็นการวินิจฉัย ประเมินสถานการณ์และระบุถึง กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม

2. ขั้นเปลี่ยนพฤติกรรม คือ การเข้าแทรก นำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติผ่านการร่วมมือและประสานงานที่เพิ่มขึ้น

3. ขั้นคงพฤติกรรม คือ การติดตามผล ระบุถึงปัญหาที่ไม่คาดคิด และผลกระทบประเมินความมีประสิทธิภาพของกลยุทธ์

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551: 265 – 269) ได้สรุปว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์การ โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่าง ๆ อาทิ กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไขเพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาองค์การยังเป็นวิธีการที่เป็นระบบในการสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยมีเป้าหมายที่สำคัญ 2 ประการต่อไปนี้

1. เป้าหมายกระบวนการ (Process goals) มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการในการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างบุคคล เช่น การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาและการจัดการความขัดแย้งระหว่างสมาชิก เป็นต้น เพื่อให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

2. ผลลัพธ์รวม (Outcomes goals) การพัฒนาองค์การจะให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน (Task performance) ขององค์การ โดยมุ่งพัฒนาความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้สามารถดำเนินงานภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม โดยใช้เทคนิคในระดับต่าง ๆ ขององค์การเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ

กระบวนการในการพัฒนาองค์การมี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวินิจฉัย (Diagnosis) เป็นขั้นตอนเริ่มต้นในการพัฒนาองค์การ ภายหลังจากการรับรู้ปัญหา นักพัฒนาองค์การ (OD practitioner) จะทำเพื่อที่จะกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางแก้ไขปัญหา รวมทั้งปรับปรุงพฤติกรรมของระบบ โดยอาศัยความรู้จากการวิจัยและเทคนิคการพัฒนาองค์การประกอบกัน

2. การปฏิบัติ (Active intervention) ผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์กรดำเนินการพัฒนาองค์การโดยประยุกต์วิธีการต่าง ๆ ตามแผนการที่กำหนด เพื่อให้การพัฒนาองค์การดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพโดยการวัดและประเมินความก้าวหน้าของแผนการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อที่จะปรับปรุงให้การดำเนินงานมีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. การเสริมแรง (Reinforcement) ผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์การต้องทำการประเมินผลการดำเนินงานว่าประสบผลตามที่ต้องการเพียงใด ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงให้การดำเนินงานเหมาะสมกับสถานการณ์ จากนั้นทำการเสริมแรงและทำพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงให้คงตัว (Refreezing) เพื่อให้พฤติกรรมที่ต้องการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยไม่ผันแปรหรือย้อนกลับสู่สภาวะเดิม เนื่องจากความเฉื่อยที่เกิดจากความเคยชินของบุคคลหรือกลุ่ม ตลอดจนติดตามผล (Follow up) เพื่อทาการปรับปรุงและเสริมแรงให้ระบบที่ต้องการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง

เทคนิควิธีการที่นิยมใช้ในการพัฒนาองค์การ มีดังนี้

1. การพัฒนาระดับองค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพโดยรวมขององค์การโดยใช้เทคนิคดังนี้

1.1 การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey feedback)

1.2 การประชุมร่วมกัน (Confrontation meeting)

1.3 การออกแบบโครงสร้างใหม่ (Structural redesign)

1.4 องค์การแบบขนาน (Collateral organization)

2. การพัฒนาระดับกลุ่ม เป็นการพัฒนาศักยภาพในกลุ่มย่อยขององค์การโดยใช้เทคนิคดังนี้

2.1 การสร้างทีมงาน (Team building)

2.2 การให้คำปรึกษาด้านกระบวนการ (Process consultation)

2.3 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Intergroup team building)

3. การพัฒนาระดับบุคคล เป็นการทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ โดยใช้เทคนิคดังนี้

3.1 การฝึกความอ่อนไหว (Sensitivity training)

3.2 การเจรจาเรื่องบทบาท (Role negotiation)

3.3 การออกแบบงานใหม่ (Job redesign)

3.4 การวางแผนอาชีพ (Career planning)

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การที่มีประสิทธิภาพ นอกจากการกำหนดแนวทางและเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมแล้ว จะต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถแก้ไขอุปสรรคต่าง ๆ อย่างเรียบร้อย โดยผู้มีหน้าที่ในการพัฒนาองค์การต้องวางแผนปฏิบัติการในการ

พัฒนาองค์การดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยการพัฒนาองค์การที่จะประสบความสำเร็จนั้น สามารถดำเนินการตามแนวทางต่อไปนี้ คือ การให้ความนับถือต่อบุคคล ความเชื่อมั่นและการสนับสนุนความเท่าเทียมกันของอำนาจ ความเปิดเผยหรือโปร่งใสและการมีส่วนร่วม

3. แนวคิดทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของสังคมและประเทศชาติ ทั้งนี้หากสถานศึกษามีความสามารถที่จะบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพเกิดประสิทธิผลได้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา จากนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

3.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

มีนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษา ไว้หลายท่านดังนี้

มนัส พลายชุ่ม (2540: 16) กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆของโรงเรียนที่ประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน ครูอาจารย์ เพื่อให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยจะต้องเกิดการพัฒนาในทุกด้านตั้งแต่ ด้านปัญญา ด้านจิตใจ ด้านร่างกาย และด้านสังคม เพื่อให้นักเรียนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

วิลาวัลย์ ไพโรจน์ (2540: 12) กล่าวว่าการบริหารสถานศึกษาหมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่จัดกิจกรรมทางการศึกษา เพื่อสมาชิกในสังคมและประเทศชาติช่วยพัฒนาบุคลิกภาพทั้งยังสมควรแก่อัตภาพของตน

วิไล ธนวิวัฒน์ (2541: 16) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือ การดำเนินกิจกรรมภายในโรงเรียน โดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่ายเพื่อให้นักเรียนมีพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญา ตลอดจนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมต่อไป

สุรพล พุฒคำ (2544: 11) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นการจัดหาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน ทำให้เกิดความร่วมมือและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยมีตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงความมีประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

ศิลป์ชัย อ่วงตระกูล (2552: 8) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานร่วมกันกับกลุ่มบุคคลมืออาชีพและชุมชนในท้องถิ่น เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมตามวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ

ณัฐรฎา พวงธรรม (2553: 14) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารการพัฒนาและปรับปรุงวิธีการบริหารงานด้านต่าง เพื่อนำพาสถานศึกษา สู่ความก้าวหน้า

ส่งเสริมความเจริญด้านความคิด ความรู้ควบคู่กับการสอดแทรกคุณธรรมแก่นักเรียน เพื่อให้ได้นักเรียนที่มีคุณภาพ

จากความหมายของการบริหารสถานศึกษา พอสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานในกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู อาจารย์ และองค์คณะบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ของชุมชนในท้องถิ่น เพื่อร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานและคุณภาพให้แก่เยาวชนที่ทำให้เกิดการพัฒนาในทุก ๆ ด้านอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคม ได้อย่างมีความสุข

3.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

มีนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญได้ให้นิยามความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้หลายท่าน ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 8) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงานนักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิค วิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2545: 11 – 12) กล่าวว่าการจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติจะประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยองค์กรปฏิบัติ คือ สถานศึกษา ซึ่งหมายถึงการปฏิบัติภารกิจของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดีและผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ทำการปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ

ศิริพงษ์ เศาภายน (2548: 14) กล่าวว่าการบริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความเจริญต่อคุณภาพของผลผลิตทางการศึกษาและต่อการพัฒนาการทุกด้านของมนุษย์ที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญของชาติ เพราะถ้าหากไม่มีการบริหารแล้วการดำเนินงานของสถานศึกษาอาจจะต้องพบกับอุปสรรคมากมายจนไม่สามารถดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

ปรัชญา เวสารัชช์ (2554: 3) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารการศึกษา เป็นการบริหารจัดการที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการ มีรูปแบบขั้นตอน กติกาและวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุนและมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานรับผิดชอบร่วมดำเนินการ มีรูปแบบ ขั้นตอน วิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาที่เที่ยงตรง เชื่อถือได้ โดยเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่ดีในการเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

3.3 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ผู้วิจัยขอเสนอไว้ดังต่อไปนี้

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหาร 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งทำให้สถานศึกษาหรือโรงเรียนมีความคล่องตัวในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับการบริหารงานโรงเรียนในระบบของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) โดยบริหารงานตามภารกิจในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย
    1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
    1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
    1.3 การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
    1.4 การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
    1.5 การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
    1.6 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
    1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
    1.8 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
2. ด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย

2.1 การจัดตั้งงบประมาณ

2.2 การจัดสรรงบประมาณ

2.2.1 การจัดสรรงบประมาณ

2.2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ

2.2.3 การโอนและการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

2.2.4 การรายงานผล

2.3 การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ

2.3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้งบประมาณ

2.3.2 การตรวจสอบติดตามการใช้ผลผลิต

2.4 การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.4.1 ทุนการศึกษา

2.4.2 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา

2.4.3 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

2.4.4 การส่งเสริมการบริหารการจัดหารายได้และผลประโยชน์ในรูปแบบที่หลากหลาย

2.5 การบริหารการเงิน

2.5.1 การเบิกเงินจากคลัง

2.5.2 การรับเงิน

2.5.3 การเก็บรักษาเงิน

2.5.4 การจ่ายเงิน

2.5.5 การนำส่งเงิน

2.6 การบริหารบัญชี

2.6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน

2.6.2 การจัดทำทะเบียนทางการเงิน

2.6.3 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

2.6.4 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

2.7.1 การวางแผนจัดหาพัสดุ

2.7.2 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ

2.7.3 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

2.7.4 การจัดหาพัสดุ

2.7.5 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

2.7.6 การจัดหาผลประโยชน์สินทรัพย์

3. ด้านการบริหารงานบุคคล

3.1 การวางแผนอัตรากำลัง

3.2 การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.3 การเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.4 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.4.1 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.4.2 การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาอย่างเข้มแข็ง

3.5 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.5.1 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

3.5.2 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่างเขตพื้นที่การศึกษา

3.6 การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ

3.7 เงินเดือนและค่าตอบแทน

3.8 การเลื่อนขั้นเงินเดือน

3.9 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.10 การลาศึกษาต่อ

3.11 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.12 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

3.13 มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

3.14 การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.15 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.15.1 การดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้กระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

3.15.2 การดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

3.16 การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

3.17 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

3.18 การอุทธรณ์

3.19 การร้องทุกข์

3.20 การออกจากราชการ

3.21 การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

3.22 งานทะเบียนประวัติข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา

3.23 งานยกเว้นคุณสมบัติ เช่น การยกเว้นการเกณฑ์ทหาร

3.24 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

4. ด้านการบริหารทั่วไป

4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.3 การวางแผนการศึกษา

4.3.1 แผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์

4.3.2 แผนพัฒนาการศึกษาประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปี

4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์การ

4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

4.8 การดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชีและพัสดุ

4.9 การอำนวยการด้านบุคลากร

4.10 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

4.11 การจัดทำสามะโนผู้เรียน

4.12 การรับนักเรียน

4.13 การจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา

4.14 การอำนวยการและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย

4.15 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

4.16 การทัศนศึกษา

4.17 การส่งเสริมงานกิจกรรมนักเรียน

4.18 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

4.19 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคลชุมชน องค์กรหน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

4.20 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

4.21 งานกำกับดูแลสถานศึกษา: ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงาน

4.22 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพโดยแยกเป็นความหมายของการบริหารคุณภาพ ความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ แนวคิดหลักการในการบริหารคุณภาพ แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร แนวคิดการประเมินคุณภาพองค์กร จากนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพไว้ดังนี้

4.1 ความหมายของการบริหารคุณภาพ

มีนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญ และหน่วยงานได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

การบริหารคุณภาพ (Quality Management หรือ QM) มีความจำเป็นในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพขององค์กร เพื่อให้มีความทันสมัย และสอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ได้มีนักคิดหลายท่านกล่าวถึงความหมายของการบริหารคุณภาพ ดังนี้

กระทรวงอุตสาหกรรม (2544: 9) ให้ความหมายของการบริหารคุณภาพไว้ หมายถึง การบริหารอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ที่ผู้บริหารควรนำไปใช้ในการบริหารระบบการบริหารองค์รวมขององค์กร เพื่อทำให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจ

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2554: 63) สรุปความหมายของการบริหารคุณภาพต้องมีการคิดต้นทุนคุณภาพเพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ มีการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวางแผน มีการกำหนดจุดในการปรับปรุงคุณภาพ ต้นทุนคุณภาพ มีความสัมพันธ์กับความเชื่อถือ อาจสร้างด้วยการทำให้สินค้ามีคุณภาพที่ดีสม่ำเสมอ มีการประกันคุณภาพสินค้า เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า

สมลักษณ์ สันติโรจนุกูล (2548: 3) กล่าวว่าการบริหารคุณภาพ หมายถึง การบริหารจัดการทุกเรื่อง เพื่อทาตามนโยบายคุณภาพ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย โดยผลิตสินค้าหรือบริการให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือความต้องการของลูกค้า

ศรัญยู พิสิฐอรรถกุล (2554: ออนไลน์) กล่าวถึงความหมายของการบริหารคุณภาพว่า หมายถึง การจัดการระบบคุณภาพโดยทุกคนที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก องค์การรับผิดชอบต่องานที่ตนเองกระทำอย่างเต็มที่เพื่อให้สินค้าและบริการเป็นไปตามต้องการของลูกค้า วัตถุประสงค์หลักของการบริการคุณภาพ คือ การผลิตสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งความต้องการของลูกค้าจะเป็นกรอบกำหนดระบบคุณภาพขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้น การบริหารคุณภาพจะมุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพ หมายถึง กระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วยนโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์คุณภาพ การวางแผนงานคุณภาพ ระบบการบริหารจัดการเชิงคุณภาพระบบการตรวจสอบหรือการประเมินผล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ คุณภาพหรือเป้าหมายเป็นตัวบ่งชี้สำคัญของความสำเร็จในการปฏิบัติงานสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการเป็นหลัก และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งผู้วิจัยนำมาเป็นแนวคิดสำคัญของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เพราะมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่จะยกระดับการบริหารจัดการของโรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศ หรือตามมาตรฐานของประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาสูง เพื่อยกระดับการพัฒนาโรงเรียนให้โรงเรียนและผู้เรียนมีคุณภาพ และได้รับการยอมรับจากสังคม

4.2 ความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความเป็นมาของการบริหารสถานศึกษาไว้หลายท่านดังนี้

แนวคิดการบริหารคุณภาพมีที่มาจากด้านธุรกิจ เพื่อให้มีการผลิตสินค้าให้ได้มาตรฐานเดียวกัน จึงต้องมีการควบคุมคุณภาพและการตรวจสอบสินค้า โดยมีเป้าหมายคือความพึงพอใจของลูกค้าและมีการประกันคุณภาพตามมา เพื่อให้เห็นความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ จึงมีการลำดับเหตุการณ์ในตาราง 2.3 ดังนี้

ตารางที่ 2.3 แสดงความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ

ปี ค.ศ.	ชื่อบุคคล / ประเทศ	ความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ
1903	Frederick Taylor	เริ่มสอนวิธีการบริหารโรงงานโดยใช้หลักทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นต้นกำเนิดวิชาอุตสาหกรรม
1911	Frederick Taylor	เขียนหนังสือ The Principal of Scientific Management และเป็นผู้ให้ดำเนินเทคนิคการศึกษาเรื่อง Time และ Motion
1924	Walter A. Shewhart	เขียนตำราเรื่องการควบคุมสินค้าอย่างเป็นระบบ

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ปี ค.ศ.	ชื่อบุคคล / ประเทศ	ความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ
1931	Walter A. Shewhart	ได้เผยแพร่แนวคิด Statical quality control ในหนังสือ Economic control of quality of Manufactured Produce
1940	W. Edwards Deming	นำเทคนิคการสุ่มตัวอย่างทางสถิติมาประยุกต์ใช้จัดทำเอกสารการควบคุมคุณภาพด้านการผลิตอาวุธสงครามโลกครั้งที่ 2 และนำหลักสถิติมาใช้ในการบริหารคุณภาพของกองทัพ
1941	ประเทศสหรัฐอเมริกา	เริ่มต้นพัฒนาคุณภาพ มีการติดตั้งหน่วยงานเพื่อยกระดับคุณภาพโดยตรง มีชื่อว่า สหภาพวิทยาศาสตร์ และวิศวกรญี่ปุ่น มีการพัฒนากิจกรรมกลุ่มคุณภาพจนถึงขั้นการควบคุมคุณภาพสมบูรณ์แบบ และในปัจจุบันได้นำมาใช้กับการบริหารแบบทันเวลา (Just in time)
1949	ประเทศญี่ปุ่น	แสดงปาฐกถา เรื่อง หลักการคุณภาพให้กับนักวิทยาศาสตร์และนักวิศวกรญี่ปุ่น
1950	W. Edwards Deming	เริ่มสอนวิธีการบริหารโรงงานโดยใช้หลักทางวิทยาศาสตร์ซึ่งเป็นต้นกำเนิดวิชาอุตสาหกรรม
1951	Joshep M.Juran	ตีพิมพ์หนังสือ The Quality Control Handbook
1979	Phillip Crosby	เขียนหนังสือ Quality is Free
1982	W. Edwards Deming	เขียนหนังสือ Quality Productivity and Competitive Position
1982	ArmandV. Figenbaum	ผู้คิดค้น Cost of Quality และเสนอแนวคิดที่ทุกหน้าที่ในบริษัทมีส่วนรับผิดชอบต่อคุณภาพซึ่งถือเป็นต้นกำเนิด TQM
1984	Phillip Crosby	เขียนหนังสือ Quality without tears : The Art of Hassle – free Management
1987	สภาครองเกรส ประเทศสหรัฐอเมริกา	ตั้งรางวัล The Malcolm Baldrige National Quality Award
1988	ประเทศสหรัฐอเมริกา	หน่วยงานทางทหารนาแนวคิดการจัดการคุณภาพมาใช้กับทหาร

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ปี ค.ศ.	ชื่อบุคคล / ประเทศ	ความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ
1993	ประเทศสหรัฐอเมริกา	แนวคิด Total Quality ได้นำไปใช้ในมหาวิทยาลัยและโรงเรียนอย่างกว้างขวาง
1994	ประเทศสหรัฐอเมริกา	นำ TQM มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาให้เหมาะสมขึ้นเริ่มแพร่หลาย

ที่มา : สมชาย เทพแสง. (2548: 23)

จากตารางที่ 2.3 พบว่า เริ่มมีคำว่า คุณภาพ สอดคล้องกับที่ ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555: 25) ได้สรุปว่า เมื่อปี 1924 Walter ซึ่งเขียนตาราควบคุมคุณภาพสินค้า ปี ค.ศ. 1940 มีการนำสถิติมาใช้ในการวิเคราะห์การควบคุมคุณภาพ ปี 1950 เกิดการแพร่หลายด้านแนวคิดคุณภาพในประเทศญี่ปุ่น

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2554: 76 – 82) ได้สรุปพัฒนาการด้านคุณภาพไว้ดังนี้

ในปี 1951 Juran ซึ่งเคยเป็นผู้ช่วยของ Deming ในการเผยแพร่ความรู้ด้านการจัดการคุณภาพแก่ประเทศญี่ปุ่นนำความรู้เรื่องการจัดการคุณภาพในประเทศญี่ปุ่นไปเผยแพร่ในสหรัฐอเมริกา โดยตีพิมพ์หนังสือThe Quality Control Handbook

ต่อมาในปี ค.ศ. 1965 ญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการจัดการคุณภาพเป็นอย่างมาก สินค้าและบริการของญี่ปุ่นได้รับความนิยมไปทั่วโลก เช่น รถยนต์ อุปกรณ์ไฟฟ้า กิจการธนาคาร ทำให้สหรัฐอเมริกาหันมาศึกษาบทเรียนจากความสำเร็จของญี่ปุ่น โดยเฉพาะแรงกระตุ้นจากการนำความรู้เรื่องการจัดการคุณภาพในประเทศญี่ปุ่นมาเผยแพร่สหรัฐอเมริกาของ Juran ตอนต้นและตอนกลางของทศวรรษ 1970 สหรัฐอเมริกาเริ่มนำแนวคิดการจัดการคุณภาพของญี่ปุ่นเข้ามาปรับใช้ มีการวิจัย การนำเสนอผลงานและจัดทำเอกสารฝึกอบรมทำให้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพแพร่ขยายไปยังสหรัฐอเมริกาและยุโรป

ปี ค.ศ. 1979 Crosby เขียนหนังสือ Quality is free ซึ่ง Crosby ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่จะช่วยให้ลูกค้าที่เป็นผู้บริหารระดับสูง เห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งก็คือ Customer focus นั่นเอง

ปี ค.ศ. 1982 Arman V.figenbaun ผู้คิดค้น Cost of Quality และได้เสนอแนวคิดที่ทุกหน้าที่ในบริษัทมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อคุณภาพซึ่งถือเป็นต้นกำเนิดของ TQM

ปี ค.ศ. 1987 สภาคองเกรส ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ตั้งรางวัล The Malcolm Baldrige National Quality Award ขึ้น ซึ่งทศวรรษนี้ การจัดการคุณภาพในสหรัฐอเมริกาเริ่มฟื้นฟูและเจริญรุ่งเรืองอีกครั้งหนึ่ง

ปี ค.ศ. 1988 หน่วยงานทางทหารของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้นำแนวคิดการจัดการคุณภาพมาใช้กับทหาร

ปี ค.ศ. 1993 แนวคิด Total Quality ได้นาไปใช้ในมหาวิทยาลัยและโรงเรียนอย่างกว้างขวางในสหรัฐอเมริกา ในปี 1994 เป็นต้นมา มีการนำเรื่องการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาโดยคำนึงถึงความเหมาะสม

ปี ค.ศ. 1996 Cutshaw เสนอแนะให้มืออาชีพด้านคุณภาพส่งเสริมให้เกิดทักษะในการวิเคราะห์สาเหตุรวมทั้งความรู้ในเรื่อง ISO 9000

ปี ค.ศ. 2000 Ryan ชี้ให้เห็นว่า Internet กำลังถูกมาใช้ในสำนักงานรวมทั้ง Software ต่าง ๆ มืออาชีพทางด้านคุณภาพจำเป็นต้องฝึกความชำนาญของตนให้สามารถใช้ Internet

ในปี ค.ศ. 2001 บริษัท โตโยต้า จำกัด (Toyata) ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งก่อตั้งมา 60 – 70 ปี ได้กำหนดวิถีแห่งโตโยต้า (Toyota way) เพื่อเป็นปรัชญาค่านิยมที่ปฏิบัติร่วมกันและวัฒนธรรมองค์กร โดยมีหลักสำคัญ 5 ประการที่ถือเป็นหัวใจสำคัญให้เกิดคุณลักษณะ (DNA) ดังนี้ 1. ความท้าทาย (Challenge) 2. ไคเซ็น (Kaizen) คือ การปรับปรุงการดำเนินธุรกิจและผลักดันนวัตกรรมใหม่และมีวิวัฒนาการตลอดเวลา 3. เก็นจิ เก็นบุตซึ (Genchi Genbutsu) การค้นหาความจริงทำให้สามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว และบรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็ว 4. การยอมรับนับถือ (Respect) 5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และนอกจากนั้น โตโยต้ายังสร้างวิสัยทัศน์ ปี 2010 จะผลิตรถให้ได้ 15% ของกำลังผลิตทั่วโลก และจะบรรลุความท้าทายด้วยความกล้าหาญและสร้างความฝันให้เป็นจริง ต้องดำเนินการดังนี้ 1.High Quality คือการเสริมสร้างคุณค่าตลอดกระบวนการผลิต การส่งมอบสินค้าและการบริหาร 2. มีจิตวิญญาณแห่งความท้าทาย (Drive for progress for improvement) 3. วิสัยทัศน์ที่มองการณ์ไกลและการวางแผนระยะยาว (Based on fact and possibility) 4. การพิจารณาอย่างถี่ถ้วนก่อนตัดสินใจ มีความท้าทายที่เป็นไปได้มีความสมดุลระหว่างความคิดสร้างสรรค์และความเป็นไปได้ (Risk, Priority, Optimization)

จะเห็นว่า การบริหารคุณภาพมีรูปแบบที่หลากหลายและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) เป็นเครื่องมือการบริหารสากลที่โดดเด่นและใช้กันแพร่หลาย อย่างไรก็ตามนับตั้งแต่ศตวรรษที่ 2000 อาจจะมีเครื่องมือใหม่ เช่น การบริหารธุรกิจเพื่อความเป็นเลิศ (Basiness Excellence : BE) การบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ (Organization Excellence), การบริหารคุณภาพด้วย 6 Sigma (Six – Sigma Quality) และการบริหารแบบลีน (Lean Management) เข้ามาแทน แต่อย่างไรก็ตามการบริหารคุณภาพยังนิยมนำมาประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรม ธุรกิจและการศึกษา กระทั่งถึงปัจจุบัน

สรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพ มีการวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง ทำหน้าที่สำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานในหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจน

นำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของคน ผู้วิจัยได้นำมาเป็นส่วนประกอบด้านแนวคิดสำคัญของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

4.3 แนวคิดหลักการในการบริหารคุณภาพ

มีนักคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพหลายท่านให้แนวคิดหลักและวิธีการบริหารคุณภาพดังนี้

4.3.1 แนวคิดของ Walter A. Shewhart

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2545: 36) ได้สรุปแนวคิดของ Walter A. Shewhart ซึ่งเป็นผู้นำหลักการทางสถิติประยุกต์มาใช้ในการควบคุมคุณภาพ เรียกว่า การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติโดยได้พัฒนาแผนภูมิการควบคุม และการสุ่มตัวอย่างเพื่อทดสอบผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการสร้างวงจรคุณภาพ ที่เรียกว่า Shewhart Curcle ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนได้แก่ Plan Do Study Action หรือ PDSA ซึ่งต่อมาปรับปรุงโดย เดมมิ่ง (Demming) กลายเป็น PDCA

4.3.2 แนวคิดของ Joshep M. Juran

ศตรัตน์ ทิพย์ผ่อง (2556: 17) ได้ให้ความหมายของคุณภาพตามแนวคิดของ Joshep M. Juran ว่าคุณภาพเป็นความเหมาะสมกับประโยชน์ใช้สอยที่ผู้ซื้อผลิตภัณฑ์หรือผู้รับบริการต้องการ รวมไปถึงการเอาใจใส่เสนองานที่มีคุณภาพต่อลูกค้าภายในหรือแผนกงานขั้นตอนต่อไปที่ต้องรับผลงานไปผลิตต่อเท่ากับการเอาใจใส่ในระดับคุณภาพที่ลูกค้าภายนอกต้องการ หากพนักงานทุกคน ทำงานให้มีคุณภาพดีในทุกขั้นตอน ย่อมทำให้ผลผลิตออกมาดีมีคุณภาพ Juran ให้ความสำคัญกับการค้นหาปัญหาสำคัญที่เป็นสาเหตุใหญ่แห่งความบกพร่อง และการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพที่เกิดจากความตระหนักของผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนความร่วมมือของทุกคนในองค์การที่ให้ความสำคัญกับการผลิต ตั้งแต่กระบวนการออกแบบจนถึงการขนส่ง และจัดจำหน่าย

ดวงรัตน์ เรืองอุไร (2563: ออนไลน์) ที่กล่าวว่าแนวคิดหลักของ Joshep M. Juran มี 4 แนวคิด ได้แก่

1. คุณภาพและต้นทุนคุณภาพ (Quality and cost) คุณภาพหมายถึงความเหมาะสมกับประโยชน์ใช้สอยส่งผลให้คุณภาพมีความยืดหยุ่น และมีหลายระดับ ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณภาพของการออกแบบ คุณภาพของการทำตามมาตรฐานการใช้ได้ ความปลอดภัย และการอยู่ในสภาพดีในขณะที่ใช้ ส่วนในเรื่องต้นทุนคุณภาพนั้น แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ต้นทุนความล้มเหลวภายใน ต้นทุนความล้มเหลวภายนอก ต้นทุนการประเมินผลและต้นทุนการป้องกัน

2. นิสัยคุณภาพ (Quality Habit) การบริหารคุณภาพต้องมีความแน่วแน่เพื่อให้สู่การปรับปรุงคุณภาพ ดังนั้น จึงสร้างนิสัยคุณภาพขึ้นในองค์การ โดยมีกระบวนการ 4

ขั้น ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายให้สมาชิกอย่างชัดเจน กำหนดแผนที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย กำหนดความรับผิดชอบให้ชัดเจน และให้รางวัลโดยดูจากผลงาน จากแนวคิดที่ว่า การบริหารเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนานิสัยคุณภาพ ดังนั้น ผู้บริหาร ควรมีความรับผิดชอบในการบริหารคุณภาพมากกว่าพนักงาน

3. ไตรยางค์คุณภาพ (Quality trilogy) เงื่อนไขหรือองค์ประกอบ 3 ด้าน ที่จะทำให้การคุณภาพประสบความสำเร็จซึ่งคล้ายกับแนวคิดเรื่องวงล้อเดมมิ่ง จูราน แบ่งเงื่อนไขที่ทำให้การจัดการคุณภาพประสบความสำเร็จออกเป็น 3 ด้าน ใหญ่ ๆ คือ

ด้านแรก การวางแผนคุณภาพ แบ่งออกอีก 4 ขั้น คือ

1. รู้จักลูกค้าทั้งลูกค้าภายใน ภายนอกองค์การและความต้องการของลูกค้า

2. ต้องกล่าวถึงความต้องการของลูกค้าซ้ำแล้วซ้ำเล่าเพื่อให้องค์การหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าใจเสร็จแล้วก็ออกแบบให้เป็นไปตามความต้องการนั้น

3. เมื่อออกแบบเสร็จแล้วก็สร้างกระบวนการผลิต ลงมือผลิตและทำให้การผลิตให้เป็นไปอย่างถูกต้อง

4. เมื่อสร้างกระบวนเสร็จและพิสูจน์ว่าถูกต้องแล้ว ก็ให้ถ่ายโอนความรับผิดชอบไปสู่การปฏิบัติในระดับล่างต่อไป

ด้านที่สอง การควบคุมคุณภาพ ระบบคุณภาพใดก็ตามเมื่อลงมือปฏิบัติจริงก็ต้องมีความเสื่อมถอย การจัดการคุณภาพจึงต้องมีการควบคุม เพื่อสืบหาความแปรปรวนและนำมาแก้ไขให้เป็นกระบวนการที่ดีอีกครั้งหนึ่ง การควบคุมนี้ต้องอาศัยเครื่องมือและเทคนิคในเชิงกลยุทธ์ของการจัดการคุณภาพวัตถุประสงค์ก็เพื่อให้แน่ใจว่ากระบวนการจะเกิดผลลัพธ์ที่สามารถทำนายได้ ทำให้การบริหารงานราบรื่น และเป็นฐานที่มั่นคงสำหรับการปรับปรุงคุณภาพต่อไป

ด้านที่สาม การปรับปรุงคุณภาพ ขณะที่การควบคุมคุณภาพมุ่งไปที่เป้าหมายในการรักษาระดับคุณภาพที่เป็นอยู่ แต่การปรับปรุงคุณภาพจะมุ่งไปที่คุณภาพในระดับที่สูงขึ้น โดยการสร้างนิสัย ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุความก้าวหน้าในด้านคุณภาพระดับใหม่ที่ดีกว่า ความก้าวหน้านี้เป็นผลมาจากการคิดและวางแผนระยะยาวโดยผู้บริหาร ในฐานะที่รับผิดชอบในการสร้างลำดับขั้นความสำเร็จที่เป็นสากล

4. ลำดับขั้นความสำเร็จที่เป็นสากล (Universal Breakthrough Sequence) แนวคิดของจูรานในเรื่องนี้ เป็นกิจกรรมที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จในการก้าวไปสู่คุณภาพที่เป็นสากล เขาเชื่อว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทุกองค์การและทุกสถานการณ์จึงมีลักษณะทั่วไป แต่ จูรานเน้นว่าก่อนที่จะทำตามกิจกรรมเหล่านี้ ผู้บริหารต้องยอมรับเสียก่อนว่าความ

รับผิดชอบในการปรับปรุงคุณภาพเป็นของตนเอง สำหรับลำดับขั้นของความสำเร็จในการก้าวไปสู่คุณภาพที่เป็นสากล แบ่งออกได้ดังนี้

1. การพิสูจน์ถึงความจำเป็น (proof of need) ความสำเร็จขั้นแรก คือ การพิสูจน์ถึงความจำเป็นหมายถึง การรับรู้ความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น รู้ว่ามีบางอย่างผิดพลาดอยู่ในปัจจุบันที่จำเป็นต้องแก้ไขโดยเร่งด่วน ถ้าหากว่าไม่แก้ไขจะเสียหาย และความเสียหายนั้นมีมากกว่าค่าใช้จ่ายในการแก้ไขการรับรู้นี้ต้องเอาชนะความเคยชินต่อปัญหาที่กลายเป็นการยอมรับปัญหาเป็นส่วนของชีวิตประจำวันไปแล้ว อาจทำโดยการชี้ให้เห็นถึงการสูญเสียที่เกิดขึ้นติดต่อกันและคิดออกมาเป็นจำนวนเงิน ซึ่งทำให้ทุกคนเข้าใจได้ง่าย โดยให้ฝ่ายสถิติหรือบัญชีเป็นผู้ชี้แจงตัวเลขสถิติต่างๆ

2. การระบุโครงการ (project identification) ความสำเร็จขั้นต่อมาเป็นการระบุโครงการเจาะจงที่ทำให้เกิดการปรับปรุงขึ้นมา โครงการเป็นตัวเร่งของความสำเร็จ เพราะความสำเร็จเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและเห็นประโยชน์จริง โครงการที่ดำเนินได้ตลอดจะเป็นเครื่องหมายของการเข้าใกล้ความสำเร็จในการปรับปรุงคุณภาพ ทำให้เกิดความรู้สึกก้าวหน้าและเป็นการสะสมประสบการณ์ซึ่งจูรานมองว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์การ อย่างไรก็ดี ผู้บริหารต้องเลือกโครงการด้วยความระมัดระวัง ควรสนใจโครงการที่มองเห็นได้และให้ประโยชน์ตอบแทนสูงก่อน อาจวิเคราะห์โครงการ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์สาเหตุและผลตามหลักการวิเคราะห์ของพาเรโต (Pareto analysis) ที่มีหลักว่าปัญหาส่วนใหญ่มาจากสาเหตุเพียงไม่กี่อย่าง ถ้าแก้ที่สาเหตุหลัก ๆ นี้ได้ก็จะเกิดการปรับปรุงคุณภาพ

3. การจัดองค์การเพื่อการปรับปรุง (organizing for improvement) ความสำเร็จขั้นต่อมาอีก เป็นการจัดองค์การโครงการ เริ่มจากความผูกพันของผู้บริหารระดับสูงต่อโครงการ โดยการกำกับดูแลการริเริ่มโครงการ ให้ทิศทางและทรัพยากรที่จำเป็นแก่ทีมงานโครงการ ต่อมาเป็นการมอบหมายงานโครงการเฉพาะเจาะจงให้กับทีมงาน เมื่อมีความผูกพันเช่นนี้แล้ว ต่อไปก็เป็นการกำหนดระเบียบวิธีการในการปฏิบัติในรายละเอียดระบุเป้าหมายที่จะวัดความสำเร็จเป็นระยะ ๆ และต้องกำหนดว่าอะไรเป็นเงื่อนไขที่จะทำให้โครงการสำเร็จ

4. การเดินทางออกไปวินิจฉัย (diagnostic journey) ต่อมาก็เป็นช่วงของการเดินทางออกไปเพื่อทำการวินิจฉัยหมายถึง ทีมโครงการออกไปสำรวจปัญหาโดยไล่ย้อนจากอาการขึ้นไปสู่สาเหตุหลักของปัญหา ทีมโครงการต้องสังเกตอาการของปัญหาจากสาเหตุต่าง ๆ มีทั้งสาเหตุที่เป็นระบบ (systematic causes) สาเหตุเชิงสุ่ม (random causes) หรือสาเหตุที่เจาะจง (purposeful) หรือความยุ่งยากที่เกิดโดยเจตนา (willful disruption) ต่อมาก็แยกออกมาว่าอะไรเป็นสาเหตุที่พนักงานผู้ปฏิบัติหรือผู้บริการสามารถควบคุมได้

5. การลงมือแก้ไข (remedial action) ต่อมาทีมโครงการก็จะลงมือเปลี่ยนแปลง เพื่อแก้ที่สาเหตุของปัญหาคุณภาพต่าง ๆ ดังกล่าว ในลำดับแรกสุดทีมต้องกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาขึ้นมาเสียก่อนและเลือกทางที่เหมาะสมที่สุด หลังจากนั้นก็จะลงมือทำตามทางเลือกนั้น ขณะที่ลงมือแก้ปัญหาทีมต้องช่วยกันคิดด้วยว่า จะมีโครงการใดอีกบ้างที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาใหม่ ๆ ซ้ำอีก กระบวนการแก้ไขปัญหาทั้งหมดนี้ ต้องมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่กัน เพื่อให้เข้าใจหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการปรับปรุงคุณภาพโดยกระจ่าง วิธีหนึ่งที่ช่วยทำให้การติดต่อสื่อสารดีขึ้น คือ การใช้ภาษาและคำพูดที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน การลงมือแก้ไขรวมไปถึงการแบ่งความรับผิดชอบในการปฏิบัติการเริ่มทดสอบและตรวจคุณภาพ ซึ่งตรงนี้ก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่จูรานเห็นต่างจากเดมมิ่ง เพราะจูรานเห็นว่าการตรวจคุณภาพเป็นความชั่วร้ายที่จำเป็น (necessary evil) ขณะที่เดมมิ่งไม่เห็นด้วยกับวิธีการตรวจคุณภาพเลย ข้อสำคัญนั้นจูรานเห็นว่าการลงมือแก้ไขปัญหา ต้องแยกปัญหาสำคัญ ๆ 2-3 อย่าง (vital few problems) ออกจากปัญหาเล็กน้อยแต่มีจำนวนมาก (the trivial many)

6. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (resistance to change) การเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงคุณภาพมักเกิดการต่อต้านเสมอ ๆ ตามปกติแล้ว การต่อต้านมีแรงผลักดันมาจากปัจจัยทางสังคมหรือวัฒนธรรมแต่บางทีการกลัวสิ่งที่ไม่รู้ก็เป็นเหตุผลง่าย ๆ ที่ทำให้คนไม่สบายใจ ผู้บริหารควรคาดการณ์ถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเอาไว้ก่อน และแก้ปัญหาโดยการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง คนที่ได้เข้ามาทำงานในโครงการมักยอมรับผลลัพธ์ของโครงการ และเกิดความรู้สึกมีส่วนเป็นเจ้าของผู้บริหารต้องอาศัยเวลาในการเอาชนะการเปลี่ยนแปลง เพราะคนส่วนมากยอมรับการเปลี่ยนแปลง ก็ต่อเมื่อเวลาผ่านไป

7. การรักษาระดับความก้าวหน้า (holding onto gains) การเอาชนะการต่อต้านและการนำไปสู่ความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะเผชิญกับปัญหาอันสุดท้าย คือ การหวนคืนไปสู่การปฏิบัติและวิธีการแบบเก่าที่ด้อยกว่า ผู้บริหารจะได้รับประโยชน์จากกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดก็ต่อเมื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และทำให้คุณภาพอยู่ในระดับสูงอยู่อย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนการทำงานประจำเป็นแบบใหม่ โดยกำหนดมาตรฐานใหม่ ๆ เพิ่มการฝึกอบรมและพัฒนา จัดให้มีระบบการควบคุมที่สามารถส่งสัญญาณเตือนได้ตั้งแต่เนิ่น ๆ ใช้เทคนิคทางสถิติ การใช้วงจรย้อนกลับ การใช้ระบบข้อมูลและกฎเกณฑ์สำหรับการตัดสินใจ หลังจากที่ได้กำหนดมาตรฐานคุณภาพใหม่ขึ้นมาแล้ว ผู้บริหารจะต้องเตรียมทำตามลำดับขั้นเหล่านี้ซ้ำอีก เพื่อให้บรรลุความสำเร็จทางด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

4.3.3 แนวคิดของ William Edwards Deming

วรรณศจี เนินพรหม (2554: 10 – 11) สรุปแนวคิด Deming ที่เป็นคนผลักดันให้ผู้บริหารญี่ปุ่นยอมรับในแนวคิดในการบริหารคุณภาพ เขามองว่าการบริหารคุณภาพเป็นกิจกรรมของของค์กรทั้งหมด ไม่ใช่แค่งานตรวจคุณภาพตามที่กำหนดหรืองานของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการประกันคุณภาพและระบุว่าคุณภาพเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร เขาเสนอว่า คุณภาพจะช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและการแข่งขัน คุณภาพทำให้องค์กร อยู่รอดในระยะยาว โดยมองคุณภาพในแง่ของการออกแบบ การลงมือทำการขาย และการให้บริการสนับสนุนการวัดระดับคุณภาพโดยใช้วิธีการทางสถิติวัดผลผลิตโดยตรง เป้าหมายของการปรับปรุงคุณภาพ ก็คือการลดความแปรปรวนของกระบวนการผลิต เขาเชื่อว่าพนักงานทุกคนควรรู้เทคนิคทางสถิติ เพราะความรับผิดชอบในการบริหารและปรับปรุงคุณภาพเป็นของทุกคน

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2554: 89) ได้สรุปแนวคิดในการจัดการคุณภาพที่เด่นของเดมมิ่ง ประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่ หลักการจัดการคุณภาพ 14 ข้อ (14 points for management) ทฤษฎีความแปรปรวน (Theory of variance) โรคและบาปที่ร้ายแรง (Deadly diseses and sins) และบทบาทของผู้บริหาร (Roles of management)

ณัฏฐพันธุ์ เขจรนันทน์ และคนอื่น ๆ (2546: 72-75) ระบุว่า คุณภาพเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่น และทุ่มเทในการพัฒนาคุณภาพ โดยกำหนดแผนการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องสร้าง “วัฒนธรรมคุณภาพ และการเรียนรู้อย่างไม่หยุดยั้ง” ให้เกิดขึ้นกับสมาชิกทุกคนและในทุกระดับขององค์การ สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับสมาชิกทุกคน ดังนั้นหากผู้บริหารมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ในการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมาตรฐานสากลอย่างชัดเจน มีกลยุทธ์การบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพมาตรฐานระดับสากล และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานบริหารย่อมส่งผลต่อการบริหารคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากลให้มีประสิทธิภาพสูงและได้นำเสนอหลักการไว้ดังนี้

1. หลักการจัดการคุณภาพ 14 ข้อ โดย Deming ได้เสนอหลักการจัดการคุณภาพ ไว้ 14 ข้อ ดังนี้

1.1 สร้างปณิธานที่มุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ (Constancy of purpose) ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่น และทุ่มเทในการพัฒนาคุณภาพโดยกำหนดแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว ซึ่งจะพิสูจน์ความตั้งใจ อดทนและไม่ย่อท้อต่อความล้มเหลว

1.2 ยอมรับปรัชญาการบริหารคุณภาพใหม่ ๆ (Adopt the new philosophy) ที่เปลี่ยนแปลง และก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารต้องสร้าง “วัฒนธรรมคุณภาพและการเรียนรู้อย่างไม่หยุดยั้ง” ให้เกิดขึ้นกับสมาชิกทุกคนและในทุกระดับขององค์การ

1.3 ยุติการควบคุมคุณภาพโดยอาศัยการตรวจสอบเพียงด้านเดียว (Cease dependence on mass inspection) การให้ความสำคัญกับการควบคุมกระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้ได้ตามมาตรฐาน ไม่ได้เป็นการดำเนินงานในเชิงรุกที่จะป้องกันความผิดพลาด ทั้งนี้การควบคุมและประกันคุณภาพเป็นการแก้ไขที่ปลายเหตุเท่านั้น มุ่งเน้นการตรวจสอบเพื่อหาทางปรับปรุงและควรตรวจสอบในทุกขั้นตอน

1.4 ยุติการดำเนินธุรกิจโดยการตัดสินกันที่ราคาขายเพียงอย่างเดียว (End the practice of awarding) เพราะราคาขายจะไม่มีความหมายต่อออนาคตธุรกิจ ถ้าไม่สามารถพัฒนาคุณภาพให้ก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง ธุรกิจที่แข่งขันกันลดราคา ทำสงครามราคา จนสุดท้ายต่างจะล้มเหลวในการดำเนินงานและไม่สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว

1.5 ปรับปรุงระบบการผลิตและระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continual improvement) โดยใช้วงล้อ PDCA เป็นเครื่องผลักดันองค์การให้หมุนไปข้างหน้า อย่างต่อเนื่องซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจก้าวไปข้างหน้าอย่างสม่ำเสมอ และไม่หยุดยั้ง

1.6 ทำการฝึกอบรมทักษะ (Training for a skill) ในการทำงานและการจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยการทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น จัดทำการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติและใช้เครื่องมือการควบคุมคุณภาพต่าง ๆ เพื่อให้วัฒนธรรมคุณภาพแทรกเข้าสู่การดำเนินงานทุกขั้นตอนอย่างเป็นธรรมชาติ

1.7 สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น (Leadership) กับสมาชิกทุกคนในองค์การโดยต่างจะเป็นผู้นำและกล้าที่จะรับผิดชอบในการตัดสินใจ ในการกระทำของตนและกลุ่ม

1.8 กำจัดความกลัวให้หมดไป (Driver out fear) เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างองค์การคุณภาพ โดยส่งเสริมความกล้าถาม กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าปฏิบัติ และกล้ายอมรับในความผิดพลาด ในทุกระดับของธุรกิจ

1.9 ทำลายสิ่งที่กีดขวางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ (Break down barriers) โดยส่งเสริมการประสานงาน และช่วยเหลือกันข้ามสายงาน เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาและบรรลุเป้าหมายในการส่งมอบสินค้า หรือบริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า

1.10 ยกเลิกคำขวัญ คติพจน์ และเป้าหมายที่ตั้งตามอำเภอใจ (Eliminate slogans, exhortations, arbitrary targets) โดยเฉพาะที่เขียนขึ้นมาอย่างขอไปที แต่ไม่เกิดขึ้นจากความเข้าใจในปรัชญาของคุณภาพ ซึ่งทำให้ข้อความที่กำหนดไร้เป้าหมายที่เป็นรูปธรรม ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

1.11 ยกเลิกการกำหนดจำนวนโควตาที่เป็นตัวเลข (Eliminate numerical quotas) ในการประเมินผลงานด้านปริมาณเพียงด้านเดียว เพราะพนักงานจะทำงานเพื่อเป้าหมายเท่านั้น แต่จะต้องวัดคุณภาพอย่างชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้

1.12 ยกเลิกสิ่งที่กีดขวางความภาคภูมิใจของพนักงาน (Remove barriers to pride of workmanship) โดยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในผลงานและความสำเร็จของตนซึ่งมีส่วนผลักดันให้เขาและองค์การประสบความสำเร็จร่วมกัน

1.13 การศึกษาและการเจริญเติบโต (Education and growth) เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเทคโนโลยีการผลิต เทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ ตลอดจนให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ (Human capital) ที่เป็นสินทรัพย์สำคัญที่สุดของทุกธุรกิจ

1.14 ลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (Take action to accomplish the transformation) ดำเนินการให้เห็นผลที่เป็นรูปธรรม และต่อเนื่องในระยะยาว ไม่ใช่การดำเนินงานเฉพาะหน้าในการแก้ไขปัญหาเล็กน้อยเท่านั้น โดยผู้บริหารต้องเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ และผลักดันการดำเนินงานด้านคุณภาพ โดยเป็นผู้นำต้นแบบ และผู้สนับสนุนการดำเนินงานคุณภาพอย่างสมบูรณ์

2. ทฤษฎีความแปรปรวน

Deming มองว่า ความแปรปรวนที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐานเป็นที่มาของปัญหาสำคัญขององค์การความแปรปรวนเป็นเหตุให้ทำนายไม่ได้ ทำให้สถานการณ์ไม่แน่นอน ขณะเดียวกันก็ลดความสามารถในการควบคุมลง การจัดการคุณภาพทั้งองค์การถือว่าเป็นภาระของผู้บริหารที่ต้องค้นหาสาเหตุที่มาของความแปรปรวนและกำจัดออกไป ด้วยการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ความแปรปรวนมาได้จากหลายแหล่ง กิจกรรมภายในระบบปฏิบัติการอาจทำให้มาตรฐานงานผิดพลาด เช่น ความแปรปรวนที่เกิดขึ้นในกิจกรรมของฝ่ายตลาด วิศวกรรม จัดซื้อและบัญชี ความแปรปรวนแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ความแปรปรวนที่ควบคุมได้ (Controlled variance) และความแปรปรวนที่ควบคุมไม่ได้ (Uncontrolled variance) ซึ่งหมายถึงความแปรปรวนที่พนักงานสามารถแก้ไขได้กับแก้ไขไม่ได้ตามลำดับ สาเหตุที่แก้ไขไม่ได้นั้น เป็นเพราะเป็นปัญหาที่เกิดจากปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของพนักงานตามหลักแล้วผู้บริหารต้องเข้าไปช่วยพนักงานจัดการแก้ไขปัญหาความแปรปรวนที่ควบคุมไม่ได้ก่อน เสร็จแล้วจึงค่อยลงมือแก้ไขปัญหาที่ควบคุมได้ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่มีสาเหตุร่วมกัน (Common causes) จึงสามารถแก้ไขได้โดยการออกแบบกระบวนการหรือระบบใหม่ ส่วนที่เหลือนอกนั้นเป็นปัญหาส่วนน้อยที่เป็นปัญหาเฉพาะ (Special sources) ต้องแก้ไขเป็นเรื่อง ๆ เช่น ปัญหาที่เกิดจากการขาดความรู้ ทักษะ การไม่มาทำงานของพนักงาน การนำเอาวัตถุดิบที่ไม่มีคุณภาพมาใช้ ฉะนั้น ภาระที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารในการจัดการคุณภาพ ก็คือ การขจัดความแปรปรวน เดมมิ่ง กล่าวว่า "ถ้าจะต้องพูดสั้น ๆ กับผู้บริหาร ข้าพเจ้าจะพูดว่าทั้งหมดที่จะทำก็คือการลดความแปรปรวน" เดมมิ่งยังกล่าวอีกว่า "ปัญหาคุณภาพ

ส่วนใหญ่เป็นปัญหาการบริหาร แต่นอกจากจะจัดกระบวนการและระบบใหม่ให้ดีขึ้นแล้วควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย”

3. โรคและบาปที่ร้ายแรง

Deming กล่าวว่า การทำตามหลักการจัดการคุณภาพ 14 ประเด็นนั้นอาจทำให้ผู้บริหารยากลำบาก อุปสรรคในตอนเริ่มต้นซึ่งผู้บริหารควรหลีกเลี่ยง เพราะเป็น"การกระทำที่เลวร้าย (Bad practices)" หรือ "โรคและบาปที่ร้ายแรง" มีดังต่อไปนี้

3.1 การขาดความสม่ำเสมอ (Lack of constancy) ผู้บริหารได้พูดว่าจะมีการจัดการคุณภาพแล้วก็ต้องผูกพันตามนั้น จะยอมให้เกิดความเบี่ยงเบนขึ้นไม่ได้ การขาดความสม่ำเสมอหมายความว่า ผู้บริหารไม่สามารถสร้างวัฒนธรรม หรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพที่ต่อเนื่อง รวมถึงผู้บริหารที่ดีแต่พูด แต่ทำไม่ได้เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ในการปฏิบัติที่กดดัน ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากผู้บริหารไม่ได้มีความตั้งใจที่จะปรับปรุงคุณภาพจริง ๆ

3.2 การให้ความสำคัญกับกาไรในระยะสั้น (Concentration on short term profits) การมุ่งกำไรในระยะสั้นจะส่งผลเสีย เพราะทำให้เกิดการคิดและทำในระยะสั้นตามไปด้วย

3.3 การเน้นที่การประเมินผลงานมากเกินไป (Overreliance on performance appraisals) การประเมินผลจะทำให้พนักงานรู้สึกเป็นศัตรู หวาดกลัวและคิดถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในระยะสั้นรวมทั้งอาจทำลายการทำงานเป็นทีมและการนับถือซึ่งกันและกัน

3.4 การกระโดดข้ามงาน (Job hobbing) เกิดจากการที่ผู้บริหารเปลี่ยนตำแหน่งบ่อย ทำให้ผู้บริหารเสียเวลาเรียนรู้งานใหม่ เวลาที่เหลือที่จะปรับปรุงคุณภาพก็มีน้อยลง

3.5 การเน้นตัวเลขที่มองเห็นได้มากเกินไป (Overemphasis on visible figures) การเน้นตัวเลขที่วัดได้และจับต้องได้มากเกินไปอาจก่อให้เกิดผลเสีย เพราะละเลยผลลัพธ์ในเชิงคุณภาพซึ่งสำคัญกว่าโดยทั่วไปแล้ว ผลลัพธ์ของการจัดการคุณภาพนั้นเป็นผลลัพธ์รวมซึ่งมีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ผลลัพธ์ในเชิงปริมาณ เช่น จำนวนของเสีย อัตราการส่งของไม่ทันตามกำหนด ส่วนเชิงคุณภาพ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับองค์การ เป็นต้น

4. บทบาทของผู้บริหาร (Roles of management)

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2554: 99) ได้สรุปแนวคิดของ Deming ที่เห็นว่าการจัดการคุณภาพที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องมีบทบาทหลายด้าน ประการแรกสุดต้องยอมรับและผูกพันตามประเด็นหลักการจัดการ 14 ประเด็นตามที่เดมมิ่ง เสนอไว้นั้นก่อน ต่อมาจึงเริ่มลงมือปฏิบัติโดยใช้ "วงล้อเดมมิ่ง (Deming wheel)" หรือวงจรของเดมมิ่ง (Deming cycle) ซึ่งได้นำความคิดนี้มาเผยแพร่จนเป็นที่รู้จักกัน สำหรับวงล้อนี้ แบ่งออกเป็น 4 ขั้น ได้แก่ การ

วางแผน (Plan) การทำ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการแก้ไข (Act) หรือลงมือแก้ไข (Corrective action)

สรุปได้ว่าหลักการจัดการคุณภาพของเดมมิ่ง คือ การทำให้องค์การมีเป้าหมายที่ชัดเจนแน่นอนในการปรับปรุงคุณภาพและใช้เทคนิคการควบคุมทางสถิติ โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำและมีการจัดการศึกษาและการฝึกอบรมอย่างจริงจัง ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สองประเด็นทั้ง 14 ประเด็น ของเดมมิ่งได้กลายเป็นแนวทางที่สำคัญในการปรับปรุงคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น

4.3.4 แนวคิดของ Phillip B. Crosby

ดวงรัตน์ เรืองอุไร (2563 : ออนไลน์) ได้สรุปแนวคิดเรื่องหลักการจัดการคุณภาพของ Crosby มีแนวคิดเรื่องหลักการจัดการคุณภาพที่สมบูรณ์ 5 ประการ (Five absolutes of quality management) คือ

1. คุณภาพ หมายถึง การทำตามมาตรฐาน ไม่ใช่ความโก้เก๋ (Quality means condormance, not elegance)

2. ไม่มีปัญหาอะไรสำคัญเท่ากับปัญหาคุณภาพ (There is no such thing as a quality)

3. ทำได้ถูกกว่าเสมอ ถ้าหากทำให้ถูกตั้งแต่แรก (It is always cheaper to do the job right the first time)

4. ตัวชี้วัดผลงาน คือ ต้นทุนคุณภาพ (The performance indicator is the cost of quality)

5. มาตรฐานของผลงาน คือ ของเสียเป็นศูนย์ (The performance standard is zero defects)

พิษณุ วระแสน (2555: 17-22) ได้สรุปแนวทางการจัดโปรแกรมปรับปรุงคุณภาพ 14 ขั้นตอนของ Crosby มีดังนี้

ขั้นที่ 1 ให้ผู้บริหารมีความผูกพันต่อการจัดการคุณภาพอย่างชัดเจน (Make clear management's commitment to quality) วิธีการก็คือ เขียนออกมาเป็นนโยบายให้ชัดให้มีลักษณะเป็นคำมั่นสัญญามากกว่าจะเป็นข้อความสั้น ๆ

ขั้นที่ 2 จัดตั้งทีมปรับปรุงคุณภาพโดยให้มีตัวแทนมาจากแต่ละฝ่าย (Set up quality Improvement teams with representatives from each department) ซึ่งมีความรับผิดชอบของทีม ดังต่อไปนี้

1. จัดวางโปรแกรมการปรับปรุงคุณภาพทั้งหมด

2. เป็นตัวแทนของแต่ละฝ่าย เมื่อมาอยู่ในทีม

3. เป็นตัวแทนของทีมเวลาที่ไปอยู่ที่ฝ่าย

4. นำเอาการตัดสินใจของทีมไปปฏิบัติในฝ่าย

5. คิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพ

ขั้นที่ 3 กำหนดให้มีการวัดคุณภาพเพื่อแสดงปัญหาที่เป็นอยู่ หรือเป็นปัญหาที่อาจเกิดได้ในอนาคต (Set in place quality measurement to provide a display of current and potential nonconformance problems) การวัดควรจะให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และสะดวกต่อการปรับปรุงแก้ไข

ขั้นที่ 4 กำหนดต้นทุนคุณภาพและอธิบายวิธีการใช้ต้นทุนคุณภาพในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการจัดการ (Determine the cost of quality and explain how to use it as a management tool) ครอสบีเห็นว่า ต้นทุนคุณภาพควรมีไม่เกินร้อยละ 2.5 ของยอดขายและวิธีลดต้นทุนคุณภาพ ที่ดีที่สุด คือ การป้องกันไว้ล่วงหน้า

ขั้นที่ 5 ยกระดับการตระหนักถึงระดับคุณภาพ และความห่วงใยส่วนตัวต่อชื่อเสียงคุณภาพของบริษัทให้เกิดกับพนักงานทุกคน (Raise the level of quality awareness and the personal concern for the company's quality reputation for all employees)

ขั้นที่ 6 ลงมือแก้ปัญหาตามที่ยกมาในขั้นก่อน ๆ (Take corrective action on the problems raised in the previous steps) ครอสบีเสนอแนะให้แบ่งทีมแก้ปัญหาออกเป็น 4 ระดับ ให้ผู้บริหารทีมในแต่ละระดับประชุมกันเป็นประจำเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาสำคัญ ๆ ตามที่จัดลำดับเอาไว้

ขั้นที่ 7 วางแผนจัดโปรแกรมของเสียเป็นศูนย์ (Plan a zero defects programmer) ให้จัดทำตามขั้นตอนดังนี้

1. แจ้งข่าวสารแก่หัวหน้างานทุกคนให้ทั่วถึงว่า กำลังมีการจัดทำโปรแกรมของเสียเป็นศูนย์

2. กำหนดว่าต้องใช้วัสดุอุปกรณ์อะไรบ้าง และให้ความมั่นใจแก่ทุกคนในเรื่องความมั่นคงในการทำงาน

3. เลือกวิธีการเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดกับวัฒนธรรมองค์การ

4. ชี้แจงหน้าที่จะทำเพื่อให้โปรแกรมสำเร็จ

5. ออกแบบวิธีการที่จะสร้างการยอมรับเพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพ

6. จัดทำตารางกำหนดการในรายละเอียดและซักซ้อมให้กับคนที่จะเข้ามารับผิดชอบ

7. ระบุวิธีการกำจัดสาเหตุที่ก่อให้เกิดความผิดพลาดและจัดทำแผนปฏิบัติแก่นความคิดของโปรแกรมของเสียเป็นศูนย์ คือ ทำให้ถูกตั้งแต่แรก และปัญหาที่ใหญ่ที่สุดมากการไม่ตั้งใจมากกว่าการไม่รู้

ขั้นที่ 8 ฝึกอบรมหัวหน้างานอย่างแข็งขัน เพื่อให้สามารถทำงานในส่วนที่รับผิดชอบตามกระบวนการปรับปรุงคุณภาพได้สำเร็จ (Train supervisors actively to carry out their part in the total quality Improvement process)

ขั้นที่ 9 จัดงานวันของเสียเป็นศูนย์ (Hold a zero defects day)

ขั้นที่ 10 กำหนดเป้าหมายและกระตุ้นให้บุคคลและกลุ่มกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงคุณภาพ (Goal setting and encouraging individuals and groups to set improvement goals)

ขั้นที่ 11 กระตุ้นให้พนักงานแจ้งปัญหาการปรับปรุงคุณภาพที่เขาประสบแก่ผู้บริหารเพื่อให้เกิดการรณรงค์แก้สาเหตุที่ผิดพลาดให้ได้ตามจุดมุ่งหมาย (Encourages employees to communicate to management the difficulties they have in achieving their improvement goals in the error-cause removal compaign)

ขั้นที่ 12 ทำให้ทุกคนที่เข้าร่วมโปรแกรมยอมรับและเกิดความซาบซึ้ง (Recognize and appreciate all those who participate in the programmer)

ขั้นที่ 13 จัดตั้งกลุ่มที่ปรึกษาคุณภาพเพื่อปรึกษาหารือกันเป็นประจำ (Establish quality councils to communicate on a regular basis)

ขั้นที่ 14 จัดทำโปรแกรมแบบเดิมซ้ำอีก (Do it all over again)

จากการศึกษาแนวคิดและหลักการของการบริหารคุณภาพ พบว่า นักคิดแต่ละคนมีแนวคิดในเรื่องคุณภาพ และการบริหารคุณภาพที่แตกต่างกัน แต่ถ้ามองในจุดร่วมของแนวคิด คือ แนวคิด และหลักการบริหารจะมุ่งเน้นในความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักในแนวทางการปฏิบัติ มุ่งเน้นที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงกับการบริหารคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูง หลักการแนวคิดด้านบริหารคุณภาพ จึงเป็นแนวทางที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารคุณภาพในโรงเรียนซึ่งถือว่าเป็นองค์กรหนึ่ง ซึ่งอาจไม่เกี่ยวข้องกับผลกำไร แต่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับความพึงพอใจของลูกค้าและความคาดหวัง ความต้องการของผู้ใช้บริการ คือ นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างมาก ผู้วิจัยนำแนวคิดของการบริหารคุณภาพมาเป็นหลักการ แนวคิด วิธีการการบริหารคุณภาพ ตลอดจนการกำหนดบทบาทของผู้เกี่ยวข้องในการ

บริหารคุณภาพของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศต่อไป

4.4 แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

มีนักวิชาการหลายท่านและหน่วยงาน กล่าวถึงแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไว้ดังนี้

4.4.1 ความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

ได้มีนักวิชาการหลายท่านและหน่วยงาน กล่าวถึงความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total quality management) ไว้ดังนี้

บราว, ยอร์ท , อดัมย์ และแรนนี่ (Brounds, Yorks, Adams, & Ranney. 1994: 6) ให้ความหมายของคำว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ว่าเป็นการจัดให้มีการบริหารคุณภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงานในทุก ๆ ส่วนขององค์กร เพื่อให้สามารถสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าทั้งภายนอกและภายในองค์กรให้ได้มากที่สุด ซึ่งหมายถึงจะต้องมีการรับฟังความต้องการ และสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าผู้ใช้บริการอยู่เสมอ

Feigenbaum (1951: 6; อ้างถึงใน ช่วงโชติ พันธุเวช. 2552 : 36) ได้นิยามว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นการบูรณาการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ การธำรงรักษาคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพที่มีประสิทธิภาพที่เกิดจากความพยายามของทุกฝ่ายในองค์กร

สิทธิชัย เจริญพิวัฒพงษ์ (2552: 36) ได้สรุปว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นระบบการทำงานที่เป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่สมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์การอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการและสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการพัฒนาการที่ยั่งยืนขององค์กร

อนันต์ เตียวต๋อย (2552: 33) ให้ความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรว่าเป็นปรัชญา หลักการ กระบวนการบริหารที่มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร ตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการบริการอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นระบบบริหารคุณภาพที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญสูงสุดต่อลูกค้าภายใต้ความร่วมมือของพนักงานทั่วทั้งองค์กรที่จะปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้ประสิทธิภาพของการจัดองค์กรในระบบนี้ขึ้นอยู่กับการที่ทุกคนในองค์กรปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ และมีส่วนร่วมในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายในการบริหารระบบคุณภาพการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า โดยใช้แนวความคิดเชิงระบบของการจัดการและระบบการบริหารจัดการคุณภาพ

4.4.2 หลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

นักวิชาการและนักบริหารคุณภาพทั้งองค์การได้ให้หลักการแนวคิดของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ดังนี้

โมลิน่าและคณะ (Molina et al. 2007: 682 – 701) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นปรัชญาการบริหารจัดการที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า อย่างเป็นรูปธรรม โดยการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีพื้นฐานที่สำคัญ โดยเชื่อว่า องค์กรที่ให้การสนับสนุนพนักงานทุกคนให้มีความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ค้นพบแนวคิดใหม่และปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเชื่อมโยงไปสู่การสร้างสรรค์และการจัดการองค์ความรู้เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรม

Abrunhose, & Moura (2007; อ้างถึงใน ปัฐวิกร พลอยประเสริฐ. 2552 : 12–13) กล่าวว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ มีส่วนประกอบสำคัญอยู่ 3 ประการได้แก่

1. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer focus) ลูกค้านั้นเป็นจุดเริ่มต้นของ ปรัชญาการบริหาร TQM ความพึงพอใจของลูกค้ามีความเกี่ยวข้องกับความสามารถในการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า ซึ่งต้องพิจารณาทั้งลูกค้าภายในและภายนอกองค์กรที่มีการบริหาร TQM ต้องมีประสานงานติดต่อกับลูกค้าสม่ำเสมอ และมีระบบกลไกติดตามความคาดหวังของลูกค้า และมีตัวชี้วัดแสดงความพึงพอใจของลูกค้า

2. การมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Involvement of employees) TQM ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพราะการดำเนินการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จะสามารถเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยพนักงานขององค์กรร่วมมือร่วมใจ เสียสละเวลา และการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่น และความคล่องตัว

3. การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continual improvement) การนำ TQM มาประยุกต์ใช้เพื่อต้องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่จะสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กร มีแนวคิดใหม่ ๆ ตลอดเวลา และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมาจากการเรียนรู้ข้อบกพร่องในอดีต ซึ่งการปรับปรุง คุณภาพอย่างต่อเนื่อง จะวางอยู่บนพื้นฐานในการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งลูกค้าภายใน และภายนอกและนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้

เดมมิ่ง (Deming, 1986 อ้างถึงใน นิรุธ บัณฑิโต, 2557: 37) ได้ให้หลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ว่าเป็น ระบบการจัดการที่เน้นเรื่องคน เป็นกระบวนการทางวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงคนทุกคนในองค์การ ให้ความสนใจปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือการสร้างความเป็นเลิศในระดับโลก การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การเป็นทั้งกลยุทธ์ เทคนิค ระบบการจัดการ รวมถึงปรัชญาและเครื่องมือในการแก้ปัญหาขององค์การ

ช่วงโชติ พันธุเวช (2552: 39 – 40) ได้กล่าวสรุปแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นคุณภาพที่มีลักษณะดังนี้

1. คุณภาพเกี่ยวกับผลผลิต การบริการ คน กระบวนการและสภาพแวดล้อม
2. คุณภาพที่เป็นสิ่งที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า
3. คุณภาพเป็นงานของทุกคน
4. คุณภาพเกิดจากการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
5. คุณภาพเป็นสิ่งที่มากับระบบ และอยู่ในระบบ
6. คุณภาพเกิดจาการการทำงานเป็นทีม
7. คุณภาพเป็นสิ่งที่วัดและประเมินได้
8. คุณภาพเป็นการแก้ปัญหาเชิงระบบ และทั้งกระบวนการ

สรุปหลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีจุดเน้นด้านคุณภาพ ซึ่งคำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก โดยในการพัฒนาให้เกิดคุณภาพ ดังที่กล่าวนั้นต้องเกิดจากการทำงานในลักษณะเป็นทีม การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของทุกคน ในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย และที่สำคัญคือการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพต้องเกิดและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4.4.3 การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การสู่การปฏิบัติ

การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาใช้ปฏิบัตินั้น ได้มีนักคิดและนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ดังนี้

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2552: 114) กล่าวว่า การนำแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ มาใช้ในองค์การเพื่อให้เกิดผลทางการปฏิบัติต้องดำเนินการประกาศนโยบายคุณภาพและการกำหนดระบบงานขององค์กรให้มีกิจกรรมที่มุ่งคุณภาพงานเพื่อให้ได้คุณภาพของผลงานในทุกขั้นตอนของกิจกรรม และเน้นการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ปัฐวิกร พลอยประเสริฐ (2552: 13 – 27) ได้ศึกษาและสรุปวิธีการปฏิบัติตามหลักของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM practices) ได้ 6 ประการ

1. ความเป็นผู้นำหรือความรับผิดชอบของผู้บริหารชั้นสูง (Leadership or top management commitment) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์การมากที่สุด ทำให้มองเห็นการสนับสนุนของผู้บริหารในการจัดเตรียมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักการ

2. การวางแผนทางกลยุทธ์ขององค์การ (Strategic planning) เป็นการกำหนดขอบเขตขององค์การทั้งทางด้านข้อมูล ข่าวสารเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์เดียวกัน กำหนดแผนงานระยะยาว และนโยบายด้านคุณภาพที่ชัดเจน

3. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer focus) เป็นการนำการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้ามาเป็นฐานในการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาและจัดการความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและทราบถึงความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและสิ่งที่คาดหวัง ในอนาคต ซึ่งทำให้มีทิศทางในการพัฒนาสินค้าและบริการให้ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้มากที่สุด

4. ระบบข้อมูลข่าวสารและการวิเคราะห์ (Information and analysis system) ระดับขอบเขตของข่าวสาร ข้อมูลที่รวบรวมไว้นำมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น

5. การบริหารจัดการบุคลากร (People management) เป็นการกำหนดของเขตให้กับบุคลากรขององค์การในส่วนที่เกี่ยวเนื่องกันและความรับผิดชอบดับการปฏิบัติตามหลักการ รวมทั้งการกำหนดความอิสระในส่วนที่ต้องรับผิดชอบ

6. การวางแผนและบริหารจัดการด้านกระบวนการ (Process management) เป็นระดับการให้ความสำคัญของกระบวนการ การพัฒนาระดับคุณภาพให้เพิ่มขึ้นโดยมีโปรแกรมในการหาเวลาหรือทรัพยากรที่เสียไปในทุกกระบวนการภายในองค์กร

Warner, & Simone (2009: 483 – 485; อ้างถึงใน ชัจจ์ชนันต์ ธรรมจินดา. 2552: 5 – 7) ได้กล่าวถึงการนำ TQM สู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องบริหารและขับเคลื่อนการดำเนินงานโดยกำหนดเป้าหมาย ด้านคุณภาพอย่างชัดเจน พร้อมทั้งเชื่อมโยงกับการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร ตลอดจนสื่อสารให้ ฝ่ายต่าง ๆ รับทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน

2. เมื่อกำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพแล้ว ต้องมีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพ และเกณฑ์การวัดคุณภาพ เพื่อให้ใช้เป็นเกณฑ์การวัดเทียบเคียงในการดำเนินงานเน้นบทบาทของผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ในการลดต้นทุน

3. การฝึกอบรมด้านคุณภาพให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ควรมีความรู้ความเข้าใจในปรัชญา หลักการ และการนำแนวคิดสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนการดำเนินการและวิธีใช้เครื่องมือต่าง ๆ ส่วนพนักงานระดับปฏิบัตินั้น ต้องมีการฝึกอบรมเรื่องการใช้เครื่องมือเทคนิคการควบคุมเชิงสถิติ การใช้ซิกซ์ ซิกม่า การแก้ปัญหา และการเสริมสร้างทีมงาน

4. การใช้รางวัล การยกย่องชมเชย และการเฉลิมฉลอง เป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย สำหรับการให้รางวัลนั้น กำหนดได้ 3 ประเภท คือ รางวัลเป็นเงินระดับบุคคล รางวัลเป็นเงินระดับทีม และรางวัลที่ไม่ใช่เงิน เช่น การยกย่องชมเชย การประกาศ

เกียรติคุณ การเฉลิมฉลองในระดับองค์กร สามารถได้รับรางวัลเมื่อประสบความสำเร็จตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ

5. สำหรับการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจนั้น ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรต้องสื่อสารให้ชัดเจนว่าจะยึดมั่นการใช้การบริหารทั่วทั้งองค์กร และสื่อสารการใช้การบริหาร ทั่วทั้งองค์กรนั้นว่ามีผลต่อทิศทางการดำเนินการขององค์กร นอกจากนี้ ต้องมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ ด้านผลการปฏิบัติงาน ประเด็นอื่นเพิ่มเติม ได้แก่การให้มีการกระจายไหลเวียนของข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการของพนักงาน เพื่อให้พนักงานติดตามความก้าวหน้าในการทำงานได้ ผู้บริหารควรพิจารณาแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการใช้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ให้เรียบร้อยเสียก่อน

สรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นแนวทางการบริหารคุณภาพที่องค์กรนำมาใช้ปรับปรุงงาน ทั้งนี้ เพราะเป็นระบบที่มองภาพรวมทั้งองค์กร ลูกค้าจะเป็นผู้กำหนดมาตรฐานหรือความต้องการ เป็นระบบที่ปรับปรุงการวางแผน การจัดองค์กร และการทำความเข้าใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับแต่ละบุคคลในแต่ละระดับเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพให้มีความยืดหยุ่นเพื่อที่จะสามารถแข่งขันได้ และการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นระบบที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีแนวคิดนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้หลักการ องค์ประกอบ และวิธีการปฏิบัติตามหลักของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM Practices)

4.5 แนวคิดการประเมินคุณภาพองค์กร

การประเมินคุณภาพองค์กร เป็นการประเมินกระบวนการและผลการดำเนินงานของ องค์กรในภาพรวม เมื่อได้ดำเนินการตามแนวทางการบริหารคุณภาพภายในองค์กร โดยการจัดการในทุกเรื่องเพื่อให้ได้ตามนโยบายคุณภาพ แล้วมีการตรวจสอบ วัดและประเมินผลเพื่อการนำมาปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิดการประเมินคุณภาพองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ได้แก่ แม่แบบการจัดการเชิงคุณภาพ (SIPPO model) การประเมินแบบสมดุล (Balanced scorecard) และการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.5.1 แม่แบบการจัดการศึกษาเชิงคุณภาพ SIPPO MODLE

ช่วงโชติ พันธุเวช (2552: 117) ได้นำแนวคิดการบริหารทั่วทั้งองค์การ เกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งชาติ มาตรฐานการรับรองคุณภาพ และมาตรฐานการประกันคุณภาพของสำนักงาน มาตรฐานการศึกษามหาชน มาประยุกต์ในการบริหารการศึกษา และการจัดการเรียนการสอน เรียกว่า แม่แบบการจัดการเชิงคุณภาพ SIPPO model ซึ่งเริ่มต้นจากกระบวนการศึกษา

วิเคราะห์ เพื่อหาความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า) รวมทั้งวิเคราะห์บริบทแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลต่อการจัดการศึกษา ข้อมูลจากการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าจะนำไปสู่การออกแบบวางแผนการจัดการ และควบคุม ปัจจัยป้อนและระบบสนับสนุนทางวิชาการ ก่อนนำเข้าสู่กระบวนการการผลิต ซึ่งคุณภาพจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับคุณภาพและประสิทธิภาพ และผลจากการประเมินต้องมีการนำไปทบทวน เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนและนโยบายเพื่อไปปรับปรุง และพัฒนาให้มีคุณภาพต่อไป มาตรฐานใหม่ที่เกิดขึ้นจะนำไปสู่การจัดเก็บการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และบริการในองค์กร ซึ่งแนวคิดในการจัดการศึกษา SIPPO model เป็นการจัดการศึกษาที่ประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. ปัจจัยป้อนหรือระบบสนับสนุน
3. กระบวนการจัดการเรียนการสอน
4. ผลผลิต
5. ผลลัพธ์
6. การตรวจสอบและการประเมินคุณภาพการศึกษา
7. การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

แม่แบบการจัดการเชิงคุณภาพ SIPPO model เป็นการนำเอาแนวคิดการจัดการเชิงระบบ (System management approach) มาใช้ประกอบไปด้วย 3 กระบวนการหลัก ได้แก่ SIPPO กล่าวคือ ปัจจัยป้อน กระบวนการผลิตและผลผลิต นำมาผสมผสานกับแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และนำเอาวงจรการปรับปรุงคุณภาพของเดมมิ่งมาใช้เพื่อเน้นให้ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญของการปรับปรุงการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ในแต่ละองค์ประกอบแม่แบบการจัดการเชิงคุณภาพ SIPPO model สามารถอธิบายได้ตามที่ ช่วงโชติ พันธุเวช (2552: 75 – 77) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การศึกษาความต้องการของนักเรียนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นปัจจัยสำคัญที่ควรให้ความสำคัญ เพราะเป็นการวิเคราะห์ตนเอง ถึงบริบทสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อการจัดการศึกษา เพื่อเป็นการนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการวางแผนการจัดการศึกษา การจัดการเรียนการสอน การบริหาร และการควบคุมคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาวของสถาบันการศึกษา

2. ปัจจัยป้อนและระบบสนับสนุนการศึกษา เป็นภารกิจในการวางแผนออกแบบ จัดสรร จัดการ และควบคุม ระบบปัจจัยป้อนหรือระบบสนับสนุนทางวิชาการ ที่จะนำส่งสู่

กระบวนการผลิต เพื่อให้มีคุณภาพ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีมาตรฐาน มีความพร้อม และเพียงพอที่จะทำให้พัฒนาการศึกษาในระบบ ให้มีคุณภาพ และเป็นไปตามความคาดหวังของสังคม

3. กระบวนการผลิต ซึ่งหมายถึงการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การพัฒนา นักเรียนนักศึกษา และการให้บริการวิชาการ ที่นำไปสู่การสร้างผลผลิต และให้บริการทางการศึกษา

4. ผลผลิต ได้แก่ผลผลิตทางการศึกษาที่เกิดจากกระบวนการจัดการเรียนรู้ ผลงานวิจัย ผลการพัฒนานักเรียน และผลของการให้บริการวิชาการ ผลผลติจะมีคุณภาพเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับการกำกับ ควบคุมและการเอาใจใส่ดูแลในกระบวนการผลิต

5. ผลลัพธ์ หมายถึงความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง ผู้ประกอบการหรือผู้ใช้บัณฑิต ที่ได้มาจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว เป็นผู้ตัดสิน และประเมินว่าผลผลิตและการให้บริการของโรงเรียนได้มีคุณภาพตามความต้องการหรือข้อกำหนด หรือสิ่งที่คาดหวังหรือไม่

6. กระบวนการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษาเพื่อทำการตรวจสอบและติดตามประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการดำเนินงานในแต่ละกระบวนการตามองค์ประกอบของแม่แบบ SIPPO มีความจำเป็นที่ทุกระดับ ทุกหน่วยงานต้องดำเนินการอย่างเป็นระยะสม่ำเสมอเพื่อที่จะได้พบข้อบกพร่อง จุดเด่น จุดด้อยของการปฏิบัติงาน

7. กระบวนการวิเคราะห์สารสนเทศและการจัดการความรู้ หลังจากการดำเนินงานตามแม่แบบ SIPPO แล้วจะต้องทำการวัดและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานว่ามีการพัฒนาคุณภาพและมีความก้าวหน้าของแต่ละกระบวนการมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีและเกิดเป็นความรู้ สินทรัพย์ทางปัญญาขององค์กรหรือหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่การสั่งสม จัดเก็บ ให้บริการและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรความรู้และจะก้าวไปสู่ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรในที่สุด

8. การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพข้อมูลและสารสนเทศที่ได้จากการวัดตรวจสอบ และการประเมินคุณภาพในแต่ละกระบวนการของ SIPPO จะพบจุดอ่อน และจุดแข็งที่นำไปสู่การวางแผน และการกำหนดนโยบายในปีต่อ ๆ ไปที่จะนำสู่การปรับปรุงคุณภาพในแต่ละองค์ประกอบของ SIPPO ตามวงจร PDCA และทำอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด ในที่สุดจะนำพาองค์กรให้สามารถจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

สรุปได้ว่า การดำเนินการตามแม่แบบการจัดการศึกษา SIPPO model มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ อันได้แก่ กระบวนการศึกษาวิเคราะห์ ความต้องการ และบริบทที่มีผลต่อการจัดการศึกษา กระบวนการออกแบบการศึกษา กระบวนการผลิต และกระบวนการตรวจสอบและการประเมินการจัดการศึกษา เพื่อนำผลมาพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีองค์ประกอบสำคัญได้แก่ นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ปัจจัยป้อนและระบบสนับสนุนการศึกษา, กระบวนการ

ผลิต, ผลผลิต, ผลลัพธ์, กระบวนการตรวจสอบและประเมินคุณภาพ, กระบวนการวิเคราะห์สารสนเทศ และการจัดการความรู้ และการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ

4.5.2 แนวคิดการประเมิน Balanced Scorecard (BSC)

ณรงค์ศักดิ์ บุณยมาลิก (2551: ออนไลน์) ได้กล่าวว่า Balanced scorecard (BSC) หรืออาจเรียกว่า การประเมินแบบสมดุลเป็นระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญและเป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่และได้รับความนิยมทั่วโลกถูกพัฒนาขึ้นในปี 1990 โดย Dr. Robert Kaplan & David Norton เพื่อให้ผู้บริการได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมาช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูได้จากการวัดค่าได้จากทุกมุมมองเพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว

โรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton. 1996) กล่าวว่า Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งผู้บริหารใช้ในการบริหารกลยุทธ์ขององค์การด้วยการวัดผลการปฏิบัติงานในมุมมอง 4 ด้าน ที่ประกอบไปด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุมมองเหล่านี้จะเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีผลทำให้เกิดความเชื่อมโยงทั้งในแต่ละมุมมอง จะประกอบด้วยจุดประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายที่ส่งผลต่อกัน ทำให้สามารถประเมินผลด้วยภาพ และแสดงเหตุและผลได้ง่าย

พสุ เดชะรินทร์ (2548: 108) กล่าวว่าการประเมินแบบสมดุล (Balanced scorecard) มีมุมมองเพื่อการพิจารณา 4 ด้านได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) เป็นเรื่องของการพิจารณาเน้นด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพการผลิตที่มีมูลค่าสูงแต่การลงทุนไม่มาก และมีการสูญเสียน้อยในกระบวนการผลิต การติดต่อแหล่งเงินทุนที่มีดอกเบี้ยต่ำ รวมทั้งการได้กำไรเพิ่มขึ้น

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) เป็นการพิจารณาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าของบริษัท ความพึงพอใจของลูกค้า ความเชื่อมั่นของลูกค้าในคุณภาพสินค้าหรือบริการที่เสนอ การให้บริการหลังการขาย ภาพลักษณ์ขององค์การ การทำสำรวจวิจัยการตลาด การทำเครือข่ายลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

3. มุมมองด้านกระบวนการธุรกิจภายใน (Internal business perspective) เป็นการมองด้านกระบวนการทำงาน การผลิตสินค้า หรือการบริหารภายในองค์การเอง รวมทั้ง การจัดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพ มีขั้นตอนสั้นไม่ยุ่งยาก การประสานงานและการสื่อสารภายในชัดเจนใช้เวลาไม่มาก ใช้ระบบเครื่องจักร เครื่องมือ เทคโนโลยีทันสมัย การผลิตสินค้าและบริการมีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) เป็นเรื่องของการให้ความรู้ในเรื่องของการผลิตการพัฒนาส่วนที่เกี่ยวข้องงานวิจัย การฝึกอบรม การฝึกทักษะที่เกี่ยวข้องและจำเป็น การรับฟังข้อเสนอแนะ การพัฒนาขวัญและกำลังใจของพนักงานความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และการจัดหาระบบสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการสื่อสารภายในและมีการเชื่อมโยง เครือข่ายกับแหล่งความรู้ต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนศักยภาพของพนักงานขององค์การและหน่วยงานสาขา

อีกทั้ง พสุ เดชะรินทร์ (2545; อ้างถึงใน สมกิต บุญยะโพธิ์. 2555: 112 – 113) ได้สรุปว่า มุมมองทั้ง 4 ด้าน ต่างก็มีองค์ประกอบย่อย 4 เรื่อง ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นสิ่งที่บริษัทหรือองค์การต้องการดำเนินการให้ ประสบความสำเร็จ

2. ตัวชี้วัดหรือเครื่องชี้บ่งความสำเร็จ (Measures หรือ KPIs – Key performance indicators) เป็นเครื่องมือเพื่อบ่งบอกว่า องค์การหรือบริษัทดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

3. เป้าหมาย (Targets) ส่วนใหญ่ควรจะระบุเป็นตัวเลข หรือเป็นจำนวนเชิงปริมาณที่สามารถวัดได้ประเมินได้

4. แผนงานโครงการแนวคิดใหม่ (Initiatives) หรือกิจกรรมที่จัดทำขึ้นหรือจะจัดทำขึ้นตามกรอบของมุมมองแต่ละด้าน

นอกจากนี้ กฤษณี มหาวิรุฬห์ (2546: 28 – 33) กล่าวว่ามุมมองทั้ง 4 ด้าน ต่างก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นรวมทั้งเป็นไปตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของบริษัทหรือองค์การที่เป็นกรอบก่อนดำเนินงานในภาพรวม นอกจากองค์ประกอบทั้ง 4 แล้ว ในทางปฏิบัติมักจะเพิ่ม อีก 1 องค์ประกอบ คือ ข้อมูลในปัจจุบัน (Baseline data) ของตัวชี้วัดแต่ละตัว การหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น

ขั้นตอนในการจัดทำ Balanced scorecard ในองค์กร (พสุ เดชะรินทร์. 2546: 47) มีขั้นตอนที่สำคัญประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT analysis) ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานะพื้นฐานขององค์กร

2. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร ผู้บริหารจะมีวิสัยทัศน์แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้บริหาร

3. การกำหนดมุมมอง (Perspective) ด้านต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกิจการมุมมองของแต่ละกิจการจะแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการดำเนินกิจการ

4. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และวัตถุประสงค์ (Objective) ในมุมมองด้านต่าง ๆ โดยเรียงลำดับความสำคัญ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โดยมุมมองต่าง ๆ จะประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective)

5. การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ในลักษณะของเหตุและผล (Cause and effect relationship) เพื่อสร้างเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy map)

6. การกำหนดตัวชี้วัด (Key performance Indicators : KPIs) และเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมองพร้อมทั้งเรียงลำดับความสำคัญ

7. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan)

การใช้แนวคิด BSC ในการประเมินองค์กรสถานศึกษา

การประเมินมีความจำเป็นและสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างยิ่ง องค์กรไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชน จำเป็นที่จะต้องมีการประเมินองค์กร เพื่อที่จะนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้มาตรวจสอบว่าองค์กรสามารถดำเนินการได้ตรงตามเป้า (Target) ที่กำหนดไว้เพียงใด การได้ข้อมูลสารสนเทศจากการประเมิน จะทำให้องค์กรทราบจุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง และนำมาปรับใช้ได้ตรงประเด็น ทำให้องค์กรพัฒนาไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในด้านการศึกษา มีองค์กรทางการศึกษาหลายองค์กร นำหลัก Balance scorecard มาใช้ในการประเมินแต่ละองค์กรได้ปรับเปลี่ยนชื่อมุมมองต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับบริบทของตนเอง แต่จะอยู่ภายใต้กรอบแนวคิดตามรูปแบบเดิมที่แคปแลน ได้พัฒนาขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการศึกษาของประเทศได้มีการนำแนวคิด Balance scorecard มาใช้โดยได้แบ่งมุมมอง (Perspective) ด้านการจัดการศึกษา ออกเป็น 4 มุมมองซึ่ง วีระเดช เชื้อนาม (2547: 28 – 29) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. มุมมองด้านนักเรียน (Student) โดยเน้นที่โอกาสการได้รับบริการการศึกษาจบหลักสูตร คุณภาพตามหลักสูตร การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process) โดยเน้นด้านรูปแบบการจัดการศึกษา เครือข่ายที่เข้าร่วมการพัฒนาหลักสูตร การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

3. มุมมองด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต (Learning and growth) โดยเน้นความสามารถของบุคลากรตามมาตรฐานวิชาชีพ ระบบ ICT เพื่อการบริหารวัฒนธรรมค่านิยม

4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and resource) โดยเน้นด้านความเพียงพอของทรัพยากรและเหมาะสม การบริหารทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ

ซึ่งในระดับหน่วยงานปฏิบัติ เช่น โรงเรียนควรที่จะนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับหน่วยงานต้นสังกัดด้วย ดังนั้นหากเราจะประยุกต์ BSC ใช้ในสถานศึกษาก็จะสามารถเป็นกลไกช่วยให้สามารถควบคุมการทำงานเป็นไปตามแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และแปลจากกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ โดยเริ่มจากวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยความสำเร็จด้วยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) นั่นเอง หลักการนำ Balance scorecard มาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานนั้นจะต้องให้ความสำคัญต่อดัชนีทั้ง 4 ด้านอย่างสมดุลกันซึ่งดัชนีแต่ละด้านจะส่งผลถึงด้านอื่น ๆ โยงกันเป็นระบบ แต่ทั้งนี้องค์กรจะต้องกำหนดภารกิจหลักให้ชัดเจนและวิเคราะห์ดัชนีทั้ง 4 ด้านให้สอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กรนั้น นอกจากนี้ในการนำหลักการของ Balance scorecard มาปรับปรุง ใช้ประสิทธิภาพการทำงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายจะต้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และมีดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพเพื่อให้องค์กร ดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรต่อไป

สรุปได้ว่า การประเมินคุณภาพองค์กร โดยใช้ Balance scorecard จะต้องดำเนินการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ให้เป็นวัตถุประสงค์และการวัด โดยกำหนดกรอบประเมินเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

4.5.3 แนวคิดการบริหารแบบ Benchmarking

4.5.3.1 ความหมายของ Benchmarking

พาณี สีตกะลิน (2558) กล่าวว่าในการบริหารงานคุณภาพ Benchmarking หมายถึง ต้นแบบที่มีความเก่งที่วัดหรือดีที่สุดที่ผู้อื่นใช้วัดเปรียบเทียบสมรรถนะความสามารถต้นแบบที่เป็น Benchmarking จะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น ทำให้การวัดเทียบเคียงจะต้องมีการวัดเปรียบเทียบตลอดเวลา

พจน์ พจนพาณิชย์กุล (2548: 15) ได้กล่าวว่า Benchmarking เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (Best practice) โดยการนำองค์ความรู้ทางการบริหารจัดการองค์กรของตน และผลสำเร็จจากการดำเนินงานของกิจการหรือองค์กรของตนไปเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นหรือกิจการอื่น เพื่อศึกษาข้อมูลและกลยุทธ์ในการบริหารงาน

สมกิต บุญยะโพธิ์ (2555: 117) กล่าวว่า Benchmarking เป็นกระบวนการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์บริการและการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่าเพื่อนำเอาผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเองเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

สรุปได้ว่า Benchmarking หมายถึง กระบวนการวัดและเปรียบเทียบกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่าและนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตน เพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพของธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

4.5.3.2 วัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking

ยุธิชล ศรีตัญญู (2564: ออนไลน์) ได้สรุปว่า Benchmarking เป็นกระบวนการการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติจากผู้อื่น ซึ่งเป็นการปฏิบัติอย่างเปิดเผยเป็นระบบและมีวัตถุประสงค์ที่ไม่ใช่การลอกเลียนแบบ แต่เป็นการนำเอาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับตนเอง ซึ่งการทำ Benchmarking ไม่จำเป็นต้องทำเฉพาะกับคู่แข่งขันเท่านั้น เราสามารถจะทำกับใครก็ได้ที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีกว่าเรา และเราต้องการที่จะเรียนรู้จากเขา วัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking ได้แก่

1. สามารถทำให้องค์กรรู้จุดแข็ง จุดอ่อน ของตนเอง
2. สามารถกำหนดกลยุทธ์ เพื่อสร้างข้อได้เปรียบเทียบแก่คู่แข่งขันได้
3. เป็นวิธีการเรียนทางลัดเพื่อก้าวให้ทันองค์กรอื่น ๆ
4. เพื่อทราบถึงความคืบหน้าของวิธีการหรือการปรับปรุงแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนา

สมกิต บุญยะโพธิ์ (2555: 11 – 19) ได้กล่าวถึงเหตุผลที่ปัจจุบันมีการทำ Benchmarking ในองค์กรต่าง ๆ มากขึ้น และได้รับการยอมรับอย่างมาก เนื่องจากเหตุผลดังต่อไปนี้

1. เพื่อความยั่งยืนขององค์กร จากสภาพการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น การที่องค์กรจะยั่งยืน จำเป็นต้องรักษาและยกระดับความสามารถของตนเอง เพื่อให้แข่งขันได้ จึงต้องมีการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง

2. เพื่อปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด ความรวดเร็วในการปรับปรุงตนถือเป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน Benchmarking จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยกระตุ้นวัตกรรมในองค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงปรับปรุงในระยะเวลาอันสั้นเนื่องจากเป็นการเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดจากภายนอกองค์กร ทำให้สามารถเรียนลัดเพื่อก้าวให้ทันองค์กรอื่น ๆ จึงเป็นการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด

3. เพื่อสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ตามที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2552: 26) กล่าวว่าบทบาทของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือการกระตุ้นให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยน ข้อมูลวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่ได้รับรางวัลให้แก่องค์กรต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารแบบ Benchmarking ที่มีจุดเน้นที่การเปรียบเทียบองค์กรของตนกับคู่แข่งหรือผู้นำในอุตสาหกรรมที่มีผลงานที่เป็นเลิศ ซึ่งจะเป็นการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด

4. Benchmarking ทั่วไป (Generic benchmarking) เป็นการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการเฉพาะ (Specific Benchmarking) ที่ใช้กันอย่างทั่วไปในอุตสาหกรรมต่างๆ โดยกระบวนการต่าง ๆ อาจดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหลายหน้าที่ การ Benchmarking ทั่วไปจะเป็นประโยชน์ในการบริหารและพัฒนากระบวนการต่างของธุรกิจให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอโดยไม่จำกัดกรอบความคิดในอุตสาหกรรมที่ทำให้หลงนึกไปว่ารูปแบบการดำเนินงานและการให้บริการลูกค้าของตนเองดีที่สุดแล้ว

บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545: 14 – 18) ได้แบ่งการทำ Benchmark ออกเป็น 2 ประเภท ที่มีความชัดเจนและครอบคลุมประเภทของ Benchmarking ได้อย่างเหมาะสมครบถ้วน ดังนี้

1. แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking ซึ่งแบ่งโดยคำนึงถึงลักษณะการทำ Benchmark ว่ามีความต้องการที่เราจะเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นหรือหน่วยงานอื่น ในเรื่องอะไร โดยจะครอบคลุมในด้าน

1 .1 Performance benchmarking หรือ Result benchmarking โดยการเปรียบเทียบเฉพาะผลการปฏิบัติงาน หรือตัวชี้วัดระหว่างเราและคู่เปรียบเทียบเพื่อดูความสามารถในการปฏิบัติของกิจกรรมหรือผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการต่าง ๆ ว่าเป็นอย่างไร

1.2 Process benchmarking เป็นการทำ Benchmark โดยการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรเรากับองค์กรอื่น เพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรของเราซึ่งเป็นวิธีที่นิยมมากที่สุด

1.3 Product Benchmarking หรือ Customer satisfaction Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าว่าลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด

ในสินค้าลักษณะใด Strategy benchmarking เป็นการทำ Benchmark ที่ศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ระหว่างองค์กรเรากับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการวางกลยุทธ์ โดยมากจะมีผลกระทบอย่างรุนแรงซึ่งอาจจะเป็นการพลิกโฉมหน้าขององค์กรไปเลย

2. แบ่งตามผู้ที่เราไปเปรียบเทียบด้วยอันเป็นการแบ่งโดยคำนึงถึงกลุ่มที่เป็นคู่เปรียบเทียบของเราว่า กลุ่มที่เป็นคู่เปรียบเทียบของเราคือใคร เป็นบริษัทที่อยู่ในเครือเดียวกัน บริษัทที่เป็นคู่แข่งหรือบริษัทที่อยู่ต่างธุรกิจออกไป ซึ่งครอบคลุมในด้าน

2.1 Internal benchmarking เป็นการเปรียบเทียบวัดความสามารถกับผู้ที่อยู่ภายในองค์กรเดียวกัน หรือภายใต้กลุ่มบริษัทในเครือเดียวกัน

2.2 Competitive benchmarking เป็นการทำ Benchmark กับผู้ที่เป็นคู่แข่งของเราโดยตรง

2.3 Industry benchmarking เป็นการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ไม่ใช่ผู้ที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง

2.4 Generic benchmarking หรือ Functional benchmarking โดยมุ่งค้นหาผู้ที่มีความเป็นเลิศ (Best practices) จริง ๆ ของกระบวนการจากธุรกิจทั้งหมด ซึ่งในทางปฏิบัตินั้นทำได้ค่อนข้างยาก

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน เป็นที่พบว่าการทำ Benchmark มีหลายประเภท ซึ่งพอสรุปได้ว่า ผู้ที่ต้องการจะนำ Benchmark ไปใช้จะต้องตัดสินใจเลือกปฏิบัติให้เหมาะสมกับความต้องการและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม สินค้า การบริการ ทรัพยากร วัฒนธรรม และการดำเนินการด้านคุณภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบันขององค์กรของตนเองด้วย

4.5.4 กระบวนการทำ Benchmarking

Camp (1989; อ้างถึงใน ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2544: 58 - 62) กล่าวถึงขั้นตอนในการ Benchmark ว่าประกอบไปด้วยช่วงเวลา (Phase) ที่สำคัญ 5 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดขอบเขตพื้นที่ในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขต วางแผนและระดับความสำคัญในการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย 1) ระบุงานหรือกระบวนการที่ต้องการทำการ Benchmarking 2) ตัดสินใจเลือกบริษัทที่จะนำมาเปรียบเทียบ 3) กำหนดวิธีการและดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือกระบวนการขององค์กรและธุรกิจที่นำมาเปรียบเทียบ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดช่องว่างของการดำเนินงานในปัจจุบัน 2) กำหนดระดับความต้องการของการดำเนินงานในอนาคต

ระยะที่ 3 การบูรณาการ (Integration) เป็นการกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งจะสอดคล้องกับกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กร โดยการใช้ข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการในขั้นตอนที่ผ่านมา กำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กร ตลอดจนได้รับการยอมรับจากสมาชิกที่มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ 1) สื่อสารสร้างความเข้าใจในสิ่งที่ค้นพบจากการ Benchmarking 2) กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

ระยะที่ 4 การปฏิบัติ (Action) เป็นการแปลงแนวคิดและผลการศึกษาให้เป็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนาตามแนวทาง Benchmarking เนื่องจากการ Benchmarking จะให้ความสำคัญกับกากรพัฒนาที่เป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถวัดและประเมินได้จริง โดยที่ขั้นตอนนี้ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยดังนี้ 1) จัดทำแผนปฏิบัติการ 2) ดำเนินการติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้าและปัญหาในทางปฏิบัติ 3) ปรับมาตรวัดในการทำ Benchmarking

ระยะที่ 5 การเติบโตเต็มที่ (Maturity) เป็นการนำ Benchmarking เข้าไปในทุกกระบวนการ ซึ่งจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องอันสืบเนื่องมาจากที่ธุรกิจก้าวขึ้นเป็นผู้นำแล้ว กล่าวคือ เมื่อผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจทำให้ธุรกิจก้าวขึ้นเป็นผู้นำในสิ่งที่ปฏิบัติ และสามารถบูรณาการ Benchmarking เข้าไปในทุกกระบวนการ ซึ่งจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

ในแต่ละขั้นตอนในกระบวนการ Benchmarking ต่างก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จของ Benchmarking ในองค์กรที่ผู้ปฏิบัติต้อง ศึกษาและทำความเข้าใจอย่างแท้จริง จึงจะสามารถนำไปใช้งาน ปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ

4.5.5 กระบวนการทำ Benchmarking ในสถานศึกษา

พจน์ พจนพาณิชย์กุล (2564 : ออนไลน์) กล่าวว่าวงการบริหารทั่วไปต่างยอมรับกันว่า Benchmark เป็นขั้นตอนมาตรฐานสากลที่ทำได้โดยง่าย วงการศึกษาก็เช่นเดียวกัน สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดการศึกษาและเพื่อให้การพัฒนางานเพื่อเข้าสู่มาตรฐานทั้ง 3 ด้าน คือ มาตรฐานด้านการบริหารโรงเรียน มาตรฐานด้านการเรียนการสอน และมาตรฐานด้านคุณภาพนักเรียนได้อย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารโรงเรียน ครูคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องจึงควรแสวงหาเทคนิค วิธีการที่ถูกต้องมาประยุกต์ใช้ให้ เหมาะสมกับสถานการณ์ตามสภาพแวดล้อมของแต่ละท้องถิ่น และ Benchmark คือวิธีการหนึ่งที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาเพื่อเข้าสู่มาตรฐานที่กำหนดได้

จากการศึกษาแนวคิดในการประเมินคุณภาพองค์กรเพื่อนำสู่การประยุกต์ใช้ในการบริหารคุณภาพของสถานศึกษา พบว่า แม่แบบการจัดการศึกษาเชิงคุณภาพ SIPPO model แนวคิด

การประเมิน Balanced scorecard (BSC) และแนวคิดการบริหารแบบ Benchmarking มีแนวทางการประเมินที่มีมุมมองและประเด็นในการประเมินที่รอบด้าน สามารถนำมาเป็นประเด็นการประเมินดังกล่าว มาพัฒนาเพื่อนำสู่มาตรฐานและความเป็นเลิศ กล่าวคือ แม่แบบการจัดการศึกษาเชิงคุณภาพ SIPPO model จะมุ่งเน้นในเรื่องปัจจัยป้อน กระบวนการผลิต และผลผลิตนำมาผสมผสานกับแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และนำเอาวงจรการปรับปรุงคุณภาพของเดมมิ่ง มาใช้เพื่อเน้นให้ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญของการปรับปรุงการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ส่วนการ Balance scorecard มาประยุกต์ ในการทำงานโดยให้ความสำคัญต่อดัชนีทั้ง 4 ด้าน อย่างสมดุลและกำหนดภารกิจหลักให้ชัดเจนและวิเคราะห์ดัชนีทั้ง 4 ด้าน ให้สอดคล้องกับภารกิจหลักของสถานศึกษา และประยุกต์ใช้แนวคิดบริหารแบบ Benchmarking โดยการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติจากผู้อื่น เป็นการนำเอาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับตนเอง หรืออาจเทียบเคียงกับมาตรฐานของสถานศึกษาที่ถูกกำหนดไว้

5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ โดยแยกเป็น รูปแบบโรงเรียนเป็นเลิศประเทศสิงคโปร์ แนวคิดรางวัลความเป็นเลิศประเทศออสเตรเลีย รางวัลความเป็นเลิศของโรงเรียนประเทศฮ่องกง แนวคิดความเป็นเลิศของปีเตอร์และวอเตอร์แมน รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป รางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย รางวัลความเป็นเลิศประเทศแคนาดา รางวัลความเป็นเลิศประเทศสิงคโปร์ รางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย แนวคิดความเป็นเลิศของสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ จากนักวิชาการและหน่วยงาน ไว้ดังนี้

กรมวิชาการ (2549: 18 – 19) ได้ให้คำจำกัดความ “ความเป็นเลิศของโรงเรียน” ไว้ว่า หมายถึง การพัฒนาโรงเรียนให้ได้มีมาตรฐาน โดยการปรับระบบภายในให้มีความพร้อมที่จะพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาโดยอาศัยกระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศ ทางการศึกษา เพื่อนำไปสู่ผลผลิต คือ นักเรียนมีคุณภาพคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหลักสูตร ซึ่งทุกกระบวนการของการดำเนินงาน ผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมาย ได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียน จึงสามารถพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2540: 27) ที่สรุปว่า การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์สู่ความเป็นเลิศว่าต้องเปลี่ยนจากกรอบแนวคิดเดิมไปสู่กรอบแนวคิดใหม่โดยต้องเริ่มที่ผู้บริหารเพื่อก่อให้เกิดการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยให้มีการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้

ยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้ดำรงอยู่ได้ตามสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546: 10 – 23) ได้กล่าวไว้ว่าระบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ ได้มาซึ่งความภักดีของลูกค้าและได้มาซึ่งส่วนแบ่งตลาดมากขึ้นทำให้องค์กรเจริญเติบโต ไหวทันต่อการตอบสนอง การเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนไปหรือเกิดใหม่ สามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจให้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้ผลิตภาพสูงขึ้นและมีประสิทธิผลมากขึ้นและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน นอกจากนี้ Sergiovanni, & et al. (1965: 175) ได้สรุปแนวคิดงานวิชาการ ประกอบด้วย 1) การตั้งปรัชญาการศึกษาขึ้นมา เพื่อปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ 2) การจัดทำโครงการทางการศึกษาต่าง ๆ 3) การจัดให้มีการประเมินผลหลักสูตรและมีการเรียนการสอน 4) การสร้างบรรยากาศในสถานศึกษาให้พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และ 5) การจัดหาวัสดุสำหรับการเรียนการสอน และ Sergiovanni, and et. al. (1960: 260) ยังได้สรุปว่า งานการบริหารโรงเรียน มี 8 ประการ คือ 1) งานสัมพันธ์กับชุมชน (School community relationship) 2) งานกิจการนักเรียน (Pupil personnel) 3) งานหลักสูตรและการสอน (Curriculum and instruction) 4) งานบริหารบุคคล (Staff personnel) 5) งานอาคารสถานที่ (Physical facilities) 6) งานธุรการ (Business management) 7) งานพัฒนาบุคลากร (Staff development) และ 8) งานประเมินผล (Evaluation)

Webster (1968: 636) ให้ความหมายว่า ความเป็นเลิศ (Excellence) หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุดหรือการกระทำที่ประกอบด้วยคุณภาพที่สูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของ คนทั่วไป

ส่วน “มาตรฐาน” เป็นสิ่งที่ถือเอาเป็นหลักสำหรับเทียบกำหนด ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2552: 1) ที่ได้กล่าวถึงมาตรฐานว่าเป็นข้อกำหนดขั้นต่ำที่ต้องมีหรือที่ระบุไว้ ส่วน “คุณภาพ” นั้นเป็นการยกระดับมาตรฐาน โดยนอกจากทำให้ตรงตามข้อกำหนดแล้วยังต้องคำนึงถึงความพึงพอใจและทำให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าด้วย หรืออาจกล่าวได้ว่ามาตรฐานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของคุณภาพ และข้อแตกต่างที่สำคัญก็คือ สินค้าหรือบริการที่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานไม่จำเป็นต้องเป็นสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ แต่สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพควรมีคุณลักษณะที่ได้มาตรฐานในระดับหนึ่ง เพราะโดยทั่วไปแล้วการกำหนดมาตรฐานมักเป็นการกำหนดโดยผู้ผลิตเป็นส่วนใหญ่ โดยมิได้คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า สำหรับ “ความเป็นเลิศ” นั้นกล่าวได้ว่า มีคุณภาพเป็นพื้นฐานสำคัญ แต่ “ความเป็นเลิศ” มีความเหนือกว่าคุณภาพ เพราะเมื่อเปรียบเทียบ กันแล้วจะมีความโดดเด่นกว่าเป็นระดับคุณภาพสูงสุด มีผลงานที่ยอดเยี่ยมเหนือกว่าธรรมดา ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้

Gregg (1994: 6) ยังกล่าวไว้ว่า กระบวนทัศน์การบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ คือ กรอบแนวคิดแบบใหม่ วิธีคิด และวิธีกระทำของคนในการบริหารเพื่อให้องค์กรมีการปรับปรุง

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549: 4) ได้จำแนกองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

กระบวนทัศน์ในการบริหารจัดการศึกษา

1. โรงเรียน
2. ภารกิจหน้าของการจัดการศึกษา
3. การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ
4. การบริหารการจัดการศึกษา
5. กระบวนการบริหาร
6. ผู้บริหารต้องมีหลักเกณฑ์การบริหาร มีรายละเอียด ดังนี้

6.1 โรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์การทางการศึกษา มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ องค์ประกอบด้านภารกิจ คือ การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ องค์ประกอบอีกด้านหนึ่ง คือ บุคลากรในโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้สอน และบุคลากรอื่น ๆ

6.2. ภารกิจหน้าที่ของการจัดการศึกษา คือ การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งตัวบ่งชี้คุณภาพ การจัดการศึกษา ได้แก่ คุณภาพการบริหารจัดการงานตามภารกิจด้านงานบริหารทั่วไป

6.3 การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ บุคลากรในโรงเรียนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนของผู้สอน กระบวนการในการบริหาร การศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ มีกลยุทธ์

6.4 การบริหารการจัดการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญที่มีผลต่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีหลักการ แนวคิดเทคนิควิธีการเพื่อบริหารจัดการศึกษาตามภารกิจ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรการบริหาร การที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารจัดการศึกษาตามภารกิจและ ทรัพยากรให้มีคุณภาพได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีเครื่องมือในการบริหารจัดการที่เรียกว่า กระบวนการบริหาร

6.5 กระบวนการบริหาร ทักษะที่จำเป็นเพื่อให้ดำเนินการตามกระบวนการบริหาร ประกอบด้วย ทักษะความคิด ทักษะเชิงมนุษย์ ทักษะด้านเทคนิค และการบริหารจัดการ

6.6 ผู้บริหารต้องมีหลักเกณฑ์การบริหารในการบริหารจัดการโรงเรียนผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีหลักการบริหารที่จำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการโรงเรียน

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ คือ การสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและสามารถเติบโตได้อย่างไม่หยุดยั้งภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก นอกจากนั้นยังสามารถเป็นแบบอย่าง มีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศให้กับองค์กรอื่น ๆ ด้วย

ทั้งนี้ รูปแบบโรงเรียนความเป็นเลิศ แนวคิดรางวัลความเป็นเลิศ รางวัลความเป็นเลิศ รางวัลคุณภาพ แนวคิดความเป็นเลิศ ผู้วิจัยขอนำเสนอไว้ดังต่อไปนี้

5.1 รูปแบบโรงเรียนเป็นเลิศประเทศสิงคโปร์ (SEM)

Singapore : Ministry of Ministration (2000: 28) ได้กล่าวถึงรูปแบบโรงเรียนเป็นเลิศประเทศสิงคโปร์ (SEM) คือ รูปแบบการประเมินตนเองของโรงเรียนซึ่งได้บูรณาการรูปแบบความเป็นเลิศที่ชื่อเสียงต่าง ๆ เช่น รางวัลคุณภาพของยุโรป รางวัลคุณภาพประเทศสิงคโปร์ รางวัลคุณภาพประเทศสหรัฐอเมริกา เข้าด้วยกัน โดยโรงเรียนสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานของตนเองโดยการเทียบเคียงการจัดการศึกษาที่เป็นเลิศของชาติ รูปแบบโรงเรียนเป็นเลิศประเทศสิงคโปร์ (SEM) มีจุดประสงค์ เพื่อการพัฒนาด้านคุณภาพของโรงเรียน การวัดผลประเมินผลของโรงเรียนและการเทียบเคียงกับโรงเรียนเป็นเลิศต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาของประเทศสิงคโปร์

รูปแบบโรงเรียนเป็นเลิศประเทศสิงคโปร์ (SEM) ให้ความสำคัญด้านภาวะผู้นาของผู้บริหารโรงเรียน การสรรหาบุคลากร การกำหนดนักเรียน ผลลัพธ์ของนักเรียนองค์รวม ในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง มีปัจจัยดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำ ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องมีภาวะผู้นำค่านิยม ด้านการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินของนักเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของชุมชนและสังคม

2. ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องร่วมกันกำหนดโครงสร้าง การวางแผนกลยุทธ์ เป้าหมายการจัดการศึกษาอย่างชัดเจน โปร่งใส โดยมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. ด้านการจัดการบุคลากร ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องมีความรู้ มีความพร้อมในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ

4. ด้านทรัพยากร ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์ในการจัดการศึกษาทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างเพียงพอ

5. ด้านเป้าหมายนักเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องออกแบบ กระบวนการจัดการศึกษา การนำไปใช้ การบริหารจัดการศึกษาและระบบการทำงานของครูและบุคลากรตลอดจนด้านคุณภาพของนักเรียนสู่ความเป็นเลิศ

6. ด้านการบริหารและผลการปฏิบัติงาน ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา

7. ด้านผลลัพธ์ของบุคลากร ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องมีความตระหนัก ในด้านประสิทธิภาพของนักเรียนสู่ความเป็นเลิศ

8. ด้านการมีส่วนร่วมและสังคม ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องมีความตระหนัก ด้านมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม

9. ด้านผลการประเมินการปฏิบัติงานผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องมีความตระหนัก ด้านผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนต้องมีความตั้งใจความร่วมมือและมีความปรารถนาดีในการจัดการศึกษามุ่งสู่ความเป็นเลิศจากทุกฝ่าย

5.2 แนวคิดรางวัลความเป็นเลิศประเทศออสเตรเลีย (Australian Excellence Award : AEA)

Evans (2006: 76) ได้กล่าวถึง กรอบแนวคิดรางวัลความเป็นเลิศประเทศออสเตรเลีย เมื่อปี ค.ศ. 1983 ไว้ว่า กรอบแนวคิดของรางวัลนี้มาจากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากองค์กรต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจเป็นเวลากว่า 15 ปี การพัฒนากรอบแนวคิดเพื่อนวัตกรรมการปรับกรุง และการประสบความสำเร็จที่ยาวนาน ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กรทุกขนาด และทุกประเภท แนวคิดของ AEA ถูกออกแบบและปรับปรุงทุกปี โดยคณะกรรมการที่มาจากองค์กรบริหารและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อช่วยให้องค์กรประเมินผลการดำเนินงานในปัจจุบันและเป็นการสร้างความสำเร็จของทีมงาน และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ในปี ค.ศ. 2003 ได้มีการปรับปรุงกรอบแนวคิดเพื่อให้เข้ากับยุคสมัยและแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ นอกจากนี้รางวัลนี้ยังใช้เป็นเกณฑ์การประเมินองค์กรเพื่อรับรางวัลความเป็นเลิศแห่งชาติของประเทศออสเตรเลียและถูกนำไปใช้เป็นเกณฑ์สำหรับประเทศต่าง ๆ ด้วยองค์กรที่นำกรอบแนวคิดของ AEA ไปใช้จะได้รับการปรับปรุงในด้านภาวะผู้นำและระบบการบริหารจัดการรวมทั้ง การนำผลลัพธ์เข้าสู่กระบวนการกำหนดการวางแผนกลยุทธ์ และเปรียบเทียบตำแหน่งขององค์กรกับคู่แข่งในด้านการบริหารจัดการ รางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย (Australian Quality Awards : AQA) เรียกว่า Australian Business Awards ตั้งโดยองค์การออสเตรเลียวิสาหกิจ ในปี ค.ศ. 1988 เพื่อกระตุ้นให้บริษัทในประเทศปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการยกระดับไปสู่ ระดับโลกและเป็นการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะให้กับธุรกิจ รางวัลนี้ให้กับทั้งธุรกิจและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรโดยแบ่งตามขนาดขององค์การ

เกณฑ์การประเมินของรางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย มี 6 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ, กลยุทธ์และการวางแผน, ข้อมูลและการวิเคราะห์ความรู้, ประชาชน, การสนใจลูกค้า, กระบวนการผลิตและบริการ ผลของธุรกิจ ภาวะผู้นำและการสนใจลูกค้า เป็นตัวขับเครื่องระบบการบริหารจัดการและการเกิดประสิทธิภาพของการทำงาน กลยุทธ์ นโยบาย และการวางแผน, ข้อมูลและการวิเคราะห์ความรู้และประชาชน เป็นองค์ประกอบภายในของการบริหารจัดการคุณภาพของกระบวนการผลผลิตและการบริการจะถูกกำหนดด้วยการทำด้วยวิธการที่ส่งผลทำให้ได้ผล ตามที่ต้องการและได้รับการพัฒนาผลผลิตทางธุรกิจจะเป็นผลของระบบการจัดการ

สรุป องค์ประกอบรางวัลความเป็นเลิศประเทศออสเตรเลีย ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ ทิศทาง กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร การวางแผน การพัฒนาและการปรับใช้ของผลลัพธ์ ความรู้และสารสนเทศ การเก็บข้อมูลและการแปลข้อมูลไปสู่สารสนเทศ การบูรณาการ และการใช้ความรู้ในการตัดสินใจ การสร้างและการจัดการความรู้ พนักงาน การมีส่วนเกี่ยวข้องและผูกพัน ความมีประสิทธิภาพและการพัฒนาสุขภาพ ความปลอดภัย และความเป็นอยู่ที่ดี การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การรับรู้ของลูกค้าในคุณค่านวัตกรรม คุณภาพและการปรับปรุง กระบวนการเกี่ยวกับนวัตกรรมกระบวนการเกี่ยวกับคู่ค้าและหุ้นส่วนการจัดการและการปรับปรุงกระบวนการและคุณภาพของสินค้าและบริการ

5.3 รางวัลความเป็นเลิศของโรงเรียนประเทศฮ่องกง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543: 24 - 32) ได้กล่าวถึงรางวัลความเป็นเลิศของโรงเรียนประเทศฮ่องกง เป็นโครงการให้รางวัลความเป็นเลิศของโรงเรียนประเทศฮ่องกง เป็นแผนงานหนึ่งในแผนการปฏิรูปคุณภาพการศึกษาของฮ่องกง คณะกรรมการกองทุนคุณภาพการศึกษาจะให้รางวัลความเป็นเลิศของสถานศึกษาปีละครั้ง โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อเป็นการยกย่องและส่งเสริมโรงเรียนที่มีผลงานเป็นเลิศ 2) ส่งเสริมและเผยแพร่ขยายวิธีปฏิบัติทางการศึกษาของโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ และ 3) เพื่อสร้างสรรค์วัฒนธรรมคุณภาพการศึกษา ในโรงเรียนของฮ่องกงเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศภายในสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขของแต่ละโรงเรียน รางวัลความเป็นเลิศจะให้แก่โรงเรียนซึ่งสามารถแสดงผลสัมฤทธิ์และการปฏิบัติที่มีความเป็นเลิศใน 4 ด้านของการศึกษา คือ 1) การจัดการและการจัดองค์กร 2) การเรียนการสอน 3) การสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและโรงเรียน และ 4) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและระดับการพัฒนาของนักเรียน แต่คณะกรรมการไม่ได้กำหนดจำนวนรางวัลไว้เกณฑ์การให้รางวัล แบ่งตามหลักหรืองานของการศึกษาดังต่อไปนี้

การจัดการและการจัดองค์กร

1. การวางแผนและการบริการ

1.1 พันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา: สถานศึกษาจัดทำพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการศึกษาในฮ่องกง และการพัฒนารอบด้านของนักเรียนโดยพิจารณาในแง่ของลักษณะเฉพาะของสถานศึกษา พันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษารับรู้โดยคณาจารย์และนักเรียน

1.2 แผนการพัฒนาสถานศึกษา: สถานศึกษาจัดทาแผนการพัฒนาสถานศึกษาและยุทธวิธีการปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายให้สนองความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง สามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและลดจุดอ่อน แผนการพัฒนาสถานศึกษามีเป้าหมายที่ชัดเจนและมั่นคง ในแง่ของการส่งเสริมจริยธรรมและศีลธรรม สติปัญญา อารมณ์ ร่างกาย สังคม และสุนทรียภาพของนักเรียนครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนของสถานศึกษาและเอกสาร แผนได้ส่งไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง

2. การพัฒนาคณาจารย์

2.1 การประสานงานของคณาจารย์: สถานศึกษามีช่องทางการประสานงานระหว่างคณาจารย์เป็นอย่างดี มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการตัดสินใจเป็นคณะ

2.2 การพัฒนาและการประเมินคณาจารย์: สถานศึกษามีแผนและให้โอกาสคณาจารย์ในการพัฒนาและมีระบบการประเมินคณาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง

3. การจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงาน

3.1 การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ: สถานศึกษาจัดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการจัดสรรทรัพยากรของสถานศึกษา ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและสถานศึกษาให้การสนับสนุนคณาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพ

4. กลไกการประเมินและข้อมูลป้อนกลับ

4.1 การประเมินผล: สถานศึกษามีคณะกรรมการติดตามการปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอและอย่างมีประสิทธิภาพ มีกลไกการประเมินเพื่อประเมินผลงานของสถานศึกษาตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.2 ข้อมูลป้อนกลับและการเรียนรู้ด้วยตนเอง: สถานศึกษามีช่องทางที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ครู นักเรียน และผู้ปกครอง เพื่อส่งเสริมการเรียนของนักเรียนด้านการเรียนการสอน

5. หลักสูตร

5.1 การจัดการหลักสูตร การวางแผนและการจัดระบบของหลักสูตร: สถานศึกษามีหลักสูตรที่มีเป้าหมายที่แจ่มชัด มีความกว้าง ความลึก ความสมดุล มี

ประโยชน์มีความต่อเนื่องและเป็นกลุ่มก้อน มีระบบที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการตรวจสอบหลักสูตร ติดตามและการพัฒนาหลักสูตร

6. การเรียนการสอนในชั้น

6.1 ยุทธวิธีการสอน: สถานศึกษามีกลไกที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ครูนำวิธี การสอนที่เหมาะสมมาใช้ ครูยอมรับรูปแบบการสอนที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาความรู้ พัฒนาความคิดระดับสูงพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะการเรียน และทัศนคติของนักเรียน

6.2 ทักษะการสอน: สถานศึกษามีคณะกรรมการติดตามและมีระบบการตรวจสอบเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับทางด้านทักษะการสอน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการสอนที่ดี มีการสังสรรค์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะการจัดการห้องเรียนในบรรดาคณาจารย์

6.3 บรรยากาศของห้องเรียน: สถานศึกษามีนโยบายที่ชัดเจนสนับสนุนคณาจารย์เพื่อส่งเสริมความคาดหวังเชิงบวก จัดบรรยากาศของห้องเรียนให้เหมาะสมกับความแตกต่างของนักเรียนเป็นรายบุคคล จัดให้มีแรงจูงใจในเชิงบวก สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและมีอิสระเพื่อการเรียนที่มีประสิทธิภาพ

7. การประเมินผล

7.1 ระบบและนโยบายการประเมินผล: สถานศึกษามีระบบ และนโยบายประเมินผลที่เหมาะสมสนองตอบเป้าหมายของหลักสูตร มีความคาดหวังต่อนักเรียนบนพื้นฐานของความสามารถและความต้องการของนักเรียน

7.2 การใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการประเมินผล: สถานศึกษามีระบบการบันทึกและการรายงาน เพื่อให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพแก่นักเรียนและผู้ปกครอง เพื่อสนับสนุนการเรียนของนักเรียนด้านการสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและสถานศึกษา

8. การเอาใจใส่และให้ความดูแลนักเรียน

8.1 วินัย การแนะแนว และการให้คำปรึกษา: สถานศึกษามีวิธีการที่มีประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริมการพัฒนาบุคลิกภาพของนักเรียน

9. การพัฒนาบุคลากร สังคม และวัฒนธรรม

9.1 กิจกรรมเสริมหลักสูตร: สถานศึกษาให้การสนับสนุนกิจกรรมเสริมหลักสูตรอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่มีความสมบูรณ์ สมดุลและครอบคลุมการพัฒนานักเรียนทุกด้าน

9.2 โปรแกรมเสริมหลักสูตร: สถานศึกษาได้วางแผนโปรแกรมเสริมหลักสูตรที่ดีและอย่างเพียงพอในด้านหน้าที่พลเมือง จริยธรรม ศีลธรรม เพศศึกษา และสิ่งแวดล้อมศึกษา

10. การสนับสนุนนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ

10.1 โปรแกรมสนับสนุนการเรียน: สถานศึกษามีแผนการสอนซ่อมเสริมที่มีประสิทธิภาพแก่นักเรียน ผู้ซึ่งมีความยุ่งยากในการเรียน และมีการเสริมสร้างและขยายโปรแกรมการเรียนรู้สำหรับนักเรียนที่มีพรสวรรค์

10.2 บริการดูแลรักษา: สถานศึกษาให้การสนับสนุนเด็กพิการ เด็กที่มีปัญหาการปรับตัว หรือเด็กที่มีปัญหาครอบครัวอย่างเพียงพอ

11. การเชื่อมโยงกับผู้ปกครองและชุมชน

11.1 ความร่วมมือระหว่างบ้านกับสถานศึกษา: สถานศึกษากำหนดช่องทางการสื่อสารอย่างดี และมีประสิทธิภาพระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง

11.2 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน: สถานศึกษามีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนและสร้างสายใยกับงานอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน

12. บรรยากาศของสถานศึกษา

12.1 กำลังใจ: ทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และความเชื่อมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษาและมีความภูมิใจทั้งครูและนักเรียน

12.2 มนุษยสัมพันธ์: ครูมีความรักและความเอาใจใส่ต่อนักเรียน มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างคณาจารย์ ระหว่างคณาจารย์กับนักเรียน และระหว่างนักเรียนด้วยกัน สถานศึกษามีหลักฐานให้เห็นถึงวัฒนธรรมของความเป็นเพื่อนร่วมงาน และมีความเกี่ยวพันอย่างดีกับสมาคมศิษย์เก่า

ด้านผลสัมฤทธิ์และระดับการพัฒนาของนักเรียน

การประเมินผลงานของสถานศึกษาที่ส่งเสริมระดับการพัฒนาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจะเป็นผลงานที่ใช้ในการพิจารณาว่า สถานศึกษานั้นได้บรรลุระดับแผนพัฒนาที่ได้กำหนดไว้ในการพัฒนานักเรียน การปรับปรุงสิ่งที่เป็นมูลค่าเพิ่ม เช่น ชื่อเสียงของสถานศึกษา ความสามารถของสถานศึกษาในการกำหนดเป้าหมายที่ทำได้ในสภาวะแวดล้อมของตน กลไกที่ใช้ในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพในการตรวจสอบและการให้ข้อมูลป้อนกลับ สถานศึกษาแต่ละโรงจะได้รับการประเมินตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาสถานศึกษาของตน ตลอดทั้งเนื้อหาสาระของการเข้าถึงหรือระดับการพัฒนาของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน รายการต่อไปนี้สถานศึกษาควรใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานระยะยาวในเรื่องการพัฒนานักเรียนทั้งหมดในภาพรวม การพัฒนาด้านจริยธรรมและศีลธรรม : นักเรียนมีความประพฤติดี มีวินัยและพฤติกรรมที่ดีมีความชื่นชอบในค่านิยมทางจริยธรรม ตระหนักในสภาพของสังคม การเมืองและหน้าที่พลเมืองให้บริการอย่างดีแก่สถานศึกษาและชุมชน มีความมีศักดิ์ศรีสูง มีแนวความคิดต่อตนเองในเชิงบวก และมีพลังในการต่อต้านสิ่งยั่วยุต่าง ๆ ของสังคม การพัฒนาทางด้านสติปัญญา : นักเรียน

สามารถเข้าถึงเป้าหมายทางวิชาการการคิดอย่างมีเหตุผลและเป็นอิสระ มีทักษะการสืบค้นและการให้เหตุผลมีประวัติผลการสอบวิชาต่าง ๆ ในระดับสูง มีการพัฒนาภาษา มีระดับทักษะการรู้หนังสือ 2 ภาษา และทักษะการพูด 3 ภาษามีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสามารถและแรงจูงใจในการนำทักษะในด้านเทคโนโลยีไปปฏิบัติ และการกำหนดเป้าหมายที่ทำได้สำหรับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทางด้านอารมณ์ : นักเรียนตระหนักในด้านสุขภาพเชิงบวกมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในด้านกิจกรรมกีฬามีความตระหนักและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาร่างกายตลอดชีวิต มีความพร้อมที่จะก้าวเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ สถานศึกษาสามารถเตรียมนักเรียนเพื่อการก้าวสู่วัยผู้ใหญ่ทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคมและจิตใจ การพัฒนาทางด้านสังคม : นักเรียนมีความสัมพันธ์กับเพื่อนฝูง สามารถทำงานร่วมกันทำงานเป็นทีม และแบ่งปันความรับผิดชอบ มีทักษะทางภาวะผู้นำและการจัดองค์กร มีทักษะในความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน ทักษะในการสื่อสารที่ดี ให้ความนับถือและยอมรับบุคคลอื่นมีความชื่นชอบในมรดกและวัฒนธรรมของตนเองและคนอื่น การพัฒนาด้านสุนทรียภาพ : นักเรียนมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในกิจกรรมทางวัฒนธรรมและศิลปะภายในและระหว่างสถานศึกษา มีความสามารถในการสร้างสรรค์ศิลปะ ดนตรี การละครและเต้นรำ

สรุป รางวัลความเป็นเลิศของโรงเรียนประเทศฮ่องกง ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์และการปฏิบัติที่มีความเป็นเลิศใน 4 ด้านของการศึกษา คือ 1) การจัดการและการจัดองค์กร 2) การเรียนการสอน 3) การสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและโรงเรียน และ 4) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและระดับการพัฒนาของนักเรียน แต่คณะกรรมการไม่ได้กำหนดจำนวนรางวัลไว้ เกณฑ์การให้รางวัลแบ่งตามสายงานของการศึกษา

5.4 แนวคิดความเป็นเลิศของปีเตอร์และวอเตอร์แมน

แนวคิดความเป็นเลิศของปีเตอร์และวอเตอร์แมน (สมกิต บุญยะโพธิ์. 2555 : 34-35) ประเทศสหรัฐอเมริกามีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการค้นพบความเป็นเลิศ (In search of excellence) ซึ่งเป็นผลงานการค้นคว้าวิจัยการบริหารงานของบริษัทอเมริกันที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูงของโธมัส เจ ปีเตอร์ กับโรเบิร์ต เอช วอเตอร์ แมนจูเนียร์ (Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr) ที่เปิดเผยให้เห็นคุณลักษณะแห่งความเป็นเลิศในเชิงวิชาการบริหาร โดยเมื่อต้นปี 1977 บริษัทแมคคินซีย์ (McKinsey) ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา มีความในใจเกี่ยวกับปัญหาว่าทำอย่างไร จึงจะให้การบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุดบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ค้นหาว่ากิจการธุรกิจต่าง ๆมีกลยุทธ์อย่างไร ควรจะจัดโครงสร้างองค์กรแบบไหน แบบรวมอำนาจ กระจายอำนาจ หรือแบบผสมจึงจะทำให้การดำเนินงานสำเร็จ ดังนั้น บริษัทจึงตั้งกลุ่มทำงาน 2 กลุ่ม เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว คือ กลยุทธ์กับรูปแบบของโครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จของธุรกิจโดยกลุ่มหนึ่งไป

ศึกษาเรื่องกลยุทธ์ อีกกลุ่มหนึ่งศึกษาเรื่องโครงสร้างองค์กร กลุ่มทำงานเริ่มต้นค้นคว้าโดยไปพบปะพูดคุยกับผู้บริหารที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักกันดีว่ามีประสบการณ์ในการทำงานสูงมากของกิจกรรมธุรกิจทั่วโลก จากนั้นไปปรึกษากับนักทฤษฎีนักวิชาการของสถาบันการศึกษาชั้นสูงผลการศึกษาเบื้องต้น พบว่า ทั้งผู้บริหารกิจการต่าง ๆ และนักวิชาการมีความเห็นว่า รูปแบบโครงสร้างองค์กรต่าง ๆ ที่มีอยู่ใช้การแก้ปัญหาไม่ได้ผล และไม่เพียงแต่ไม่แก้ปัญหาแต่ยังได้ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆยุ่งยากสลับซับซ้อนมากขึ้น กลุ่มทำงาน ได้สรุปผลการศึกษาว่า แนวคิดการแก้ปัญหาแบบดั้งเดิมของกิจการธุรกิจต่าง ๆ ที่มักจะให้ความสนใจเฉพาะเรื่องกลยุทธ์กับรูปแบบโครงสร้างองค์กรการที่จะมุ่งศึกษาเฉพาะเรื่องกลยุทธ์กับรูปแบบโครงสร้างองค์กรเป็นเพียงองค์ประกอบเล็ก ๆ องค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ ดังนั้น ต่อมาบริษัทแมคคินซี จึงเปลี่ยนแนวการศึกษาค้นคว้าจากเดิมขยายขอบเขตให้กว้างขวางยิ่งขึ้นใช้เวลา 2 ปี เพื่อการนี้ผลการศึกษาค้นคว้าการวิจัยชี้ให้เห็นความสำเร็จในการดำเนินการต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ จะขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันหมดอย่างน้อย 7 ประการตามรูปแบบการบริหารความเป็นเลิศของแม็คคินซี (Mckinsey 7-S Framework) ประกอบด้วย 1) โครงสร้าง (Structure) 2) กลยุทธ์ (Strategy) 3) บุคลากร (Staff) 4) รูปแบบ (Styles) 5) ระบบและวิธีการ (Systems) 6) คุณค่าร่วม (Shared values) 7) ทักษะ (Skills) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. โครงสร้าง (Structure)

Peters, & Waterman (1982: 10) ได้เสนอกลยุทธ์ในการปรับโครงสร้างของโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศ ดังต่อไปนี้

1. ควรปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่ใช้ในปัจจุบัน ถ้าทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ล่าช้า

2. จำนวนบุคลากรควรมีอย่างเพียงพอ สำหรับงานที่ต้องการความคล่องตัว

3. ควรปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับกลาง ถ้าทำให้การทำงานล่าช้าโดยเฉพาะหัวหน้าสายงานทั้งหมด เพื่อให้สายการบังคับบัญชาสั้นลง

4. ควรถ่ายโอนบุคลากรที่มีอยู่หนึ่งในสามให้ไปทำงานหลักของโรงเรียน คือการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริการ การประชาสัมพันธ์กับผู้ปกครองและนักเรียน

5. ภายในสี่ปีควรลดผู้บริหารระดับสูงให้เหลือไม่เกินสิบคน

6. ควรยกเลิกรูปแบบโครงสร้างการแบ่งสายงานตามหน้าที่ออกไป แต่ปรับเปลี่ยนตามกระบวนการทำงานอย่างครบวงจร ตามภารกิจหน้าที่หลักของโรงเรียน คือ ด้านวิชาการด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านบริหารทั่วไป

7. ควรเน้นความเข้มแข็งของการวางแผนงาน และการพัฒนาบุคลากร งานผลิตสื่อการเรียนการสอน

8. การพัฒนาประสิทธิภาพการเรียนการสอนเพื่อให้ครูพัฒนาศักยภาพในการสอนในการพัฒนาตนเองและการปลูกฝังคุณธรรมแก่นักเรียนในการบริหารจัดการโรงเรียนจะต้องมีการแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ จะจัดงานคนให้เหมาะสมกับงานในแต่ละด้านทำให้เกิดโครงสร้างของโรงเรียนขึ้น โดยความรับผิดชอบของผู้อำนวยการโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อช่วยให้มองเห็นความสำคัญขององค์กร จึงมีการจัดระบบงาน สายงาน บังคับบัญชา การวางแผนงาน ตลอดจนการแก้ไขปัญหา อุปสรรคและข้อบกพร่องในการบริหารจัดการภายในโรงเรียนสอดคล้องกับแนวคิดของ Brech (1960: 10) กล่าวว่า โครงสร้างของโรงเรียนก่อให้เกิดประโยชน์ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างของโรงเรียนเปรียบเสมือนกรอบงาน (Framework) ในการปฏิบัติงานด้านการบริหาร

2. โครงสร้างโรงเรียนเป็นเครื่องมือในการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

3. โครงสร้างโรงเรียนช่วยในการประสานงานของกิจกรรมที่ช่วยกันทำงาน

4. โครงสร้างโรงเรียนช่วยในการกระตุ้นเตือนให้สมาชิกในโรงเรียนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ภารกิจในโรงเรียนที่ได้จัดตามโครงสร้างที่ชัดเจน มีความเกี่ยวข้องกันและมีความสัมพันธ์กันกับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นอย่างมากซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของโรงเรียน นอกจากนี้ Newman (1961: 17 – 18) ได้กล่าวว่า กระบวนการจัดโครงสร้างของโรงเรียน มีกระบวนการจัดทำดังต่อไปนี้

4.1 แบ่งงานออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ตามลักษณะของโรงเรียน

4.2 จัดระบบงานในโรงเรียนให้มีการแบ่งงานทำอย่างเหมาะสม

4.3 มอบอำนาจหน้าที่ ที่อยู่บนพื้นฐานความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครูโดยเฉพาะอย่างยิ่งเน้นการใช้กระจายอำนาจ การมอบหมายงานในโรงเรียนและความสามารถในการตรวจสอบผลงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือและประสานงานในโรงเรียนจัดให้มีหน่วยงานที่ปรึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานสำคัญในการปรับปรุงงานโดยเฉพาะโรงเรียนที่มีแนวโน้มจะขยายใหญ่ขึ้นและซับซ้อนยิ่งขึ้น

4.4 การพิจารณาโครงสร้างทั้งหมดของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความสมดุลในโรงเรียนอย่างไรก็ตาม การจัดโครงสร้างของโรงเรียนที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า โครงสร้างของโรงเรียนย่อมเหมาะสมกับเวลาสถานการณ์ในขณะนั้น แต่อาจไม่เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ในอนาคต ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปรับปรุงโรงเรียนให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมในปัจจุบันให้ได้ หาก

ผู้บริหารโรงเรียนเพิกเฉยไม่ปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างของโรงเรียนให้เข้ากับสถานการณ์โรงเรียนอาจไม่สามารถอยู่รอดได้

สรุป โครงสร้างของโรงเรียนเปรียบเสมือนภาพรวม การบริหารโรงเรียนทั้งหมดทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถวางแผนการทำงานและติดตามผลการปฏิบัติงานได้ ตลอดจนถึงความสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียน ทำให้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. กลยุทธ์ (Strategy)

การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จผู้บริหารโรงเรียนจะต้องพยายามหาวิธีการทุกรูปแบบเพื่อให้ผู้ปกครองและผู้มารับบริการเกิดความนิยมชมชอบ เช่น การให้ความสำคัญและการเอาใจใส่นักเรียน ดูแลผู้ปกครองและผู้มารับบริการอย่างใกล้ชิด ปีเตอร์และวอร์เตอร์แมน (Peters & Waterman) ได้เสนอกลยุทธ์ในการปรับโครงสร้างของโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศดังต่อไปนี้

1. ด้านการบริหาร (Service) ด้านคุณภาพ (Quality) และด้านความเชื่อถือ (Reliability) โดยยึดความเป็นเลิศในการให้การบริการเป็นเป้าหมายหลักในการดำเนินกิจกรรมสร้างความประทับใจและความสัมพันธ์ที่ดี ไม่ปล่อยหน้าที่ให้บุคลากรดำเนินการเองทั้งหมด ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีส่วนร่วมโดยตรงในการให้บริการอย่างจริงจัง โดยมุ่งเน้นด้านคุณภาพการพัฒนา และปรับปรุงเพื่อให้ผู้มารับบริการเกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นต่อคุณภาพการให้บริการของโรงเรียนมีผลให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ เชื่อมั่น และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

2. ด้านการมองหาช่องทาง (Richman ship) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสวงหาช่องทางที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่เกิดขึ้นในอนาคตตลอดเวลา เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ก่อนคู่แข่งขันในบางครั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เพื่อให้ผู้รับบริการสามารถแยกแยะได้ และไม่มองข้ามการช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้มารับบริการ

3. การรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหาร (Listening to the users) โรงเรียนจะได้รับประโยชน์จากการรับฟังความคิดเห็นของผู้มารับบริการได้เสมอ เพราะการใช้บริการของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ได้มาจากความคิดเห็นของผู้บริการ โดยจะให้ผู้บริการมีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการให้บริการของหน่วยงาน มีการตอบสนองต่อความคิดเห็นนั้นพร้อมสรุปประเด็นต่าง ๆ เสนอต่อฝ่ายบริหารโรงเรียนเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนางานต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

สรุป กลยุทธ์ที่โรงเรียนควรเลือกใช้เพื่อให้ในการดำเนินการ คือ มุ่งเน้นที่ผู้ปกครองและผู้มาใช้บริการเป็นหลัก โดยให้การบริการที่ดี ปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงานตลอดเวลาสร้างความน่าเชื่อถือ และดำเนินกิจกรรมตามความคิดเห็นของผู้มารับบริการมากกว่าคู่แข่งขัน

3. บุคลากร (Staff)

Peters, & Waterman (1982: 13 – 19) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคนและบุคลากรที่ต้องการพัฒนาความเป็นเลิศ สรุปได้ดังนี้

1. การใช้ภาษา มีการใช้คำหรือประโยคที่แสดงให้เห็นถึงการยกระดับฐานะของครูและบุคลากรทางการศึกษา แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและการให้เกียรติแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา

2. มีความรู้สึกแบบครอบครัวเกี่ยวกับของโรงเรียนใหญ่ ๆ เปรียบเสมือนครอบครัวใหญ่ ๆ จึงควรมีการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์กันในยามว่างจะทำให้เกิดความรู้สึกว่าต่างก็เป็นสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน

3. สายการบังคับบัญชา ต้องให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามสายงานการบังคับบัญชา สำหรับการตัดสินใจในเรื่องสำคัญเท่านั้น ส่วนด้านอื่น ๆ ให้บุคลากรติดต่อสื่อสารกันเองแบบไม่มีพิธีรีตองทำให้เกิดความสะดวกและคล่องตัวขึ้น

4. ความเร้าใจ โรงเรียนต้องสร้างความเร้าใจให้บุคลากรตลอดเวลาเพื่อที่จะกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความกระฉับกระเฉงและมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น เช่น มีการทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้เกิดความสามัคคี ความสนุกสนานไม่เคร่งเครียดกับการทำงาน

5. การฝึกอบรมและการพัฒนา หน่วยงานควรมีการคัดเลือกและกลั่นกรองเพื่อรับบุคลากรใหม่เข้ามาทำงานอย่างเข้มงวด ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจในตัวบุคลากรว่าเมื่อรับเข้ามาทำงานแล้วมีความสามารถในการทำงานและสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี

6. การให้บุคลากรมีส่วนได้รับทราบข้อมูลต่าง ๆ การแจ้งให้บุคลากรของหน่วยงานได้ทราบเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเปิดเผยผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง เพื่อให้แต่ละคนสามารถนาผลการปฏิบัติงานไปเปรียบเทียบกับคนอื่น ๆ และเป้าหมายที่วางไว้ ทาให้บุคลากรเกิดความพยายามปฏิบัติงานให้ขึ้นและเป็นการแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจที่หน่วยงานมีต่อบุคลากร

7. มาตรการด้านบวก การนำมาตรการด้านบวกมาใช้กับบุคลากรอย่างจริงจังเป็นสิ่งที่ใช้ได้ผลมาก เช่น การให้คะแนนประจำสัปดาห์หรือประจำเดือนแก่บุคลากรที่มีความสามารถระดับธรรมดา ซึ่งเป็นบุคลากรส่วนใหญ่ของหน่วยงาน แม้รางวัลที่ให้มีมูลค่าไม่มากนัก แต่การมอบรางวัลให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงจะทำให้คนส่วนใหญ่ตื่นตัวและมีกำลังใจที่จะบากบั่นในการยกระดับตนเองให้สูงขึ้น ดีกว่าให้รางวัลเฉพาะผู้มีความสามารถดีเด่นเพียงไม่กี่คน

8. โครงสร้างที่มีสายการบังคับบัญชามีน้อย จะเป็นประโยชน์ในการถ่ายโอนบุคลากรระหว่างหน่วยงานเกิดความคล่องตัวและสะดวกรวดเร็ว การลดสายบังคับบัญชาให้น้อยลงเพื่อให้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันที

9. ขนาดหน่วยงานเล็กแต่มีคุณภาพ หน่วยงานเล็กกะทัดรัดทำให้เกิดความคล่องตัวและสามารถบริหารงานได้ดี รวมทั้งการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง เป็นเครื่องจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

10. ปรัชญา หน่วยงานที่ดีเด่นให้ความไว้วางใจแก่บุคลากรเพราะถือว่าบุคลากรของหน่วยงานเป็นผู้มีจิตใจสูงโดยการนำปรัชญาต่าง ๆ เช่น เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถเปิดโอกาสให้พนักงานทำงานให้ประสบความสำเร็จและนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เพื่อทำให้ผลผลิตและความสำเร็จของหน่วยงานเกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายอย่างแท้จริงการปฏิบัติงานในโรงเรียนต้องยอมรับว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรโดยการนำระบบและวิธีการต่าง ๆ มาใช้เพื่อแรงจูงใจครูและบุคลากรให้มีความรักในโรงเรียน มีความจริงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสนใจเอาใจใส่ ดูแลและให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ Sergiovanni (1982: 332) กล่าวว่าถ้าปราศจากความปรารถนาดีจากครูและบุคลากรในโรงเรียนแล้วความสำเร็จของงานหรือของโรงเรียนนั้นจะมีน้อยมาก ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งหวังจะหาผลงานแล้วควรแสวงหาช่องทางที่ทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้

สรุป การบริหารบุคลากรในหน่วยงานเพื่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความเจริญงอกงามโดยการให้ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ตลอดจนแรงจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและเต็มในการทำงานให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

4. รูปแบบการบริหารจัดการ (Styles)

คุณสมบัติของการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านรูปแบบการบริหารตามแนวคิดของ Peters, & Waterman (1982: 10) กล่าวว่า การบริหารผู้บริหารควรสัมผัสกับปฏิบัติงานจริง ๆ ไม่ใช่นั่งอยู่ในสำนักงานเท่านั้น มีรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้บริหารควรใช้นโยบายเปิดกว้างอยู่เสมอ จะทำให้ทราบข้อเท็จจริงของปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์

2. ผู้บริหารสู่ความเป็นเลิศไม่ควรนั่งแต่ในสำนักงานแต่ควรเดินตรวจงานรอบ ๆโรงเรียนทำให้เห็นการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงและมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานกับบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการจะทำให้บุคลากรมีความพยายามในการทำงานมากขึ้น

3. จัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรรวมตัวกันเป็นกลุ่ม ชมรม เพื่อช่วยกันคิดแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานนอกเหนือจากในเวลางานปกติ

4. ด้านเทคนิคการประเมินผล ในทางสร้างสรรค์อย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีและใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนข่าวสารกันอย่างไม่เป็นทางการอยู่เสมอ จึงก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

5. ระบบและวิธีการ (Systems)

ในโลกปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบริหารจัดการให้ทันกับโลกของการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินอยู่อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อให้หน่วยงานอยู่ได้และมีความเจริญก้าวหน้า ไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปย่อมมีผลกระทบต่อชีวิตประจำวัน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพต้องมีความสามารถในการหากลยุทธ์ในการวางแผน การอำนวยการและการควบคุมการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติงานอย่างจริงจังตลอดเวลา ดังนี้

1. จัดองค์กรให้คล่องตัว (Organization fluidity) หน่วยงานที่ดีเด่นที่ประสบความสำเร็จ ต้องจัดองค์กรให้เกิดความคล่องตัวและปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็ว คือ

1.1 ระบบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการคือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการติดต่อพบปะพูดคุยเพื่อปรึกษางานกันเองแบบไม่เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ บุคลากรควรมีความใกล้ชิดกันทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2 แบบระบบเฉพาะกิจ คือ การจัดตั้งกลุ่มทำงานขึ้นมาโดยเฉพาะโอกาสและเวลาตามความเหมาะสม เมื่อประสบความสำเร็จก็สลายไป

2. การทดลองปฏิบัติ (Experimenting) หน่วยงานดีเลิศมีความเต็มที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีความสลับซับซ้อน ด้วยการทดลองปฏิบัติมากกว่าการวิเคราะห์ วิจัยและการวางแผนอย่างลึกซึ้งโดยไม่ได้ทำอะไรจริงจังและยังได้สร้างสภาพแวดล้อม และทัศนคติที่เอื้ออำนวยให้มีการทดลองปฏิบัติอย่างจริงขึ้นมาในองค์กรด้วยโดยมีวิธีดังนี้

2.1 ใช้หลักการในการทดลองปฏิบัติ 2 อย่าง คือ

2.1.1 จำนวนและความเร็ว จำนวน หมายถึง ให้ทำการทดลองมาก ๆ ครั้งเพื่อให้โอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น

2.1.2 ความรวดเร็ว หมายถึง ให้ลงมือทำการทดลองปฏิบัติอะไรก็ตามอย่างรวดเร็วและให้เสร็จสิ้นโดยเร็วซึ่งจะทำให้ทราบว่าระไรควรทำต่อไปหรือไม่

2.2 การทดลองปฏิบัติจริงเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายและมีประโยชน์มากกว่าการวิจัยการตลาดหรือการวางแผนงานอย่างสวยหรู

2.3 มีการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นและปลูกฝังให้เกิดการทดลองปฏิบัติขึ้นในหน่วยงาน โดยการเริ่มจากจุดที่มีความพร้อมและง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงแล้วจึงทำให้เกิดการแทรกซึมหรือเผยแพร่ทั้งหน่วยงาน

3. การจัดระบบให้เรียบง่าย (Simplifying systems) ทาให้ระบบต่าง ๆ ของหน่วยงานกะทัดรัด มีวิธีการ ดังนี้

3.1 จำแนกสิ่งสำคัญกับสิ่งไม่สำคัญออกจากกันอย่างชัดเจน

3.2 ติดตามข้อมูลที่มีความสำคัญ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนในการบริหารและการควบคุมงานอย่างจริงจัง

3.3 เป้าหมายการดำเนินการที่สำคัญในแต่ละปีควรมีไม่มากนั้น เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนและความต้องการหวังผลในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

สรุป การบริหารงานที่ใช้ระบบและวิธีการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ทาให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถถ่วงดุลข้อดีและข้อเสีย ความเรียบง่าย ความสลับซับซ้อนได้อย่างถูกต้อง สามารถแก้ไขปัญหาทุกอย่างได้ไม่ว่ายากหรือง่ายได้อย่างทันเหตุการณ์

6. คุณค่าร่วม (Shared values)

ความเชื่อมั่นที่ว่า คุณค่าของสิ่งที่เป็นนามธรรมบางอย่างเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินกิจกรรมทำให้ผู้บริหารหน่วยงานในประเทศสหรัฐอเมริกานำคุณค่าของสิ่งที่เป็นนามธรรมบางอย่างที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับองค์กรมากที่สุดมาเป็นปรัชญาหรืออุดมการณ์ในการดำเนินงานและใช้เป็นสิ่งกำหนดทิศทางเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและพร้อมกันปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนให้มีความเชื่อมั่นและศรัทธาในสิ่งที่เป็นนามธรรมอย่างแท้จริง มีประโยชน์ต่อองค์กรตามที่ Peters, & Waterman (1982: 54) ได้สรุปว่า

1. สะท้อนให้บุคลากรภายในและภายนอกองค์กรเห็นถึงจุดยืนที่มั่นคงถาวรและเป็นเอกลักษณ์อันโดดเด่นขององค์กรอย่างชัดเจน

2. สามารถใช้เป็นพื้นฐานหรือแนวทางเพื่อทำให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ เช่น การคิดค้นกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างขององค์กร การกำหนดเป้าหมาย การวางนโยบายและการวางแผนเป็นไปทิศทางเดียวกันอย่างสอดคล้องกัน

3. บุคลากรจะมีหลักยึดเหนี่ยวที่มั่นคงและไม่เกิดความสับสนไม่สถานการณ์จะเปลี่ยนแปลงไปในรูปใดและสามารถจะผ่านไปนานแค่ไหนก็ตามแต่ทิศทางการดำเนินงานจะไม่เปลี่ยนแปลง

4. บุคลากรจะเกิดความซาบซึ้งและศรัทธา พร้อมกับร่วมแรงร่วมใจช่วยกันผลักดันให้งานทุกอย่างสำเร็จด้วยดี เพราะเห็นว่าระบบคุณค่าเป็นประโยชน์ต่อตัวเองและองค์กรด้วย องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้หน่วยงานเป็นเลิศ สามารถนำระบบคุณค่ามาใช้อย่างได้ผลมีดังต่อไปนี้ องค์กรดีเด่นมีความเชื่อมั่นในระดับสูงเกี่ยวกับระบบคุณค่า คือพลังที่แท้จริงในการผลักดันองค์กรให้เคลื่อนที่ไปข้างหน้าและเป็นปัจจัยที่สำคัญของความสำเร็จขององค์กรผู้บริหารโรงเรียนมีสายตากว้างไกล และมีโอกาสสัมผัสกับการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด มีพื้นฐานหรือภูมิหลังด้าน

การปฏิบัติงานมาก่อน ทำให้สามารถคิดค้นและสร้างสรรค์ระบบคุณค่าที่ทำให้บุคลากรเกิดความประทับใจ ความศรัทธา ความตื่นเต้นเร้าใจและเกิดความกระตือรือร้น ผู้บริหารโรงเรียนมีการปลูกฝังระบบคุณค่าที่ได้สร้างสรรค์ขึ้นมาให้แก่บุคลากรเป็นประจำทุกวันอย่างต่อเนื่องและแสดงให้บุคลากรเห็นอย่างเชื่อมั่นในระบบคุณค่าองค์กรด้วยตัวเอง ระบบการบริหารงานโดยการสัมผัสงานอย่างใกล้ชิดและใช้เวลาให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานมากขึ้นไม่ใช่นั่งรอรับงานอย่างเดียวเผยแพร่ระบบมีคุณค่าให้แก่บุคลากรด้วยการเล่าหรือการสมมุติ เป็นวิธีการที่มีความนุ่มนวล และเป็นวิธีการที่ดีกว่าใช้วิธีการเผยแพร่อย่างเป็นทางการผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นหนึ่งเดียวในการในการปลูกฝังให้บุคลากรให้มีความเชื่อมั่นในระบบคุณค่าร่วมมากขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างบรรยากาศให้การทำงานความตื่นเต้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีความสนุกสนานกับการทำงาน จึงทำให้บุคลากรกระตือรือร้นมากขึ้น

สรุป การทำให้บุคลากรมีคุณค่าร่วม ความเชื่อมั่นที่ดี จะทำให้เกิดแรงผลักดันร่วมกันในการปฏิบัติงาน แต่ละองค์กรต้องเชื่อมั่นในคุณค่าและสิ่งที่เป็นนามธรรมที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ขององค์กรของตนเท่านั้น จึงทำให้องค์ประกอบผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ทักษะ (Skills)

Peters, & Waterman (1982: 54) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของความเป็นเลิศเชิงบริหารเกี่ยวกับทักษะว่า ผู้บริหารต้องมีความเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน การที่องค์กรที่ดีเด่นประสบความสำเร็จในการใช้คุณสมบัติอย่างเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน การควบคุมอย่างเข้มงวดสามารถทำให้บุคลากรมีความศรัทธาและเชื่อมั่นอย่างลึกซึ้งในคุณค่าต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่มองเห็นไม่ชัดและใช้เป็นสิ่งผ่อนปรนไปให้กลับเป็นเครื่องมือควบคุมสิ่งที่ผ่อนปรนในเวลาเดียวกันโดยปฏิบัติ ดังนี้

1. ให้ความสนใจดูแลเอาใจใส่นักเรียนอย่างจริงจัง แต่ปล่อยให้บุคลากรมีความอิสระในการทำงานอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งถ้ามองโดยทั่วไปการทำงานเช่นนี้เป็นการควบคุมที่หละหลวมแต่ทางหลักการบริหารเป็นการควบคุมการทำงานที่เข้มงวดโดยบุคลากรเอง เพราะการปลูกฝังคุณค่าสื่อความแบบไม่เป็นทางการ ทำให้บุคลากรทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสารและทราบว่า ใครทำอะไรหรือมีผลงานอย่างไรบ้าง ดังนั้น บุคลากรแต่ละคนจึงต้องทำงานด้วยความระมัดระวังเพราะมีเพื่อร่วมงานเฝ้าดูอยู่ ซึ่งเท่ากับการควบคุมบุคลากรกันเองของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

2. ให้ความสำคัญกับคุณภาพมากกว่าต้นทุน ซึ่งในระยะแรกการผ่อนปรนเรื่องต้นทุนอาจทาให้ต้นทุนสูง แต่ในระยะยาวแล้วคุณภาพเป็นสิ่งที่มีประสิทธิภาพของต้นทุนดีขึ้น เพราะเมื่อบุคลากรทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้มีคุณภาพก็ย่อมต้องทำงานด้วยความระมัดระวังและเอาใจใส่กับงานทำให้เกิดความเสียหายน้อยลงและไม่ต้องทำงานซ้ำอีก

3. เน้นในเรื่องการตั้งกลุ่มทำงานเฉพาะกิจเพื่อให้ความคาล่องตัวยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพมากกว่า

4. ควรเข้มงวดกวดขันเรื่องระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เช่น เรื่องการให้ความเอาใจใส่ดูแลลูกค้า การให้บริการ คุณภาพ และการคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ซึ่งเป็นระเบียบข้อบังคับที่ก่อให้เกิดทัศนคติในด้านบวกแก่ผู้ปฏิบัติ

5. มีการสื่อสารบนพื้นฐานความจริงอยู่เสมอ คุณค่าร่วมที่เกิดจากพื้นฐานวิชาชีพเดียวกันและความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า เป็นสาเหตุให้องค์กรต้องมีการคิดค้นสิ่งแปลกใหม่อยู่เสมอเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

6. มุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่นอกองค์กรด้วยแรงผลักดันที่จะให้ลูกค้าได้รับสิ่งที่ดีที่สุดและให้ความสำคัญกับบุคลากรซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ภายในองค์กรด้วยการเข้มงวดเรื่องการแข่งขันภายในการสื่อสารแบบไม่มีพิธีรีตอง และนโยบายเปิดประตูกว้างอยู่เสมอ จะทำให้บุคลากรมีกำลังใจในการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพสูง

7. นอกจากผลตอบแทนที่ให้กับบุคลากรเป็นตัวเงินและการทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นผู้มีความสำคัญต่อองค์กรแล้ว ยังควรมีการเข้มงวดในการส่งเสริมพนักงานให้เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยให้แนวทางในการปฏิบัติ ตลอดจนเสริมสร้างให้บุคลากรรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการช่วยเสริมสร้างสิ่งที่มีคุณภาพและมีคุณค่าสูงด้วย การที่องค์กรใช้ระบบเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกันเช่น เข้มงวดในการปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนมีความเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพ และบริการ การทดลองปฏิบัติการ รวมทั้งการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และการผ่อนปรนให้บุคลากรแต่ละคนมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ การประเมินผลงานของพนักงานแบบไม่เป็นทางการการจัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และให้พนักงานอาสาสมัครทางานกันเองทำให้องค์กรได้รับผลตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพจากการทำงานของพนักงาน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จัดเป็นทักษะที่สำคัญของผู้บริหารที่จะนำไปใช้ในองค์กร บริษัทแมคคินซีย์ได้ปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปร ทั้ง 7 นี้ใหม่ให้มีความถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น และเรียกตัวแปรเหล่านี้ว่าเป็นโครงสร้างพื้นฐาน 7-S McKinsey framework

ผลการค้นคว้าวิจัยครั้งนี้เปรียบเสมือนเป็นมิติใหม่ของการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศและมีประโยชน์มากสามารถสรุปได้ 5 ประการ คือ

1. สามารถทำให้ค้นพบคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงการบริหาร 8 ประการของบริษัทอเมริกันที่ประสบผลสำเร็จ คุณลักษณะความเป็นเลิศในเชิงการบริหารที่ค้นพบจากการวิจัยที่บริษัทอเมริกันประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูง 8 ประการ ประกอบด้วย

1.1 มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A bias for action)

1.2 มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the customer)

1.3 มีความอิสระในการทำงานและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and entrepreneurship)

1.4 เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (Productivity through people)

1.5 สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Hands-on and value driven)

1.6 ทำธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to the knitting)

1.7 รูปแบบเรียบง่ายธรรมดาและพนักงานอำนวยการมีจำกัด (Simple form and lean staff)

1.8 เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous loose-tight properties) ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างพื้นฐาน McKinsey framework 7-S กับคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ ซึ่งโดยนัยก็คือวิธีการบริหารตัวแปรทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟแวร์ของบริษัทอเมริกันดีเด่น ดังนี้

ตารางที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างพื้นฐาน McKinsey framework 7-S กับคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร

โครงสร้างพื้นฐาน 7-S	คุณลักษณะความเป็นเลิศด้านการบริหาร
1. โครงสร้าง (structure) 2. กลยุทธ์ (strategy) 3. บุคลากร (staff) 4. รูปแบบการบริหารจัดการ (styles) 5. ระบบและวิธีการ (systems) 6. คุณค่าร่วม (shared values) 7. ทักษะ (skills)	1) รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยการมีจำนวนจำกัด 2) มีความใกล้ชิดกับลูกค้า 3) ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง 4) มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเจ้าของกิจการ 5) เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน 6) สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด 7) มุ่งเน้นการปฏิบัติ 8) ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน 9) เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน

ที่มา : Peters, & Waterman. (1982: 13-19)

5.5 รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (The European Quality Award : EQA)

European mentoring & Coaching Council (2015 : Online.) ได้กล่าวถึงรางวัลคุณภาพแห่งยุโรป EQA ว่าเป็นรางวัลที่ The European Foundation for Quality management: EFQM จัดตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1988 เพื่อส่งเสริมและช่วยเหลือพัฒนาองค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน โดยดำเนินการรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ การรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นกระทำโดยอาศัยเกณฑ์ที่พัฒนามาจากงานวิจัยที่อยู่ในตัวแบบโดยมองในภาพรวมที่เรียกว่า The EFQA. Excellence Model ตัวชี้วัดในรูปแบบ EFQM มี 9 เกณฑ์ แบ่งออกเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มที่เป็นตัวกระทำ (Enablers) ในกลุ่มนี้ครอบคลุมสิ่งที่องค์กรได้กระทำ ประกอบด้วย 5 เกณฑ์ คือ ภาวะผู้นำ นโยบายและกลยุทธ์ พนักงานในองค์กร หุ้นส่วนและทรัพยากร และกระบวนการ สำหรับกลุ่มที่เป็นผลลัพธ์ (Results) ในกลุ่มนี้เป็นผลที่มาจากการกระทำ ประกอบด้วย 4 เกณฑ์ คือ ผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้าผลที่เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร ผลที่เกิดขึ้นกับสังคมและผลการดำเนินงานหลักทางธุรกิจ โดยผลลัพธ์เป็นเหตุมาจากการกระทำและผลป้อนกลับจากผลลัพธ์จะช่วยให้เกิดการปรับปรุงการกระทำสำหรับนวัตกรรมและการเรียนรู้เป็นตัวช่วยให้เกิดการปรับปรุง/พัฒนาตัวกระทำเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น โดยกรอบแนวคิดในการประเมินผลเพื่อรับรางวัล แบ่งเป็น 2 ส่วน คือส่วนของวิธีการดำเนินงานร้อยละ 50 และผลการดำเนินงานร้อยละ 50 โดยแต่ละเกณฑ์อธิบายได้ดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงวิธีการที่กลุ่มผู้บริหารองค์กรนำเอาวิธีการปรับปรุงคุณภาพมาใช้ในกระบวนการทำงาน เกณฑ์ย่อยได้แก่ วิธีการที่ผู้บริหารพัฒนา พันธกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่าและจริยธรรม รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีของวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นเลิศ วิธีการที่ผู้บริหารเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสนับสนุน ระบบการบริหารองค์กรที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง วิธีการที่ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า หุ้นส่วน และความเป็นตัวแทนของสังคม วิธีการที่ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานมุ่งเน้นวัฒนธรรมความเป็นเลิศ วิธีการที่ผู้บริหารร่วมและเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรใช้แนวคิดในการปรับปรุงคุณภาพในการกำหนดแนวทาง การสื่อสาร การปฏิบัติงาน การตรวจสอบ และปรับปรุงนโยบายและกลยุทธ์ เกณฑ์ย่อย ได้แก่ นโยบายและกลยุทธ์มาจากการศึกษาถึงสภาพปัจจุบันและความต้องการในอนาคต รวมทั้งความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นโยบายและกลยุทธ์มาจากการวัดและวิเคราะห์สารสนเทศในการปฏิบัติงาน การวิจัย การเรียนรู้ และสัมพันธ์กับกิจกรรมภายนอก นโยบายและกลยุทธ์มีการพัฒนาทบทวนและปรับให้ทันสมัย นโยบายและกลยุทธ์ถูกสื่อสารและพัฒนามาจากกระบวนการหลักของกรอบแนวคิด

พนักงานในองค์กร หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรใช้ศักยภาพของพนักงานเพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง เกณฑ์ย่อยได้แก่ ทรัพยากรบุคคลได้รับการวางแผนการจัดการและปรับปรุง มีการกำหนดสมรรถนะและความรู้ของพนักงาน รวมทั้งการพัฒนาพนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องและได้รับมอบอำนาจ พนักงานมีการพูดคุยกันทั้งในระดับองค์กรและกลุ่ม มีการมอบรางวัลให้กับพนักงาน การระลึกถึงและการดูแลเอาใจใส่พนักงาน

หุ้นส่วนและทรัพยากร หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรวางแผนและจัดการกับหุ้นส่วนภายนอก คู่ค้า และทรัพยากรภายใน เพื่อให้สนับสนุนนโยบายและกลยุทธ์และกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างสภาพปัจจุบันและความต้องการในอนาคตรวมทั้งคำนึงถึงชุมชนและสภาพแวดล้อมด้วย เกณฑ์ย่อย ได้แก่ การจัดการเกี่ยวกับหุ้นส่วนภายนอกการบริหารการเงิน การบริหารอาคารสถานที่ อุปกรณ์ และวัตถุ การบริหารเทคโนโลยี การจัดการความรู้และสารสนเทศ

กระบวนการ หมายถึง การออกแบบ การจัดการและปรับปรุงกระบวนการเพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจและก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกณฑ์ย่อย ได้แก่ กระบวนการได้รับการออกแบบและบริหารอย่างมีระบบ กระบวนการที่ถูกปรับปรุงโดยการใช้นวัตกรรมที่จำเป็นเพื่อที่จะเพิ่มความพอใจและก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มสำหรับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอื่น ๆ ผลิตภัณฑ์และบริการได้รับการออกแบบและพัฒนามาจากความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าผลิตภัณฑ์และบริการได้รับการผลิต ส่งมอบและบริการที่ดี การจัดการและการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้า

ผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้า หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงการรับรู้ของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรเกณฑ์ย่อยได้แก่ การวัดการรับรู้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ผลที่เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความรู้สึกของพนักงานในองค์กร เกณฑ์ย่อยได้แก่ การวัดการรับรู้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ผลที่เกิดกับสังคม หมายถึง ตัวชี้วัดแสดงการรับรู้ของสังคมโดยรวมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร เกณฑ์ย่อยได้แก่ การวัดการรับรู้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ผลการปฏิบัติงานหลัก หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงการบรรลุผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ เกณฑ์ย่อยได้แก่ ผลผลิตของผลการดำเนินงานหลัก ตัวชี้วัดการดำเนินงานหลัก

สรุป รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป EQA เป็นรางวัลที่ The European Foundation for Quality Management : EFQM ประกอบด้วย 5 เกณฑ์ คือ ภาวะผู้นำ นโยบายและกลยุทธ์ พนักงานในองค์กร หุ้นส่วนและทรัพยากร และกระบวนการสำหรับกลุ่มที่เป็นผลลัพธ์ (Results) ในกลุ่มนี้เป็นผลที่มาจากการกระทำ ประกอบด้วย 4 เกณฑ์ คือ ผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้า ผลที่เกิดขึ้นกับ

พนักงานในองค์กร ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม และผลการดำเนินงานหลักทางธุรกิจ โดยผลลัพธ์เป็นเหตุมาจากการกระทำและผลป้อนกลับจากผลลัพธ์จะช่วยให้เกิดการปรับปรุงการกระทำ สำหรับนวัตกรรมและการเรียนรู้เป็นตัวช่วยให้เกิดการปรับปรุง/พัฒนาตัวกระทำเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

5.6 รางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย (Australian Quality Awards : AQA)

รางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย (Australian Quality Awards : AQA) ซึ่งปัจจุบันเรียกว่า Australian Business Awards ตั้งโดยองค์การออสเตรเลียวิสาหกิจ ในปี ค.ศ. 1988 เพื่อกระตุ้นให้บริษัทในประเทศปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ ยกระดับไปสู่ระดับโลก และเป็นการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะให้กับธุรกิจ รางวัลนี้ให้กับทั้งธุรกิจและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรโดยแบ่งตามขนาดขององค์การ

Evans (2006: 76) ได้กล่าวถึง เกณฑ์การประเมินของรางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลียมี 6 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ, กลยุทธ์และการวางแผน, ข้อมูลและการวิเคราะห์ความรู้, ประชาชน,การสนใจลูกค้า, กระบวนการผลิตและบริการ ผลของธุรกิจ

ภาวะผู้นำและการสนใจลูกค้า เป็นตัวขับเครื่องระบบการบริหารจัดการและการเกิดประสิทธิภาพของการทำงาน กลยุทธ์ นโยบาย และการวางแผน, ข้อมูลและการวิเคราะห์ความรู้และประชาชน เป็นองค์ประกอบภายในของการบริหารจัดการคุณภาพของกระบวนการ ผลผลิต และการบริการจะถูกกำหนดด้วยการทำด้วยวิธการที่ส่งผลทำให้ได้ผลตามที่ต้องการและได้รับการพัฒนา ผลผลิตทางธุรกิจจะเป็นผลของระบบการจัดการ ซึ่งรางวัลความเป็นเลิศประเทศออสเตรเลียประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ, กลยุทธ์และการวางแผน, ข้อมูลและการวิเคราะห์ความรู้, ประชาชน, การสนใจลูกค้า, กระบวนการผลิตและบริการ ผลของธุรกิจ

5.7 รางวัลความเป็นเลิศประเทศแคนาดา (Canada Award)

สถาบันคุณภาพแห่งชาติของประเทศแคนาดา (Canada's National Quality Institute, NQI) เป็นองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ได้จัดตั้งรางวัลสำหรับองค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ (Canada Award for Business Exellence) ให้แก่ องค์กรทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจ องค์กรภาครัฐองค์กรเพื่อการศึกษา หรือองค์กรเพื่อสุขภาพ แบ่งออกเป็น 7 ประเภท ได้แก่

1. ประเภทนวัตกรรม (Innovation)
2. ประเภทผู้ประกอบการ (Enterpreneurship)
3. ประเภทสิ่งแวดล้อม (Environment)
4. ประเภทการออกแบบอุตสาหกรรม (Instruction design)
5. ประเภทการประดิษฐ์ (Invention)
6. ประเภทการตลาด (Marketing)
7. ประเภทธุรกิจขนาดย่อย (Small business)

Evan, & Lindsay (1999: 144 - 145) ได้กล่าวถึง การประเมินผลเพื่อรับรางวัลมีโครงสร้างคล้ายกับรางวัล มัลคัม บัลดริจ มีความแตกต่างกันเล็กน้อย โดยสามารถจำแนกประเภทการประเมินผลรางวัลออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. ความมุ่งมั่นต่อลูกค้า (Customer focus)
3. การวางแผนเพื่อการพัฒนา (Planning for improement)
4. ความมุ่งมั่นต่อประชาชน (People focus)
5. ประสิทธิภาพของกระบวนการ (Process optimization)
6. ความมุ่งมั่นต่อคู่ค้า (Supplier focus)

5.8 รางวัลความเป็นเลิศประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award : SQA)

Spring (2015 : online) ได้กล่าวถึงรางวัลความเป็นเลิศประเทศสิงคโปร์ SQA เป็นรางวัลที่รัฐบาลประเทศสิงคโปร์มอบให้องค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการและผลการดำเนินงานที่มีความเป็นเลิศ SQA ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1994 โดยการสนับสนุนของประธานาธิบดี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ให้รู้ถึงความต้องการของธุรกิจและองค์กรที่มีความเป็นเลิศ 2) ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และ 3) แบ่งปันข้อมูลของการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กร รูปแบบ SQA มีพื้นฐานมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางคือ MBNQA , EFQA และ Australian Excellence Award ดังนั้น จึงเป็นรางวัลที่ได้รับการยอมรับว่ามีศักดิ์ศรีในระดับมาตรฐานโลก (World class) และแสดงถึงมาตรฐานระดับสูงของธุรกิจที่มีความเป็นเลิศ เกณฑ์ในการพิจารณาของ SQA มีทั้งสิ้น 7 หมวด ในแต่ละหมวดมีประเด็นย่อยประกอบรายละเอียด ดังนี้

ภาวะผู้นำ เป็นการตรวจประเมินระบบการนำขององค์กรว่า ผู้นำระดับสูงขององค์กรมีการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ง่ายต่อการเข้าใจและนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ และมีการสื่อสารเป้าหมายและคุณค่าร่วมไปยังพนักงานทุกระดับ ผู้นำระดับสูงเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างความตระหนักให้เกิดกับทีมและพนักงานในการปรับปรุงคุณภาพ มีการประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและนำผลการประเมินมาปรับปรุง องค์กรมีนโยบายและเป้าหมายในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและการรักษาสภาพแวดล้อม รวมทั้งการให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ กับชุมชนด้วยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง วัฒนธรรมคุณภาพ ความรับผิดชอบ ต่อชุมชนและสภาพแวดล้อม

สารสนเทศ เป็นการมุ่งเน้นไปยังการจัดการในด้านสารสนเทศและการใช้ข้อมูลเทียบเคียงและเปรียบเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุด (Benchmark) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กรการจัดการระบบสารสนเทศ การเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันและสิ่งที่ดีที่สุด

การวางแผน เป็นการมุ่งเน้นไปยังกระบวนการวางแผนขององค์กร มีการบูรณาการความต้องการหลักไปสู่แผนงานขององค์กรอย่างไร การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน การพัฒนากลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ

ทรัพยากรบุคคล เป็นการมุ่งเน้นว่า องค์กรสามารถนาศักยภาพของพนักงานมาใช้ในการสร้างผลงานที่สูงให้กับองค์กร และองค์กรมีการตระหนักถึงความสำคัญของความต้องการในการฝึกอบรมและการพัฒนาด้านอาชีพ สุขภาพและความพึงพอใจ และพนักงานต่างสร้างผลงานและมีความสำนึกในการมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร การวางแผนทรัพยากรบุคคลมีส่วนร่วมและพันธะผูกพันของพนักงาน การให้การศึกษา การอบรม และการพัฒนาบุคลากร ความพึงพอใจและสุขภาพของพนักงาน ผลการดำเนินงานและความสำนึกของพนักงาน

การจัดการกระบวนการ เป็นการมุ่งเน้นว่า กระบวนการหลักขององค์กรสนับสนุนการไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งกระบวนการด้านนวัตกรรมการสร้างและการส่งผ่านกระบวนการ รวมทั้งกระบวนการจัดการเกี่ยวกับหุ้นส่วน กระบวนการนวัตกรรมการบริหารกระบวนการและการปรับปรุง กระบวนการเกี่ยวกับคู่ค้าและหุ้นส่วน

การมุ่งเน้นลูกค้า เป็นการมุ่งเน้นว่า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าและตลาด การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและตลาด ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ความสัมพันธ์กับลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า

ผลลัพธ์การปฏิบัติงานและคุณภาพ เป็นการประเมินว่า ผลของการดำเนินการและการปรับปรุงขององค์กรในพื้นที่สำคัญขององค์กรเป็นอย่างไร และระดับผลของการดำเนินการขององค์กรที่สามารถเปรียบเทียบกับคู่แข่งและการเปรียบเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุด ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านพนักงาน ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติงาน

การประเมินทั้ง 7 หมวด สามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบพื้นฐานได้ 3 กลุ่ม คือ ตัวผลักดัน ระบบและผลลัพธ์ โดยที่ตัวผลักดัน คือ ผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวผลักดันของระบบโดยการเป็นผู้กำหนดทิศทางและมองหาโอกาสในอนาคต สำหรับองค์กรระบบประกอบด้วยกลุ่มของกระบวนการที่มีการออกแบบอย่างดีเพื่อที่จะทำให้ผลการดำเนินการขององค์กรเป็นไปตามที่ต้องการและผลลัพธ์ เป็นการส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าและการดำเนินการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

สรุป รางวัลคุณภาพแห่งประเทศสิงคโปร์ SQA ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำ สารสนเทศ การวางแผน ทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์การปฏิบัติงานและคุณภาพ

5.9 รางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น (Deming Prize)

รางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่นเป็นรางวัลคุณภาพระดับโลกที่มอบโดยสมาคมนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรของญี่ปุ่น (Union of Japanese Scientists and Engineers : JUSE) ที่มอบให้กับองค์กรทั้งในและนอกประเทศญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการดำเนินธุรกิจ จากการประยุกต์ใช้ TQM ได้อย่างเหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจและองค์กรในแบบฉบับของตนเองหัวข้อตรวจวินิจฉัยที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาองค์กรต่าง ๆ ที่สมัครเข้ารับรางวัลมีรายละเอียด ดังนี้

นโยบาย มีรายการประเมินดังนี้ นโยบายคุณภาพและการควบคุมคุณภาพ มีในทุก ๆ จุดของการจัดการธุรกิจ การประกาศนโยบายคุณภาพ (เป้าหมายและจุดเน้นของการวัดผล) วิธีการและกระบวนการสำหรับนโยบายคุณภาพ ความสัมพันธ์ของนโยบายและความพยายามในการจัดการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการ

โครงสร้างหรือการจัดองค์กร มีรายการประเมินดังนี้ ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กรสำหรับการควบคุมคุณภาพและการมีส่วนร่วมของพนักงาน การประกาศถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ สถานภาพของการมีส่วนร่วมในแต่ละหน่วยงาน กำหนดสภาพของกิจกรรมหรืองานของคณะกรรมการและทีมงานโครงการต่าง ๆ ให้แน่ชัด

สารสนเทศ มีรายการประเมินดังนี้ ความสามารถในการจัดเก็บและเครือข่ายสารสนเทศทั้งภายนอกและภายใน กำหนดสภาวะของการประยุกต์ใช้เครื่องมือทางสถิติมาสู่การวิเคราะห์ข้อมูลความสามารถของการใช้สารสนเทศ สถานะของการใช้ประโยชน์ของคอมพิวเตอร์สำหรับกระบวนการรวบรวมข้อมูล

ความเป็นมาตรฐาน มีรายการประเมินดังนี้ ความเหมาะสมของระบบมาตรฐานระเบียบของการก่อตั้ง การปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และการล้มเลิกมาตรฐานและสาระสำคัญของมาตรฐาน สถานภาพของการใช้ประโยชน์และการยึดมั่นในมาตรฐาน สถานะของการปรับปรุงพัฒนาอย่างเป็นระบบ รวบรวม แยกแยะ และการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี

การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนา มีรายการประเมินดังนี้ แผนการให้การศึกษาและอบรม รวมทั้งผลงานที่ออกมา ภาวะของความสำนึกในเรื่องคุณภาพการจัดการงานและความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ การสนับสนุน การกระตุ้นให้มีการพัฒนาและตระหนักถึงความสำคัญของตนเอง ภาวะแห่งความเข้าใจ และการใช้ประโยชน์ในแนวคิดและวิธีการทางด้านสถิติภาวะของการพัฒนาวงจร QC และการปรับปรุง คำแนะนำต่าง ๆ สถานะของการสนับสนุนการพัฒนาการใช้

กิจกรรมในการประกันคุณภาพ มีรายการประเมินดังนี้ การจัดการในระบบการประกันคุณภาพ การวินิจฉัยเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ การพัฒนาเทคโนโลยี และผลิตภัณฑ์ใหม่ (รวมทั้งการวิเคราะห์คุณภาพ การพัฒนาคุณภาพและทบทวนการปฏิบัติงาน) สถานะของการ

ตรวจสอบและประเมินคุณภาพ สภาวะของการบริหารเครื่องมือในการผลิต การวัดผลเครื่องมือและบริษัทคู่ค้าสถานะของการบรรจุหีบห่อ การจัดเก็บ การขนส่ง การขายและการบริการติดตาม และตอบสนองต่อการใช้สินค้า สถานะของการทำให้มีคุณภาพที่แน่นอน การติดตามสถานะความพอใจของลูกค้าภาวะความน่าเชื่อถือที่แน่นอน ความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือในสินค้า และการปกป้องสิ่งแวดล้อม

กิจกรรมเกี่ยวกับการบำรุงรักษาและการควบคุม มีรายการประเมินดังนี้ การจัดการเกี่ยวกับวงจรคุณภาพ PDCA วิธีการสำหรับการตัดสินหัวข้อคุณภาพและระดับงานของพนักงาน สถานภาพในการควบคุมภายใน สถานะของการวัดผลงานชั่วคราวและถาวร ระบบการบริหารต้นทุน ปริมาณการจัดส่งและอื่น ๆ ความสัมพันธ์ของระบบประกันคุณภาพกับระบบการบริหารหน่วยอื่น ๆ

กิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุง มีรายการประเมินดังนี้ วิธีการเลือกหัวข้อ (ปัญหาสำคัญและการจัดลำดับความสำคัญของหัวข้อ) ความเชื่อมโยงของการวิเคราะห์และการใช้เทคโนโลยี สถานะของการใช้ประโยชน์ของการวิเคราะห์ ผลของการยืนยันการปรับปรุงและการนำเอาผลงานนั้นไปสู่การบำรุงรักษา การควบคุมงาน การสร้างกลุ่มคุณภาพ QC

ผลกระทบ มีรายการประเมินดังนี้ ผลกระทบที่เป็นรูปธรรม (เช่น คุณภาพ การขนส่ง ต้นทุน กำไร ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อม) ผลกระที่เป็นนามธรรม(ทางอ้อม) วิธีการวัดและติดตามผลกระทบ ความพึงพอใจของลูกค้าและความพึงพอใจของพนักงาน อิทธิพลของสมาคมการค้าอิทธิพลของชุมชนภายในและองค์กรแห่งชาติ

ผลงานในอนาคต มีรายการประเมินดังนี้ การรวบรวม ติดตามสภาพปัจจุบันแผนงานอนาคตสำหรับการปรับปรุงโครงการ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของสังคม และความต้องการของลูกค้า และแผนงานที่รองรับโครงการเหล่านั้น ความสัมพันธ์ระหว่างปรัชญาทางธุรกิจ วิสัยทัศน์และแผนงานระยะยาว การปฏิบัติงานในการควบคุมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ความมุ่งมั่นในแผนงานอนาคต

รางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่นได้จำแนกออกเป็น 3 ประเภทดังนี้ คือ

1. รางวัลเดมมิงสำหรับองค์กรทั่วไป เป็นรางวัลสำหรับองค์กรหรือส่วนใดส่วนหนึ่งที่เป็นหน่วยงานในองค์กรที่มีการพัฒนาไปสู่ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในระยะเวลาที่กำหนดโดยองค์กรของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก สามารถสมัครเข้ารับการประเมินเพื่อรับรางวัลนี้ได้

2. รางวัลเดมมิงสำหรับบุคคล เป็นรางวัลที่ให้สำหรับบุคคลที่โดดเด่นด้านการศึกษาและค้นคว้า เรื่องการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร หรือวิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งรางวัลนี้จะมอบเฉพาะชาวญี่ปุ่นเท่านั้น นอกจากนี้ยังมีรางวัลที่มอบให้กับผู้เขียน หรือสารสนเทศด้านการบริหารทั่วทั้งองค์กรที่ผลิตข้อเขียนหรือตารางและสูตรการ

คำนวณทางสถิติ หรือซอฟแวร์ต่าง ๆ โดยข้อเขียนและสารสนเทศนี้ จะถูกกำหนดช่วงเวลาของการเผยแพร่ก่อนการได้รับรางวัลประสิทธิภาพและประสิทธิผลของซอฟต์แวร์

3. รางวัลการควบคุมคุณภาพ เป็นรางวัลที่มอบสำหรับการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจที่พัฒนาไปสู่การควบคุมคุณภาพและการบริหารคุณภาพในแนวทางของระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรตามระยะเวลาที่กำหนด

การพิจารณาองค์กรที่จะได้รับรางวัลเดมมิง สำหรับองค์กรทั่วไปนั้นจะพิจารณาถึงแนวทางหรือหลักการทางการบริหารงานขององค์กร ชนิดขององค์กรและมุมมองทางด้านธุรกิจซึ่งองค์กรมีสิทธิที่จะสมัครขอรับรางวัล จะต้องมีการดำเนินการสอดคล้องกับข้อกำหนด 3 ประการได้แก่

1. องค์กรต้องมีหลักการในการบริหาร ชนิดของธุรกิจ มุมมองด้านธุรกิจและสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่มุ่งเน้นลูกค้าภายใต้วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนของผู้บริหาร

2. ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรใช้เพื่อการดำเนินการให้สอดคล้องกับจุดประสงค์และกลยุทธ์ใน ข้อ 1

3. หากไม่ปฏิบัติภายใต้ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ตามข้อ 2 องค์กรต้องมีผลการดำเนินงานที่โดดเด่น ภายใต้จุดประสงค์และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับ ข้อ 1

สมกิต บุญยะโพธิ์ (2555: 81 – 83) สรุปว่า คุณสมบัติ 3 ประการด้านบน จะเห็นว่าระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นระบบที่กำหนดให้องค์กรที่ต้องการสมัครเข้ารับการประเมินผลเพื่อรับรางวัลเดมมิง ต้องปฏิบัติ โดยคณะกรรมการผู้ตรวจประเมินพิจารณาจากเอกสารที่องค์กรนำเสนอการดำเนินงานภายใต้ระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กร เมื่อองค์กรใดผ่านการตรวจประเมินเอกสารจะได้รับการตรวจประเมินสถานที่จริง โดยกระบวนการของการสมัครจนกระทั่งประกาศผลจะใช้เวลารวมทั้งสิ้นประมาณ 1 ปี

สรุป รางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น ประกอบด้วย นโยบาย มีรายการประเมินดังนี้ นโยบายคุณภาพและการควบคุมคุณภาพมีในทุก ๆ จุดของการจัดการ การประกาศนโยบายคุณภาพ (เป้าหมายและจุดเน้นของการวัดผล) วิธีการและกระบวนการสำหรับนโยบายคุณภาพ ความสัมพันธ์ของนโยบาย และความพยายามในการจัดการ ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการ โครงสร้างหรือการจัดองค์กร สารสนเทศความเป็นมาตรฐาน การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนากิจกรรมในการประกันคุณภาพ กิจกรรมเกี่ยวกับการบำรุงรักษา และการควบคุม กิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุงผลกระทบในการและงานในอนาคต

5.10 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award:TQA)

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2563 : ออนไลน์) กล่าวว่าประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่มองเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับในการนำแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

(Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการเช่นเดียวกับ รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา มากระตุ้นให้องค์กรทุกระดับหันมาใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริหารของตนเอง ตลอดจนมุ่งพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในทุกด้าน รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) และได้เริ่มประกาศมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้แก่องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับโลก เมื่อปี พ.ศ. 2545 รวมทั้งให้องค์กรที่ได้รับรางวัลนำเสนอ วิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ เผยแพร่เป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน โดยมุ่งหวังว่าการกระตุ้นให้องค์กรธุรกิจปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ส่งมอบคุณค่าที่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการนั้นจะนำไปสู่การยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่อไป

เกณฑ์ พิจารณารางวัลคุณภาพแห่งชาติของไทย พิจารณาจาก 7 หมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 การนำองค์กร

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

โดยต้องได้รับการตรวจประเมินสูงกว่า 650 คะแนน ซึ่งส่วนใหญ่ทำคะแนนได้เพียง 650 – 700 คะแนนซึ่งถือว่ามีความเป็นเลิศในทางการบริหารจัดการทุกด้าน และเป็นองค์กรระดับโลกองค์กรใดที่ทำ TQA แสดงว่าต้องใช้ชุดคำถามของเกณฑ์มาประเมินองค์กรเพื่อหาโอกาสปรับปรุงและลงมือปรับปรุงด้วยเทคนิควิธีการที่เหมาะสม เพื่อเป็นการวัด เพื่อปรับปรุงตนเอง

การนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเข้ามาปรับใช้ในองค์กรนั้น ส่งผลให้เกิดการพัฒนาการบริหารจัดการในองค์กร และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการปฏิรูประบบและการบูรณาการผลลัพธ์การทำงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน จะมีการทำงานแบบมุ่งสู่ผลลัพธ์สุดท้ายที่สำคัญ คือ การที่พนักงานทุกระดับปฏิบัติงาน แบบสนับสนุนงานซึ่งกันและกัน และมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี ที่เกิดจากการใช้แนวทางการจัดการ การดำเนินการแบบบูรณาการทำให้มีการส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นแก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสีย ก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถขององค์กร โดยรวม และเพิ่มพูนศักยภาพการเรียนรู้ขององค์กร และพนักงานของแต่ละคน ซึ่งส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

สรุปรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ หมวดที่ 1 การนำองค์กร หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ และหมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

จากการศึกษารางวัลคุณภาพต่าง ๆ พบว่าในจุดมุ่งหมายคือการบริหารคุณภาพเพื่อให้องค์กรมีความเป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพการทำงานสูงเป็นแบบอย่างที่ดี ตลอดจนส่งผลถึงคุณภาพของสินค้าและบริการ ซึ่งจากการศึกษามีความสอดคล้องขององค์ประกอบในการประเมิน ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผน การมุ่งเน้นลูกค้า การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ตลอดจนผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล คือคุณภาพของบุคลากร คุณภาพนักเรียน และคุณภาพของการบริหารจัดการ ดังนั้นแนวคิดรางวัลคุณภาพจึงสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นเกณฑ์พิจารณารางวัลคุณภาพมาประยุกต์ใช้ในด้านปัจจัยและวิธีการในการการบริหารคุณภาพในระบบการศึกษา

5.11 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ม.ป.ป. : ออนไลน์) กล่าวว่ารางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา ในช่วงทศวรรษ 1980 ประเทศสหรัฐอเมริกาสูญ เสียความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากคู่แข่งจากประเทศอื่น ๆ มีการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการบริหารจัดการผ่านกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะบริษัทคู่แข่งจากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งส่งสินค้าเข้าไปตีตลาดประเทศสหรัฐอเมริกาไม่ว่าจะเป็นรถยนต์ สินค้าอุปโภคบริโภค เครื่องใช้ไฟฟ้า ตลอดจนผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ในปี ค.ศ. 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกา จึงได้ริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีและเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอเมริกัน โดยให้ชื่อว่า Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ดังกล่าว เกิดจากการระดมสมองจากผู้บริหารและนักวิชาการระดับแนวหน้าของประเทศว่าเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่บูรณาการกันอย่างไรบ้าง MBNQA ก่อให้เกิดการปรับปรุงและมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อนคุณประโยชน์อย่างใหญ่หลวงของการมี MBNQA คือการที่มีกรอบการบริหารจัดการที่เป็นกรอบเดียวกัน มีภาษาในการบริหารจัดการที่สื่อสารกันได้ นอกจากนี้ยังเป็นการกระตุ้นให้องค์กรต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้และทักษะ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้มีแนวทางการบริหารจัดการที่ดีขึ้น ปัจจุบัน MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผลที่สุด ความยอดเยี่ยมของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาดทุกประเภท ทั้งองค์กรภาคธุรกิจ และภาครัฐ ทั้งองค์กรที่แสวงหาผลกำไรและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและสามารถประยุกต์ให้ได้รับองค์กรทุกภาคส่วน ทั้ง

องค์กรธุรกิจ องค์กรการศึกษา และองค์กรด้านสาธารณสุข รวมถึงหน่วยงานราชการ และหน่วยงานด้านทหารผลของการส่งเสริมให้องค์กรต่าง ๆ มีการประเมินตนเองและปรับปรุงตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติส่งผลให้ประเทศสหรัฐอเมริกา มีเศรษฐกิจที่มั่นคงกลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในตลาดโลกในเวลาต่อมา และเป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ ประยุกต์ไปพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพของชาติตนมากกว่า 70 ประเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่า MBNQA ได้นำมาเป็นแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ดังนี้

5.12 แนวคิดความเป็นเลิศของสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (National Institute of Standard and Technology : NIST)

แนวคิดความเป็นเลิศของ National Institute of Standard and Technology : NIST (2008: 1 – 22) กล่าวว่า ความเป็นเลิศประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. การจัดการด้านกระบวนการ
7. ผลลัพธ์

การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (MBNQA) ประกอบด้วย 7 ด้านดังนี้

1. ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย หลักการในการทำงาน ทิศทางของโรงเรียน เป้าหมายที่คาดหวังจากการดำเนินการ การให้ความสำคัญแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนการกำกับดูแลโรงเรียนและความรับผิดชอบต่อส่วนรวมและชุมชน ประกอบด้วย ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำโรงเรียน ประกอบด้วย การชี้นำโรงเรียน การกำกับดูแลโรงเรียน

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย การรับผิดชอบต่อส่วนรวมและชุมชนโรงเรียนต้องบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรมและคุณธรรมโดยการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติการไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและมีวัดผลประเมินผลในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับ Sammons, Hillman, & Mortimore (1995: unpaged) ได้ให้กล่าวถึงลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล (Effective school) ว่ามีปัจจัยดังนี้

1) มีความเป็นผู้นำมืออาชีพ(Professional leadership) 2) มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน (Shared vision and goals) 3) มีบรรยากาศการเรียนรู้ (A learning environment) 4) มุ่งเน้นการเรียนการสอน (Concentration on teaching and learning) 5) มีเป้าหมายการสอนชัดเจน (Purposeful teaching) 6) มีความคาดหวังสูง (High expectations) 7) มีการเสริมแรงบวก (Positive reinforcement) 8) มีการติดตามความก้าวหน้า (Monitoring progress) 9) เน้นสิทธิและความรับผิดชอบของนักเรียน (Pupils rights and responsibilities) 10) มุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียน (Home school partnership) 11) มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (A learning organization)

Chrispeels, & Ann (1990: unpaged) อธิบายลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล (effectiveness school) ไว้ดังนี้ 1) มีวัฒนธรรมและบรรยากาศในโรงเรียนดี 2) มีหลักสูตรและการสอนที่ดี 3) มีโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสม 4) ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร 5) มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ดี

Glickman, C., Gordon, S., & Ross - Gordon, J. (2001: 105) อธิบายลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล (Effectiveness school) ไว้ดังนี้ 1) ผู้บริหารและครูมีภาวะผู้นำหลากหลาย 2) ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของโรงเรียน 3) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง 5) ได้รับการสนับสนุนจากทั้งภายนอก และภายในโรงเรียนในเรื่องเวลาเรียน การจัดกิจกรรม ด้านวิชาการและคุณธรรมจริยธรรม 6) เน้นที่การเรียนการสอน 7) มีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง เช่น การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน 8) มีแผนการสอนที่ดี 9) ครูมีความร่วมมือกัน 10) มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อมูลในการสร้างรูปแบบของโรงเรียน 11) มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน12) ใช้วิธีการหลากหลายเพื่อพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ National Institute of Standards and Technology, Baldridge National Quality Program Educational Criteria for Performance Excellence (2008: 22) ได้กล่าวถึง เรื่องการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าการจัดทำยุทธศาสตร์โรงเรียนทำอย่างไรในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีหลายเรื่องไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันการทำให้ผลการดำเนินการโดยภาพรวมดีขึ้นและทำให้การศึกษาประสบความสำเร็จ เป็นต้น การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติประกอบด้วย ดังนี้

2.1 โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติ

2.2 แผนการปฏิบัติการและตัวชี้วัดหลัก ๆ โดยย่อ

2.3 ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ตามตัวชี้วัดหลัก ๆ ที่ระบุในแผนการตรวจประเมินว่าสถาบันการศึกษาดำเนินการอย่างไร ในการบริหารจัดการแสวงหาว่านักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดต้องการอะไร คาดหวังอะไรและชอบอะไร สร้างความสัมพันธ์กับนักเรียน และผู้มีส่วนได้เสีย ค้นหาและกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้มาซึ่งประกอบด้วย ดังนี้

2.3.1 นักเรียนใหม่

2.3.2 ความพึงพอใจของนักเรียน

2.3.3 ความภักดีของนักเรียน

2.3.4 การขยายตัวของโรงเรียน

3. การมุ่งเน้นนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ความรู้เกี่ยวกับนักเรียนผู้มีส่วนได้เสียและตลาดประกอบด้วยดังนี้ โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้รู้ว่านักเรียนผู้มีส่วนได้เสียและตลาดต้องการอะไร คาดหวังอะไรและชอบอะไรเพื่อให้มั่นใจว่าบริการยังคงเป็นที่ต้องการของนักเรียนและหาช่องทางสำหรับบริการใหม่

3.2 ความสัมพันธ์กับนักเรียนผู้มีส่วนได้เสียและความพึงพอใจประกอบด้วยดังนี้ โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนเพื่อประกอบด้วยดังนี้

3.2.1 ให้ได้มาซึ่งนักเรียน นักศึกษาใหม่

3.2.2 สร้างความพึงพอใจให้กับนักเรียน

3.3.3 รักษานักเรียน นักศึกษาไว้ได้

3.3.4 เพิ่มพูนความภักดีของนักเรียน

3.3.5 พัฒนาโอกาสใหม่ ๆ ในการให้บริการ โรงเรียนเลือกรวบรวมวิเคราะห์จัดการและปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และทุกส่วนของโรงเรียนนั้น โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการวัดวิเคราะห์ ปรับให้สอดคล้องและมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน และปรับปรุงให้ดีขึ้นสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เฉลิม สุขนันท์ ศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดดด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ ตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษาของโรงเรียนบ้านคลองข่อย อำเภอสว่างอารมณ์ จังหวัดอุทัยธานี พบว่า ระดับคุณภาพของโรงเรียน บ้านคลองข่อยตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา อยู่ในระดับคุณภาพ ระดับ 2 คิดเป็นร้อยละ 21.88 และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดของโรงเรียนเมื่อเทียบเคียงกับโรงเรียน ในกลุ่มเครือข่าย จำนวน 8 โรงเรียน

4. การวัดผลประเมินผล, การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของโรงเรียนเป็นการอธิบายว่า เรื่องของข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนของโรงเรียน

นั้น โรงเรียน มีวิธีการอย่างไรในการวัดวิเคราะห์ ปรับให้สอดคล้องและมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน และปรับปรุงให้ดีขึ้น

4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ประกอบด้วย ดังนี้ เป็นการอธิบายว่าโรงเรียนดำเนินการอยางไรเพื่อมั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นที่ต้องการของบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งนักเรียนนั้น เป็นการอธิบายว่าโรงเรียนดำเนินการอย่างไร การมุ่งเน้นบุคลากรทางการศึกษาระบบงานการทำให้บุคลากรทางการศึกษาได้เรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรทั้งสามเรื่องนี้มีส่วนอย่างไรในการทำให้

4.2.1 บุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาตนเอง

4.2.2 บุคลากรทางการศึกษาได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ความเอาใจใส่ ในการสร้างและดำรงสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานที่ทำงานรวมทั้งการสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข นั้นมีส่วนอย่างไรในการช่วยทำให้ผลการดำเนินการเป็นเลิศทั้งบุคลากรและโรงเรียนพัฒนาไปด้วยกัน

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

5.1 ระบบงานเป็นการอธิบายว่าเรื่องต่อไปนี้มีส่วนอย่างไรในการทำให้ทั้งโรงเรียนและบุคลากรดำเนินการได้ผลดียิ่ง ประกอบด้วยดังนี้

5.1.1 การจัดบุคลากรให้ทางานตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย

5.1.2 การบริหารค่าตอบแทน

5.1.3 นโยบายเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการงานของบุคลากรทางการศึกษา

5.1.4 นโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากร

5.2 การทำให้บุคลากรได้เรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรการให้การศึกษา การฝึกอบรมและการให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการมีส่วนร่วมอย่างไรในการสนับสนุนให้ ประกอบด้วยดังนี้

5.2.1 โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

5.2.2 ช่วยส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติได้ดีเด่น

5.2.3 ช่วยสร้างความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร

5.3 ความสุขและความพึงพอใจของบุคลากรโรงเรียนมีวิธีการอย่างไร ในการคงไว้ซึ่งประกอบด้วยดังนี้

5.3.1 สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

5.3.2 บรรยากาศการทำงานที่ดี อันจะมีส่วนทำให้บุคลากรทุกคนมีความสุขมีความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงาน โรงเรียนต้องการจัดกระบวนการการเรียนรู้ประเด็นสำคัญ ๆ ของการจัดกระบวนการซึ่งมีอยู่สองประเภทด้วยกันประกอบด้วย ดังนี้ ประเภทแรกว่าด้วยการจัดการกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการตลอดจนกระบวนการสำคัญอื่น ๆ ที่ส่งผลโดยตรงต่อการสร้างคุณค่าให้กับนักเรียนเอง ประเภทที่สอง ว่าด้วยการจัดการกระบวนการสำคัญต่าง ๆ ที่สำคัญต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้กระบวนการในประเภทแรกดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ หมวดนี้จึงครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญ ๆ และหน่วยงานทั้งหมดในโรงเรียน

6. การจัดการด้านกระบวนการ กระบวนการที่สร้างคุณค่า โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็น “กระบวนการที่สร้างคุณค่า” แกนักเรียนและทำให้การบริการของโรงเรียนประสบความสำเร็จและเติบโต โรงเรียนมีวิธีการในการจัดกระบวนการดังกล่าวอย่างไรกระบวนการสนับสนุนโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการบริหารจัดการ “กระบวนการสนับสนุน” สำคัญ ๆที่จะต้องมีเพื่อสนับสนุน “กระบวนการที่สร้างคุณค่า” ผลการดำเนินการของโรงเรียนและผลของการปรับปรุงในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน ได้แก่ ความพึงพอใจของนักเรียน สมรรถนะของการให้บริการ ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านบุคลากรทางศึกษาและประสิทธิภาพและประสิทธิผลของปฏิบัติการต่าง ๆ การกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม

7. ผลลัพธ์

7.1 ผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานให้ความสำคัญแก่นักเรียน การสรุปผลลัพธ์หลัก ๆ ที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญแก่นักเรียน ซึ่งรวมถึงความพึงพอใจของนักเรียนและทัศนคติของนักเรียนที่มีต่อบริการให้แบ่งผลลัพธ์ตามกลุ่มนักเรียนแต่ละกลุ่ม หากเห็นว่าเป็นประเด็น ทั้งนี้ให้นำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วย จากข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดสำคัญ ๆ ให้ตอบคาถามต่อไปนี้

7.1.1 ระดับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของนักเรียนเป็นอย่างไร ดังนี้

7.1.1.1 ในปัจจุบันและแนวโน้ม

7.1.1.2 เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของนักเรียนของคู่แข่ง

7.1.2 ผลที่เกิดขึ้นจากทัศนคติของนักเรียนที่มีต่อบริการเป็นอย่างไรทั้งในปัจจุบันแนวโน้มในเรื่องต่อไปนี้

7.1.2.1 ความภักดีของนักเรียนและการรักษาไว้ได้

7.1.2.2 การที่นักเรียนกล่าวถึงสถาบันการศึกษาในทางที่ดี

7.1.2.3 ผลด้านอื่น ๆ

7.2 ผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของนักเรียน การให้บริการทางการศึกษา การสรุปผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญ ๆ ของการให้บริการให้แบ่งผลลัพธ์ตามกลุ่มนักเรียน หากเห็นว่าเป็นประเด็นทั้งนี้ให้นำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วยจากข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดสำคัญ ๆ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้ สมรรถนะของการให้บริการเป็นอย่างไร

7.2.1 ในปัจจุบันและแนวโน้ม

7.2.2 เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

การสรุปผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาดที่สำคัญ ๆ ให้แยกตามกลุ่มตลาด ด้วยหากเห็นว่าเป็นประเด็น ทั้งนี้ ให้นำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วย

7.3.1 ข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดสำคัญ ๆ ผลการดำเนินการด้านการเงินในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร

7.3.2 ข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดสำคัญ ๆ ผลการดำเนินการด้านตลาดในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ด้านบุคลากรทางการศึกษาเป็นการสรุปผลลัพธ์สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงาน 2) การเรียนรู้ของบุคลากร 3) การพัฒนาบุคลากร 4) ความผาสุกของบุคลากร 5) ความพึงพอใจของบุคลากรจำแนกผลลัพธ์ดังกล่าวตามความหลากหลายของบุคลากรตามประเภท และระดับของบุคลากรหากเห็นว่าเป็นประเด็นทั้งนี้ให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

7.3.2.1 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร

7.3.2.2 การเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรทางการศึกษาในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร

7.3.2.3 ความผาสุกความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของบุคลากรในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร

7.4 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของโรงเรียน

การสรุปผลของปฏิบัติการที่สำคัญ ๆ ที่ทำให้โรงเรียนดำเนินการอย่างมีประสิทธิผลให้แยกตามกลุ่มนักเรียนและกลุ่มตลาดด้วยหากเห็นว่าเป็นประเด็น ทั้งนี้ให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วย ประกอบด้วยดังนี้

7.4.1 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สำคัญ ๆในปัจจุบันเป็นอย่างไรและมีแนวโน้มเป็นอย่างไร

7.4.2 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร

7.4.3 ผลของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเป็นอย่างไร

7.4.4 ผลลัพธ์ในด้านนวัตกรรมการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัยมาใช้ในการสร้างคุณค่าเป็นอย่างไร

7.5 ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วยดังนี้

7.5.1 ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก ในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร

7.5.2 ผลลัพธ์ด้านการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมทั่วโรงเรียนเป็นอย่างไรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียต่อการกำกับดูแลในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างไร

7.5.3 ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร

7.5.4 ผลลัพธ์ด้านการเป็นพลเมืองดีโดยการให้การสนับสนุนชุมชนเป้าหมายเป็นอย่างไร

จากแนวคิดความเป็นเลิศของสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (National Institute of Standard and Technology : NIST) พอสรุปได้ว่า ความเป็นเลิศประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการเรียนรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการด้านกระบวนการ 7) ผลลัพธ์

สรุปจากการที่ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศในการบริหารโรงเรียนและเกณฑ์การประเมินรางวัลความเป็นเลิศของแต่ละประเทศ ผู้วิจัยนำแนวคิดทฤษฎีมาใช้ในการศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนโรงเรียนนวมินทราชินูทิศเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 และความเป็นเลิศในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีองค์ประกอบดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ

ของผู้บริหาร 2) คุณภาพครู 3) การวางกลยุทธ์ 4) เครือข่ายความร่วมมือ 5) คุณภาพนักเรียน 6) การบริหารจัดการกระบวนการ 7) การบริหารและพัฒนาบุคลากร

6. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน

6.1 ความหมายของการประเมิน

การประเมินผลการดำเนินงาน เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร เพราะถ้าไม่มีการประเมินก็จะไม่ทราบว่าผลการดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรว่ามีความสำเร็จมากน้อยเพียงใด และมีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ทั้งคล้ายคลึง และแตกต่างกัน ผู้วิจัย ได้ศึกษารวบรวม และนำเสนอพอสังเขป ดังนี้

คมณ์ แคนสุข (2559 : 15) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การประเมินเป็นการประมาณค่า หรือประเมินผลที่เกิดจากการดำเนินงานโดยอาศัยข้อมูล ที่เก็บรวบรวมด้วยวิธีการสอบถาม ทดสอบ สังเกตและวิธีการอื่น ๆ แล้วทำการวิเคราะห์ เพื่อตัดสินว่าการดำเนินงานนั้นมีคุณค่าหรือบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด

นภดล ร่มโพธิ์ (2552 : 1) กล่าวว่า การประเมินผลองค์กรเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ที่ได้นำไปใช้ ซึ่งหลายครั้งนำมาสู่การปรับกลยุทธ์เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันซึ่งนับวันยิ่งมีความเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างมาก และสามารถกล่าวได้ว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรจึงเปรียบเสมือน “สัญญาณชีพ” ว่าองค์กรมีสุขภาพที่ดีและแข็งแรงต่อไปหรือไม่ หรือควรจะต้องถูกรักษา และถูกดูแลอย่างใกล้ชิดเร่งด่วน

ไทเลอร์ (Tyler. 1963 ; อ้างถึงใน เยาวดี รางชัยกุลวิบูลย์ศรี. 2544 : 78-79) กล่าวว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากการกระทำ หรือสิ่งที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์

สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam. 2007 : 9) กล่าวว่า การประเมินคือ การตัดสินคุณค่าอย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับคุณประโยชน์ หรือคุณภาพของสิ่งที่ได้รับการประเมิน (Evaluation Is the Systematic Assessment or the Worth or Merit of an Object) ทั้งนี้คำว่า Worth นั้นหมายถึงโครงการ แผนงาน สิ่งที่ได้รับการประเมิน สามารถตอบสนองให้บริการ สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของกลุ่มผู้รับบริการ หรือสอดคล้องตามบริบท (Context) ส่วนคำว่า Merit (คุณภาพ) หมายถึงโครงการ หรือสิ่งที่ได้รับการประเมินนั้นมีคุณภาพทำให้ได้ผลผลิตเป็นไปตามวัตถุประสงค์

จากความหมายของการประเมินดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการให้ได้มาซึ่งข้อมูล สารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรม หรือโครงการต่าง ๆ ตามแผนงานของแต่ละหน่วยงาน โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์การสอบถาม และอื่น ๆ เพื่อทำการจัดกระทำกับข้อมูล จากนั้นตัดสิน ตีค่าเกี่ยวกับคุณประโยชน์ และคุณภาพของ

แผนงาน กิจกรรม หรือโครงการที่ประเมินนั้น ๆ ว่ามีคุณค่า ได้ผล หรือบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานในครั้งต่อ ๆ ไป

6.2 ความสำคัญของการประเมิน

การประเมินผลการดำเนินงาน มีส่วนช่วยให้ผู้บริหาร ได้ตระหนักถึงคุณภาพของการดำเนินกิจกรรม โครงการต่าง ๆ และช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการดำเนินการสามารถปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานให้มีความถูกต้อง เหมาะสม และส่งผลให้โครงการนั้นดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้วิจัย ได้ศึกษา รวบรวม แนวคิดของนักการศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญของการประเมินและขอนำเสนอพอสังเขป ดังนี้

นภดล ร่มโพธิ์ (2552 : 1-2) กล่าวว่า การประเมินผลองค์กรเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ที่ได้นำไปใช้ ซึ่งหลายครั้งนำมาสู่การปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งนับวันยิ่งมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างมาก และสามารถกล่าวได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเปรียบเสมือน “สัญญาณชีพ” ว่าองค์กรยังมีสุขภาพที่ดี และแข็งแรงต่อไปหรือไม่ หรือควรจะต้องถูกรักษา และดูแลอย่างใกล้ชิดอย่างเร่งด่วน

สแวนเบอร์ (Swanberg. 1996 : 101) กล่าวว่า การประเมินมีความสำคัญต่อองค์กรต่าง ๆ หลายประการ ได้แก่ 1) เพื่อตัดสินความสามารถในการปฏิบัติงาน 2) เลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการเลื่อนขั้น หรือเลื่อนเงินเดือน 3) เพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบุคลากร 4) พัฒนาบุคลากร และกระตุ้นให้บุคคลให้ทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น 5) เสริมสร้างการสื่อสารระหว่างบุคลากรที่มีความเข้าใจไม่ถูกต้อง หรือผลงานยังไม่เป็นที่พึงพอใจ 6) ให้ข้อมูลการปรับปรุงการปฏิบัติงานแก่บุคลากรทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์กร 7) ช่วยในการนิเทศงาน และการให้คำปรึกษา แนะนำของหัวหน้า 8) ช่วยในการค้นหาผู้ที่มีความสามารถ 9) ประเมินความต้องการในการพัฒนา และฝึกอบรมของบุคลากร 10) แสดงความยอมรับในความสามารถของบุคลากร และ11) เป็นข้อมูลในการพิจารณาการจ้าง หรือเลิกจ้าง

สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam.1971) ได้สรุปถึงความสำคัญ และคุณประโยชน์ของการประเมินผลการดำเนินกิจกรรม โครงการต่าง ๆ ดังนี้

1) การประเมินจะช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานของการดำเนินงานมีความชัดเจนขึ้น

2) การประเมินช่วยให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่า หรือเกิดประโยชน์

3) การประเมินช่วยทำให้แผน โครงการ หรือกิจกรรมที่องค์กรดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

4) การประเมินมีส่วนช่วยในการแก้ปัญหา อันเกิดจากผลกระทบของการดำเนินงาน หรือโครงการ และทำให้การดำเนินงานมีข้อที่ทำให้เกิดความเสียหายลดลง

5) การประเมินมีส่วนช่วยสำคัญอย่างยิ่งในการควบคุมคุณภาพของงาน

6) การประเมินมีส่วนในการสร้างขวัญ และกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เพราะการประเมินมิใช่การควบคุมบังคับบัญชา หรือสั่งการเท่านั้น แต่เป็นการศึกษา วิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแก้ไข และเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานขององค์กร

จากความสำคัญของการประเมินตามความคิดเห็นของนักการศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ สรุปได้ว่า การประเมินมีประโยชน์ หรือมีคุณค่าต่อการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ในการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการดำเนินงาน และมีคุณค่าต่อบุคลากรภายในองค์กร เช่น การตัดสินความสามารถ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การสร้างแรงจูงใจ การสื่อสารภายในองค์กร การนิเทศงาน การให้คำปรึกษา แนะนำ ความต้องการในการฝึกอบรม พัฒนาตนเอง การยอมรับในความสามารถ การพิจารณาการจ้างงาน ตลอดจนผลกระทบต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อองค์กร

6.3 แนวทางการประเมินประสิทธิภาพองค์กร

มีผู้กล่าวถึงแนวทาง หรือวิธีการประเมิน ไว้อย่างหลากหลาย ผู้วิจัย ได้ศึกษา รวบรวม แนวคิดดังกล่าว และขอเสนอพอสังเขป ดังนี้

สมาคมนักวินิจฉัยสถานประกอบการ (2548 : 13-18) กล่าวว่า การวินิจฉัยด้านการบริหารจัดการ จะมุ่งเน้นที่การประเมินประสิทธิภาพการจัดการองค์กรใน 4 หัวข้อด้วยกัน ได้แก่

1) การวัดผลการจัดการจะมุ่งเน้นที่เป้าหมายของกิจการที่ดำเนินการวินิจฉัย ว่ามีการวางเป้าหมายในการดำเนินการอย่างไร โดยมีแนวคิดพื้นฐานว่าเป้าหมายคือพื้นฐานความสำเร็จ ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และสามารถวัดผลได้ โดยวงจรการจัดการจะประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ การกำกับติดตาม และการตรวจสอบ

2) ประสิทธิภาพในการควบคุมการจัดการ (Management Controlling System) เป็นการประเมินการจัดการทั้งในส่วนของประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งประสิทธิภาพจะวัดจากสิ่งที่ใส่เข้าในในกระบวนการ (Input) เปรียบเทียบกับผลที่ได้รับส่วนประสิทธิผลจะวัดความสัมพันธ์ของผลที่ได้รับ (Output) กับวัตถุประสงค์ (Objective) ของการดำเนินการนั้น ๆ

3) การจัดโครงสร้างองค์กร หมายถึง การจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่าย โดยจัดเป็นรูปต่าง ๆ กันเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมาย โดยการจัดโครงสร้างเกี่ยวข้องกับ 3 ประเด็น ประกอบด้วย

3.1) หน่วยงาน (Unit) ในองค์กรควรจะมีรูปลักษณะอย่างไร

3.2) ควรจะรวมหน่วยงาน (Units) ใดเข้าด้วยกัน หรือควรจะแยกหน่วยงานใด หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การควรจะมีขนาด และรูปร่างอย่างไร และ

3.3) จะมีเกณฑ์ใดในการวางตำแหน่งและกำหนดความสัมพันธ์ โดยการประยุกต์ใช้โครงสร้างองค์กรสำหรับการวินิจฉัย คือ การนำหลักการไปใช้อธิบายพฤติกรรมปัจจุบันขององค์กร และคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดกับธุรกิจหากยังคงพฤติกรรมเดิมไว้

4) ประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร จะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักของรูปแบบกระบวนการสื่อสาร ประกอบด้วย

4.1) ผู้ส่งสาร (Source)

4.2) การให้ข้อมูล (Encode)

4.3) ช่องทางการสื่อสาร (Channel)

4.4) การแปลข้อมูล (Decode) และ

4.5) ผู้รับสาร (Receiver) โดยประเด็นของการประเมินจะมุ่งเน้นที่อุปสรรคที่กีดขวางประสิทธิภาพในการสื่อสาร ซึ่งอาจจะเกิดจากปัจจัยหนึ่งปัจจัยใดหรือมากกว่าหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้การสื่อสารขาดประสิทธิภาพ

จากแนวทางข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงานเน้นการประเมินการจัดการ การควบคุมการจัดการ การจัดโครงสร้างองค์กร และประสิทธิภาพ การสื่อสารในองค์กร โดยการประเมินให้ความสำคัญกับการประเมินระหว่างการดำเนินโครงการและหลังเสร็จสิ้นการดำเนินโครงการ

6.4 กระบวนการประเมินประสิทธิภาพองค์กร

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร มีผู้ให้แนวทางการประเมินไว้หลากหลาย ทั้งมีความคล้ายคลึงและแตกต่าง ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมและขอนำเสนอแนวทางการประเมินประสิทธิภาพองค์กร ดังนี้

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2553 : 48) กล่าวว่า การประเมินผลการดำเนินงานมีกระบวนการประเมินที่สำคัญ ดังนี้

1) การกำหนดวัตถุประสงค์การประสงค์การประเมินผล โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกครั้ง ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อจะได้จัดรูปแบบการประเมินที่ชัดเจน เช่น การพิจารณาสมรรถภาพในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ การให้ผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2) กำหนดแบบที่จะใช้ในการประเมิน เนื่องจากแบบประเมินเป็นเครื่องมือที่จะใช้บันทึกความเห็นของผู้ที่ประเมิน ซึ่งการเลือกใช้แบบประเมินควรเลือกให้เหมาะสมกับหน่วยงาน และวัตถุประสงค์ของการประเมิน และจะต้องเป็นเครื่องมือที่มีความเที่ยงตรง (Validity) คือระดับความสามารถของเครื่องมือที่วัดในสิ่งที่เครื่องมือ ถูกสร้างขึ้นมาวัด และมีความเที่ยง (Reliability) คือผลที่เหมือนกัน หรือคล้ายกันของเครื่องมือ เมื่อใช้โดยผู้ประเมินหลาย ๆ คน หรือเมื่อใช้วัดสิ่งเดิม ๆหลาย ๆ ครั้ง โดยวิธีที่ได้รับความนิยม ได้แก่

2.1) แบบสเกลให้คะแนน

2.2) แบบจัดอันดับ แบบตรวจสอบรายการ

2.3) วิธีการประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ

2.4) รูปแบบการบรรยาย/ความเรียง

3) กำหนดตัวบุคคลผู้ทำการประเมิน โดยปกติผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานจะได้แก่ หัวหน้างานโดยตรง เพื่อนร่วมงาน คณะกรรมการ จากการแต่งตั้ง ลูกค้าจากภายนอกองค์กร เป็นต้น

4) การกำหนดวิธีการประเมิน อาจกำหนดให้ผู้บังคับบัญชา ประเมินตามแบบประเมิน โดยไม่ต้องเผชิญหน้ากับผู้ถูกประเมิน หรืออาจมีการสัมภาษณ์ประกอบด้วย ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน ซึ่งถ้าเป็นการประเมินพฤติกรรม จะมีการสัมภาษณ์ประกอบด้วย

5) วิเคราะห์ผลและนำมาใช้ประโยชน์ ซึ่งในขั้นนี้ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งผู้วิเคราะห์จะต้องกระทำด้วยความละเอียด ถูกต้องแม่นยำ จึงจะทำให้ทราบถึงการทำงาของผู้ถูกประเมินว่าดีหรือไม่ดีอย่างไร มีอะไรบ้างจะต้องปรับปรุงแก้ไข แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน เช่น ใช้ในการปรับกลยุทธ์ในการทำงาน การพิจารณาความดี ความชอบ การสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน การพิจารณาการจ้าง หรือเลิกจ้าง เป็นต้น

ประชุม รอดประเสริฐ (2549 : 77-78) กล่าวว่า กระบวนการประเมินโครงการประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1) การศึกษาและพิจารณาถึงรายละเอียดของวัตถุประสงค์ของโครงการ ซึ่งเป็นการประเมินเพื่อให้ทราบว่าโครงการที่กำหนดขึ้นนั้น มีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่สามารถดำเนินการได้หรือไม่

2) การศึกษาความเป็นไปได้ของข้อมูล ซึ่งเป็นการประเมินข้อมูลและทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะต้องใช้ในการดำเนินการว่ายังมีความเหมาะสมเพียงพอที่จะใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่สามารถที่จะสนองตอบวัตถุประสงค์ได้มากน้อยเพียงใด

3) การเก็บรวบรวมและการกระทำกับข้อมูลและทรัพยากร ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึงกระบวนการในการดำเนินงานโครงการในลักษณะเป็นการรวบรวมและจำแนกข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่เป็นสัดส่วน และให้มีความเป็นจริงมากที่สุด การประเมินในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบกระบวนการว่าเหมาะสมกับข้อมูล หรือทรัพยากรที่นำเข้าหรือไม่

4) การวิเคราะห์การแปลความหมาย และการสรุปผลซึ่งเป็นขั้นตอนที่ข้อมูลได้ผ่านกระบวนการเรียบร้อยแล้ว และผู้ประเมินจะต้องทำการวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นว่าเป็นเช่นใด ตรงตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ โครงการที่เกิดขึ้นและรวมไปถึงการประเมินโครงการโดยรวมเป็นเช่นใด ให้ผลประโยชน์คุ้มค่ากับการดำเนินงานหรือไม่ ควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นแล้วดำเนินงานต่อไป หรือจะยุติโครงการนั้นเสีย

จากกระบวนการประเมินดังกล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินการดำเนินงานประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน กำหนดแบบของการประเมินให้เหมาะสมกับหน่วยงาน และวัตถุประสงค์ของการประเมิน กำหนดตัวบุคคลผู้ทำการประเมิน กำหนดวิธีการประเมิน การวิเคราะห์ผล และการนำผลการประเมินไปใช้

7. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

7.1 ความหมายของความพึงพอใจ

ความพึงพอใจตรงกับภาษาอังกฤษว่า Satisfaction ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน. 2542 : 775) กล่าวว่า เป็นสภาพความรู้สึกของบุคคลที่มีความสุข ความอิ่มเอมใจ เมื่อความต้องการหรือแรงจูงใจของตนได้รับการตอบสนองความพึงพอใจตามพจนานุกรมด้านจิตวิทยา หมายความว่า เป็นความรู้สึกในขั้นแรกเมื่อบรรลุวัตถุประสงค์และความรู้สึกขั้นสุดท้ายเมื่อบรรลุถึงจุดมุ่งหมายโดยมีแรงกระตุ้น ซึ่งมีนักวิชาการหลายคน ได้ศึกษาและให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

บรรเจิด ศุภราพงศ์ (2556 : 43) กล่าวถึง แนวคิดความพึงพอใจว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับจิตใจ อารมณ์ ความรู้สึกที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่สามารถมองเห็นรูปร่างได้ นอกจากนี้ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกด้านบวกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจจะเกิดขึ้นจากความคาดหวังหรือเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ สิ่งนั้นสามารถตอบสนองความต้องการให้แก่บุคคลได้ ซึ่งความพึงพอใจที่เกิดขึ้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามค่านิยมและประสบการณ์ของบุคคล ทั้งนี้ความพึงพอใจจึงสามารถนำใช้ในการวัดระดับความพึงพอใจกับปัจจัยอื่นที่ใช้ในการศึกษา เช่น ความพึงพอใจต่อการบริหารงานของโรงเรียน

รัชนี ทีปกากร (2556 : 26) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจ คือ ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลเป็นไปตามความคาดหวังหรือมากกว่าสิ่งที่คาดหวัง ซึ่งจะทำให้เกิดความกระตือรือร้น

และสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามได้ต่อไป ความรู้สึกจะลดลงหรือไม่ เกิดขึ้นจากความต้องการหรือจุดมุ่งหมายนั้นไม่ได้รับการตอบสนองและถ้ามีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานจะมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีการเสียสละอุทิศกาย ใจและสติปัญญาให้แก่งาน ซึ่งจะทำให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การในที่สุด

วรายุทธ แก้วประทุม (2556 : 60) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจ คือ ความรู้สึก หรือทัศนคติที่ดีของบุคคลเป็นไปตามความคาดหวังหรือมากกว่าสิ่งที่คาดหวัง ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกกระตือรือร้นและสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามได้ต่อไป ความรู้สึกจะลดลงหรือไม่เกิดขึ้น หากความต้องการหรือจุดมุ่งหมายนั้นได้รับการตอบสนองและถ้ามีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน จะมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีการเสียสละ อุทิศกาย ใจและสติปัญญาให้แก่งาน ซึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ในที่สุด

นิติพล ภูตะโชติ (2556 : 170) กล่าวถึง ความพึงพอใจในงานว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกที่ดีของพนักงานต่องานที่เขาทำอันเป็นผลมาจากสิ่งดี ๆ ที่พวกเขาได้รับจากการทำงาน เช่น ค่าตอบแทนที่ดี เพื่อนร่วมงาน ลักษณะการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบการบริหารจัดการ การบังคับบัญชา ฯลฯ ผลจากการที่พนักงานเกิดความพึงพอใจ ในการทำงาน พนักงานจะเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีขวัญและกำลังใจ เสียสละทุ่มเทให้กับการทำงาน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานในองค์การ ส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

แววดาว พานดวงแก้ว (2555 : 54) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า หมายถึง สภาพที่เป็นผลมาจากความสนใจ และเจตคติของบุคคลที่มีต่องาน

สุณิภา ชูเมือง (2555 : 37) ได้กล่าวถึง ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่ผลักดันหรือกระตุ้น หรือเล้าความรู้สึกของบุคคลทั้งภายนอกและภายในให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในแนวทางที่สนองตอบต่อความต้องการของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ปริญดา หอมสวัสดิ์ (2555 : 51) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความพึงพอใจไว้ว่า ผู้ปกครองมีความต้องการให้โรงเรียนมีการพัฒนาในด้านวิชาการ หลักสูตร ด้านบุคลากร คุณภาพในการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริการนักเรียน ด้านการจัดอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและผู้ปกครองนักเรียนเพื่อที่เด็กจะได้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถมีการพัฒนาด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจและสติปัญญา ตลอดจนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

ผุสดี แสงหล่อ (2555 : 14) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวกเป็นความสุขของบุคคลที่เกิดความรู้สึกกระตือรือร้นมีความมุ่งมั่นที่

จะทำงานมีขวัญกำลังใจ สิ่งเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานรวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

นงลักษณ์ กลมเกลี้ยง (2554 : 16) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตคติของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ถ้าบุคคลมีความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่อการทำงานจะมีผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีการเสียสละ อุทิศกาย ใจและสติปัญญาให้แก่งาน ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

รักชนก บึงมุม (2554 : 24) ได้กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกอันดีที่เกิดจากความสามารถในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมของบุคคลทำให้เกิดความสบายใจและมีความสุขที่ได้รับการตอบสนองตามต้องการทำให้บุคคลเกิดแรงกระตุ้น มีความพยายามที่จะสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ

สถาพร ส่องแสง (2554 : 52) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า ความพึงพอใจเป็นทัศนคติอย่างหนึ่งที่มีลักษณะเป็นนามธรรมไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปร่างได้ เป็นความรู้สึกส่วนตัวเมื่อได้รับการตอบสนองตามความต้องการของตนในสิ่งที่ขาดหายไป และเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมในการแสดงออกของบุคคลที่มีต่อการเลือกที่จะปฏิบัติในกิจกรรมนั้น ๆ

สุพรรษา ทองเปลว (2554 : 27) ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกในงานที่ทำด้วยความเต็มใจหรือพอใจในทางบวกที่ส่งผลต่อทัศนคติที่ดีในการทำงานและได้รับการตอบสนองทางอารมณ์ของบุคคลที่แสดงออกเมื่อได้รับผลตอบแทนที่แตกต่าง ซึ่งรางวัลหรือผลตอบแทนเหล่านั้นเป็นสาเหตุของความพึงพอใจในการทำงาน มีความเสียสละ อุทิศตนมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานส่งผลให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพ และความก้าวหน้าในองค์การ

ธร สุนทรายุทธ (2553 : 111) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกรวม ๆ ของบุคคลต่อการทำงานในด้านดีที่เกิดจากการทำงาน ทำให้ได้รับผลตอบแทนเกิดความพึงพอใจเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ ในการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน รวมถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

วาสนา เลื่อมเงิน (2550 : 21) กล่าวถึง ความพึงพอใจเป็นสภาพความรู้สึกความชอบ ความพอใจของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่บ่งบอกถึงผลงานของหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นงานเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษาหรือการให้บริการ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการให้ผู้ปกครองหรือผู้มาใช้บริการเกิดความพึงพอใจด้วยเพราะความเจริญก้าวหน้าของงานบริการเป็นปัจจัยที่สำคัญประการแรกที่เป็นตัวบ่งชี้ ก็คือ จำนวน ผู้ปกครองหรือจำนวนนักเรียนผู้มาใช้บริการดังนั้น ผู้บริหารที่ชาญฉลาดจึงควรอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาให้ลึกซึ้งถึงปัจจัยและองค์ประกอบ

ต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้มาใช้บริการเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

อรรถพร หาญวานิช (2546 : 29) ได้สรุปว่า ความพึงพอใจ หมายถึงทัศนคติหรือระดับความพึงพอใจของบุคคลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของกิจกรรมนั้น ๆ โดยเกิดจากพื้นฐานของการรับรู้ ค่านิยม และประสบการณ์ ที่แต่ละบุคคลได้รับจากการทำงาน ระดับของความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อกิจกรรมนั้น ๆ สามารถตอบสนองความต้องการแก่บุคคลนั้นได้

นอกจากนี้นักการศึกษาในต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของคำว่า “พึงพอใจ” ไว้อย่างหลากหลาย เช่น

ไกลเวอร์ (Glover. 2002 : 23) ได้อธิบายความพึงพอใจว่าเป็นระดับความรู้สึก เมื่อความต้องการที่สำคัญของคนเรา เช่น การมีคุณภาพดี มีความมั่นคง มีความสมบูรณ์พูนสุข มีพวกพ้อง มีคนยกย่องต่าง ๆ เหล่านี้ ได้รับการตอบสนองแล้ว

แฮร์ริส (Harris. 2001 : 173) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่มีความสุขเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ความต้องการหรือแรงจูงใจ

สเตียรส์ (Steers. 1991 : 256) ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า หมายถึงความรู้สึกทางบวกที่บุคคลให้คุณค่ากับสวัสดิการที่ได้รับความพึงพอใจจึงเป็นผลมาจากความรับรู้ที่บุคคลนั้นประเมินการให้คุณค่ากับสวัสดิการที่ได้รับความพึงพอใจมีความหมายในแนวทางแรก คือ ความพึงพอใจในสวัสดิการเป็นความรู้สึกสนองตอบต่อด้านต่าง ๆ ซึ่งสามารถทำความเข้าใจได้คล้ายเครื่องทัศนคติ เราไม่อาจสังเกตเห็นความพึงพอใจได้โดยตรง แต่สามารถคาดเดาได้จากการแสดงออกและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรในแนวทางที่สอง ความพึงพอใจเป็นผลของความต้องการหรือความคาดหวังของบุคคลที่เกิดจากการเปรียบเทียบกับการกระทำที่บุคคลได้รับ บุคคลต้องการหรือความคาดหวังของบุคคลที่เกิดจากการเปรียบเทียบกับการกระทำที่บุคคลได้รับ บุคคลคาดหวังในด้านสวัสดิการจะทำให้มีความพึงพอใจกับผลที่ได้รับ

เดวิส และนิวสตรอม (Davis & Newstrom. 1985 : 83) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึง ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ

กู๊ด (Good. 1973 : 384) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง คุณภาพสภาพหรือระดับความ พึงพอใจซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจและเจตคติของบุคคลที่มีต่องานของตน

มัลลินซ์ (Mullins. 1985 : 22) ได้กล่าวถึง การสร้างความพึงพอใจที่มีต่อการให้บริการแก่ประชาชนโดยมีหลักและแนวทางคือ

1. การให้บริการอย่างเสมอภาค (Equitable service) คือ การบริการที่มีความยุติธรรม ทุกคนเท่าเทียมกัน ได้รับการปฏิบัติเหมือนกัน ไม่มีการแบ่งแยกกีดกันในการให้บริการและใช้มาตรฐานให้บริการเดียวกัน

2. การให้บริการที่ตรงเวลา (Timely service) คือ การให้บริการที่ตรงเวลา ตรงตามความต้องการ

3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample service) คือ การให้บริการด้านสถานที่ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสม

4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous service) คือ การให้บริการและดูแลจนกว่าจะหาย

5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progressive service) คือ การให้บริการที่มีการพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพให้มีความก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ

การสร้างความพึงพอใจในการให้บริการ นอกจากจะมีความเสมอภาคต่อเนื่อง ตรงต่อเวลาและเพียงพอในการให้บริการแล้วสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การมีคุณภาพ ซึ่งกล่าวความพึงพอใจเป็นทัศนคติของบุคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ หลาย ๆ ด้าน เป็นสภาพที่มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกของบุคคลที่ประสบความสำเร็จในงาน ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพเกิดจากมนุษย์จะมีแรงผลักดันบางประการในตัวบุคคลซึ่งเกิดจากการที่ตนเองพยายามจะบรรลุ เป้าหมายบางอย่างเพื่อที่จะสนองตอบต่อความต้องการคือความคาดหวังที่มีอยู่และเมื่อบรรลุ เป้าหมายนั้นแล้วจะเกิดความพอใจเป็นผลสะท้อนกลับไปยังจุดเริ่มต้นเป็นกระบวนการหมุนเวียน ต่อไปอีก

จากความหมายของความพึงพอใจดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจหมายถึงความรู้สึกที่เกิดจากทัศนคติ ความต้องการที่เป็นไปตามความคาดหวัง ในการทำงาน และสามารถดำเนินกิจกรรมจนบรรลุผลสำเร็จ

7.2 การวัดความพึงพอใจ

แววดาว พานดวงแก้ว (2555 : 57) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า ความพึงพอใจ ทัศนคติหรือเจตคติเป็นนามธรรม เป็นการแสดงออกค่อนข้างซับซ้อน จึงเป็นการอยากที่จะวัดได้โดยตรง แต่เราสามารถที่จะวัดความคิดเห็นของบุคคลโดยอ้อมแทน ฉะนั้นการวัดความพึงพอใจ อาจมีความคลาดเคลื่อนเกิดขึ้น ถ้าบุคคลเหล่านั้นแสดงความคิดเห็น ไม่ตรงกับความรู้สึกที่แท้จริง ซึ่งความคลาดเคลื่อนเหล่านี้ ย่อมเกิดขึ้นได้เป็นธรรมดาของการวัดโดยทั่วไป

พัชริยา แก่นสา (2555 : 46-48) กล่าวถึง การวัดความพึงพอใจไว้ สรุปได้ว่าในการวัดความรู้สึกในทางที่ดีไม่ดีหรือไม่พอใจ ซึ่งวิธีการวัดนั้นมีอยู่หลายวิธี เช่น วิธีการสังเกต วิธีการสัมภาษณ์ วิธีการใช้แบบสอบถาม เป็นต้น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีการสัมภาษณ์ เป็นวิธีการใช้ตรวจสอบบุคคลอื่นโดยการเฝ้ามองและจดบันทึกอย่างมีแบบแผน วิธีเป็นวิธีการศึกษาที่เก่าแก่และยังเป็นที่นิยมใช้อย่างแพร่หลายจนถึงปัจจุบัน แต่ก็เหมาะสมกับการศึกษากับข้อมูลจำนวนน้อยเท่านั้น

2. วิธีการสัมภาษณ์ เป็นวิธีการที่ผู้วิจัยจะต้องออกไปสอบถามโดยการพูดกับบุคคลนั้น ๆ โดยมีการเตรียมแผนงานล่วงหน้า

3. วิธีการใช้แบบสอบถาม วิธีการนี้จะเป็นการใช้แบบสอบถามที่มีข้อคำอธิบายไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้ผู้ตอบทุกคนมีความเข้าใจตรงกัน มักใช้ในกรณีที่ต้องการข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวนมาก ๆ วิธีนี้นับเป็นวิธีนิยมใช้ในปัจจุบันวิธีหนึ่ง คือ มาตราส่วนประมาณค่าแบบลิเคิร์ท (Likert scales) ประกอบด้วย ข้อความที่แสดงถึงทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แล้วมีคำตอบที่แสดงถึงระดับความรู้สึก 5 คำตอบ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและ น้อยที่สุด

สุชาดา เนตรฉัยยา (2555 : 49) กล่าวไว้ว่า การวัดความพึงพอใจต่อการให้บริการสาธารณะ (Public service satisfaction) จะเป็นการประเมินค่าโดยลูกค้าหรือผู้รับบริการต่อกิจกรรมสาธารณะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือชุดของการให้บริการสาธารณะใด ๆ ก็ตามตัวชี้วัดความพึงพอใจส่วนใหญ่จะวัดที่พฤติกรรมของผู้ให้บริการกระบวนการให้บริการหรือผลผลิตที่ได้รับ ดังนั้น การวัดระดับความพึงพอใจจึงน่าจะหมายถึงปฏิกิริยาด้านความรู้สึกของประชาชนในฐานะ ผู้รับบริการว่ามีความรู้สึกเช่นไรต่องานหรือต่อบริการนั้น ๆ ซึ่งอาจจะประเมินว่า ชอบมาก ชอบน้อย พอใจหรือไม่พอใจเช่นไร โดยที่ความรู้สึกนี้น่าจะเป็นความรู้สึกสุดท้ายภายหลังจากที่ประชาชนเหล่านั้นได้ตัดสินใจประเมินออกมาแล้ว ขณะที่พฤติกรรมของผู้ให้บริการ กระบวนการบริหาร ผลผลิตที่ได้รับจะเป็นสาเหตุของการทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจออกมา

ปริญญา จเรรัชต์ และคณะ (2546 : 5) กล่าวว่า การวัดความพึงพอใจทำได้หลายวิธี ดังนี้

1) การใช้แบบสอบถาม โดยผู้ออกแบบสอบถามสามารถทำได้ในลักษณะกำหนดคำตอบให้เลือก หรือตอบคำถามอิสระ คำถามดังกล่าว อาจถามความพอใจในด้านต่าง ๆ

2) การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการวัดความพึงพอใจทางตรง ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคและวิธีการวิธีการตั้งประเด็นคำถามที่ดี ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการได้คำตอบ จึงจะได้ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริง

3) การสังเกต เป็นวิธีการวัดความพึงพอใจ โดยการสังเกตพฤติกรรมของบุคคลเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกจากการพูดจา กริยา ท่าทาง วิธีการนี้ต้องอาศัยการกระทำอย่างจริงจัง และสังเกตอย่างมีระเบียบแบบแผน

จากการศึกษาการวัดความพึงพอใจ สรุปได้ว่า การวัดความพึงพอใจเป็นการบอกถึงความชอบของบุคคล ที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งสามารถวัดได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์การใช้แบบสอบถามความคิดเห็น การใช้แบบสำรวจความรู้สึก การสังเกตพฤติกรรม ซึ่งการวัดความพึงพอใจมีโอกาสคลาดเคลื่อนเกิดขึ้นได้

7.3 ความสำคัญของความพึงพอใจ

ความพึงพอใจ เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ช่วยให้งานสำเร็จโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ นอกจากผู้บริหารจะดำเนินการให้ผู้ปฏิบัติงานให้บริการเกิดความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ยังจำเป็นต้องดำเนินการที่จะให้ผู้มาใช้บริการเกิดความพึงพอใจด้วย เพราะความเจริญเติบโตของงานบริการ ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ คือ จำนวนผู้มาใช้บริการ ดังนั้นผู้บริหารที่ชาญฉลาดจึงควรอย่างยิ่งที่จะศึกษาให้ลึกซึ้งถึงปัจจัยและองค์ประกอบต่าง ๆที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการการที่ผู้บริหารขององค์การต่าง ๆ

สมุทร ชำนาญ (2556 : 77) กล่าวถึง ความพึงพอใจในงานว่า ความพอใจในงานของพนักงานภายในองค์การทุกระดับ จะมีผลต่อความมีประสิทธิภาพในการทำงานและมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เมื่อพนักงานมีความพอใจในงานและมีความรู้สึกที่ดี โดยส่วนรวมของคนที่มีต่องานของพวกเขามีองค์ประกอบหลายอย่างที่ชักนำคนไปสู่ความรู้สึกในทางบวก (มีความรู้สึกที่ดี) หรือในทางลบ (มีความรู้สึกที่ไม่ดี) ต่องานของพวกเขา

พัทธนันท์ อึ้งรัก (2556 : 98) กล่าวถึง ความพอใจในงานว่า ความพอใจในงาน (Job satisfaction) หมายถึง ทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับงานของพนักงานซึ่งจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อม ในงานของเขา เช่น ค่าตอบแทน ในโอกาสการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้า หัวหน้างาน ตลอดจน เพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ในงานของบุคคล ความพอใจในงานยังเกิดขึ้นจากปัจจัยแวดล้อมของงาน ได้แก่ รูปแบบการบริหาร นโยบายและขั้นตอนการทำงาน กลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมการทำงาน ตลอดจนผลประโยชน์และผลตอบแทน อย่างไรก็ดีมีข้อมูลสนับสนุนว่าความพอใจในงาน จะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายในบุคคลมากกว่าเป็นผลจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมีการศึกษาว่าพันธุกรรมมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพอใจในงานของบุคคล

ผุสดี แสงหล่อ (2555 : 14) ได้กล่าวสรุปความสำคัญของความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นที่พึงปรารถนาของบุคคลทุกคนเพราะช่วยให้การทำงาน เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพผลสูงสุด การสร้างความพึงพอใจนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เกี่ยวกับกระบวนการเทคนิคและวิธีการด้วยการอาศัยการจูงใจเป็นเครื่องมือสำคัญ การจูงใจ บุคลากรให้ได้ผลนั้นผู้บริหารต้องใช้สิ่งจูงใจที่เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละบุคคล และมีความรู้พื้นฐานที่จะนำไปใช้ในการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

นงค์เยาว์ วิเชียรเครือ (2555 : 32) ความพึงพอใจเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของงานที่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพอันเป็นผลจากการได้รับการตอบสนองต่อแรงจูงใจหรือความต้องการของแต่ละบุคคลในแนวทางที่เขาประสงค์ ความพึงพอใจโดยทั่วไปตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Satisfaction

วิสิทธิ์ ฉัตรมงคล (2550 : 31) กล่าวถึง ความสำคัญของความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจ คือ ความรู้สึก หรือทัศนคติที่ดีของบุคคล เป็นไปตามความคาดหวังหรือมากกว่า สิ่งที่คาดหวัง ซึ่งจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นและสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามได้ต่อไป ความรู้สึก จะลดลงหรือไม่ เกิดขึ้นจากความต้องการหรือจุดมุ่งหมายนั้นไม่ได้รับการตอบสนองและ ถ้ามีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานจะมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมีการเสียสละ อุทิศกายใจและสติปัญญาให้แก่งาน ซึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ในที่สุด

วรนารถ แสงมณี (2547 : 12-13) กล่าวถึงความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้

1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2) สร้างความซื่อสัตย์ภักดีให้มีต่อองค์กร

3) เสริมสร้างวินัยที่ดี อันจะทำให้เกิดการปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับและคำสั่ง

4) ทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่แข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขันไปได้

5) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจที่ดีต่อกันยิ่งขึ้น

6) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจกรรมต่าง ๆ

7) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นต่อองค์การของตนเอง

จากความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามที่กล่าวแล้วจะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง รวมทั้งทำให้ผู้ทำงานมีความสุขอีกด้วย นอกจากนี้ความพึงพอใจดังกล่าวยังเป็นเครื่องหมายแสดงถึงประสิทธิภาพของการทำงานอีกด้วย

7.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

สมุทร ชำนาญ (2556 : 268-294) กล่าวถึง กลุ่มทฤษฎีที่เน้นการศึกษาเนื้อหา (Contents theories) เป็นกลุ่มที่ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ จึงมีการเรียกชื่อหนึ่งว่า ทฤษฎีที่เน้นความต้องการ (Need theories of work motivation) เป็นทฤษฎีที่มุ่งศึกษาเพื่อหาคำตอบของมนุษย์แต่ละคนมีความต้องการอะไร ตลอดจนมีความต้องการอยู่ในระดับใด ทฤษฎีที่เน้นการตอบสนองความต้องการของมนุษย์มีการนำเสนอไว้หลากหลาย ส่วนทฤษฎีที่เป็นที่ยอมรับ ในปัจจุบันมีดังนี้

1. ทฤษฎีความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow’s hierarchy of need) มาสโลว์มีหลักที่สำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจ โดยเน้นในเรื่องลำดับขั้นความต้องการ เขามีความเชื่อว่ามนุษย์มีแนวโน้มที่จะมีความต้องการอันใหม่ที่สูงขึ้น แรงจูงใจของคนเรามาจากความต้องการพฤติกรรมของคนเรามุ่งไปสู่การตอบสนอง ความพอใจ มาสโลว์ (Maslow) แบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับด้วยกัน ได้แก่

1.1 ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการปัจจัย 4 เช่น ต้องการอาหารให้อิ่มท้อง เครื่องนุ่งห่มเพื่อป้องกันความร้อน หนาวและอุจจาดตา ยารักษา โรคภัยไข้เจ็บ รวมทั้งที่อยู่อาศัยเพื่อป้องกันแดด ฝน ลม อากาศหนาวและสัตว์ร้าย ความต้องการ เหล่านี้มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคน ต้องบรรลุให้ได้ก่อน

1.2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) หลังจากที่มนุษย์บรรลุความต้องการด้านร่างกาย ทำให้ชีวิตสามารถดำรงอยู่ในขั้นแรกแล้ว จะมีความต้องการด้าน ความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของตนเองเพิ่มขึ้นต่อไป เช่น หลังมนุษย์มีอาหารรับประทาน จนอิ่มท้องแล้วได้เริ่มหันมาคำนึงถึงความปลอดภัยของอาหารหรือสุขภาพโดยหันมาให้ความสำคัญ กับเรื่องสารพิษที่ติดมากับอาหาร ซึ่งสารพิษเหล่านี้อาจสร้างความไม่ปลอดภัยให้กับชีวิตของเขา เป็นต้น

1.3 ความต้องการความรักและการเป็นเจ้าของ (Belonging and love needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากการที่มีชีวิตอยู่รอดแล้ว มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินแล้ว มนุษย์จะเริ่มมองหาความรักจากผู้อื่น ต้องการที่จะเป็นเจ้าของสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองครอบครองอยู่ ตลอดไป เช่น ต้องการให้พ่อแม่ พี่น้อง คนรัก รักเราและต้องการให้เขาเหล่านั้นรักเราคนเดียว ไม่ต้องการให้เขาเหล่านั้นไปรักคนอื่นโดยการแสดงความเป็นเจ้าของ เป็นต้น

สก๊อต (Scott. 1970) ได้เสนอความคิดในเรื่อง การจูงใจให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงานที่จะให้ผลในเชิงปฏิบัติ มีลักษณะดังนี้ 1) งานควรมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว และมีความหมายสำหรับผู้ทำ 2) งานนั้นต้องมีการวางแผนและวัดความสำเร็จได้ โดยใช้กระบวนการทำงานและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ผลในการสร้างสิ่งจูงใจภายในเป้าหมายของงาน จะต้องมีลักษณะ ดังนี้ 1) คนทำงาน มีความเป็นส่วนตัวในการตั้งเป้าหมาย 2) ผู้ปฏิบัติได้รับทราบผลสำเร็จในการทำงานโดยตรง 3) งานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้ เมื่อนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอน ผู้เรียนจะมีส่วนร่วมในการเลือกเรียนตามความสนใจ ได้เลือกวิธีการแสวงหาความรู้ด้วยวิธีที่ผู้เรียนถนัดและสามารถค้นหาคำตอบได้

มาสโล (Maslow. (1970) ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs) นับว่าเป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า “มนุษย์เรามีความต้องการอยู่เสมอไม่สิ้นสุด เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองหรือพึงพอใจอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว ความต้องการอื่น ๆ ก็จะเกิดขึ้นมาอีก ความต้องการของคนเราอาจจะซ้ำซ้อนกัน ความต้องการอย่างหนึ่งอาจยังไม่ทันหมดไป ความต้องการอีกอย่างหนึ่งอาจเกิดขึ้นได้” ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นตอน ดังนี้ 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เน้นสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน ความต้องการทางเพศ 2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ความมั่นคงในชีวิตทั้งที่เป็นอยู่ปัจจุบันและอนาคต ความเจริญก้าวหน้า 3)

ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญ ต่อการเกิดพฤติกรรม ต้องการให้สังคมยอมรับตัวเองเข้าเป็นสมาชิก ต้องการความเป็นมิตร ความรักจากเพื่อนร่วมงาน 4) ความต้องการยกย่อง (Esteem Needs) มีความอยากเด่นในสังคม และอยากให้บุคคลยกย่องสรรเสริญตนเอง อยากมีความอิสระ เสรีภาพ และ 5) ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการในระดับสูง เพื่อให้ตนเองประสบความสำเร็จทุกอย่างในชีวิต

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึง ความต้องการของมนุษย์ที่เริ่มจากระดับต่ำ หากได้รับการตอบสนองในระดับที่พึงพอใจแล้วก็จะเป็นไปหาความต้องการในขั้นที่สูงขึ้นไป ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการสำรวจความพึงพอใจในการตอบสนองต่อความต้องการหรือความคาดหวังขั้นพื้นฐานได้เป็นที่พึงพอใจแล้วก็ย่อมเป็นแนวทางสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดียิ่ง เพื่อจะสามารถสร้างความพึงพอใจในระดับสูงขึ้น ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำคัญ ในการกำหนดนโยบายในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและสมรรถนะในการดูแลและพัฒนาเด็กอย่างรอบด้าน ตามมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ

8. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

8.1 ความหมายของการวิจัย (Research)

มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ผู้วิจัยได้ศึกษา รวบรวมเพื่อนำเสนอความหมายของการวิจัย พอสังเขป ดังนี้

มาเรียม นิลพันธุ์ (2554 : 9) กล่าวว่า การวิจัยคือ กระบวน การแสวงหาความรู้อย่างเป็นระบบ เชื่อถือได้ โดยอาศัยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อตอบคำถามการวิจัย ผลที่ได้สามารถนำไปแก้ปัญหา และพัฒนาองค์ความรู้

ประทุม ฤกษ์กลาง (2553 : 10) กล่าวว่า การวิจัยเป็นวิธีการแสวงหาความรู้ข้อเท็จจริงเพื่ออธิบายปัญหา ปรากฏการณ์ต่าง ๆ อย่างมีระบบระเบียบ โดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้ให้คำตอบที่น่าเชื่อถือและสามารถใช้อ้างอิงได้ทั่วไป

อุทัย บุญประเสริฐ (2552 : 73-74) กล่าวว่า การวิจัยเป็นการแสวงหาคำตอบต่อข้อคำถามในเชิงวิชาการเป็นการแสวงหาคำตอบต่อปัญหาหรือต่อข้อสงสัยอย่างใดอย่างหนึ่ง ปัญหาใดปัญหาหนึ่งซึ่งเป็นสิ่งที่ใฝ่รู้ ด้วยวิธีการศึกษา หรือค้นคว้าหาความรู้ ในเรื่องนั้นด้วยวิธีการที่เป็นระบบระเบียบเป็นการศึกษาค้นคว้าในรูปแบบเชิงวิชาการ โดยอาศัยระเบียบวิธี หรือวิธีในวิทยาการวิจัย (Research Methodology) หรือวิธีในวิทยา (Methodology) ตามแนวทางเฉพาะของศาสตร์แต่ละสาขากำหนด

ณรงค์ โพธิ์พฤกษานันท์ (2551 : 25) กล่าวว่า การวิจัยหมายถึง กระบวนการศึกษาค้นคว้า ความจริง ความรู้ที่เราสงสัย เพื่อหาคำตอบหรือข้อเท็จจริงที่ดำเนินไปอย่างมีระเบียบและเป็นที่ยอมรับกันในทางวิชาการด้วยวิธีการที่เชื่อถือได้เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่ถูกต้องต่อปัญหาที่ตั้งไว้

จากการศึกษาความหมายของการวิจัย (Research) สรุปได้ว่า การวิจัย (Research) หมายถึง กระบวนการค้นคว้า แสวงหาความรู้ ข้อเท็จจริงของปรากฏการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบมีระเบียบแบบแผน และผลที่เกิดจากการวิจัยเป็นองค์ความรู้เทคนิค วิธีการใหม่ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ของทุกสาขาวิชาชีพที่สามารถปรับปรุง แก้ปัญหา พัฒนางานในหน้าที่ พัฒนาเครื่องใช้ ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในสังคม

8.2 ความหมายของการพัฒนา (Development)

สำหรับคำว่า การพัฒนา (Development) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมาย ดังนี้

พจนานุกรม Oxford Advanced Learner's Dictionary (2020 : online) กล่าวว่า การพัฒนา (Development) หมายถึง 1) การค่อย ๆ เติบโตของบางสิ่งบางอย่างจนกระทั่งเกิดความก้าวหน้า หรือแข็งแรง เช่น การเติบโตของเด็ก 2) กระบวน การของการผลิตสิ่งต่าง ๆ ขึ้นมาใหม่ หรือทำให้ดีกว่าเดิม 3) เหตุการณ์ หรือขั้นตอนใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง 4) พื้นดิน ที่มีสิ่งปลูกสร้างเกิดขึ้นใหม่ และ 5) กระบวนของการใช้พื้นดิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ โดยการปลูกสร้างสิ่งก่อสร้างขึ้นใหม่ ๆ

จากความหมายสรุปได้ว่า การพัฒนา หมายถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านวัตถุ จิตใจ และปัญญา ที่มีการกระทำให้เกิดขึ้น หรือมีการวางแผนกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้า โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น เจริญขึ้น ซึ่งการพัฒนามิได้หมายถึงการเพิ่มขึ้นของปริมาณเท่านั้นแต่หมายรวมไปถึงการเพิ่มคุณภาพ ความพึงพอใจและเพิ่มความสุขของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องนั้น ๆ

8.3 ความหมายของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R & D)

การวิจัยและพัฒนามีผู้ให้ความหมายของไว้หลากหลาย ดังนี้คือ

พจนานุกรม Oxford Advanced Learner's Dictionary (2020 : online) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) หมายถึง การทำงานที่พยายามค้นหาผลิตภัณฑ์ใหม่ และกระบวนการใหม่ หรือ การพัฒนาสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้น

ชุมพล เสมาขันธ์ (2552 :1) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นการสร้างผลิตภัณฑ์ขึ้นมาทำการทดสอบในสภาพจริง ทำการประเมิน และดำเนินการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หลาย ๆ รอบ จนได้ผลการพัฒนาที่มีคุณภาพโดยอาศัยกระบวนการวิจัย และดำเนินการประเมินผลผลิตภัณฑ์ที่สร้างขึ้นก่อนทำการเผยแพร่ต่อไป

นงเยาว์ แคนสุข (2555 : 90) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา หมายถึง กระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาทางเลือก วิธีการใหม่ ๆ หรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ใน

การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีการทำงาน หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ไปในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อก่อให้เกิดการยกระดับคุณภาพงาน คุณภาพการศึกษา คุณภาพชีวิต รวมทั้งการตรวจสอบประสิทธิภาพของนวัตกรรมที่สร้างขึ้นหรือพัฒนาขึ้น

สุวิมล ไวยารัตน์ (2563 : ออนไลน์) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา (The Research and Development) เป็นลักษณะหนึ่งของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ที่ใช้กระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาทางเลือกหรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการยกระดับคุณภาพงานหรือคุณภาพชีวิต

ศิริชัย กาญจนวาสี (2559 : 4) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยที่ผสมผสานกระบวนการวิจัย และการพัฒนาเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ มาใช้สำหรับการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงวิธีการ หรือผลผลิต ที่สร้างขึ้นใหม่ จนมีประสิทธิภาพ และอันเป็นประโยชน์ต่อบุคคล หน่วยงาน องค์กร สถาบัน โรงเรียน หรือสังคม โดยมีกลยุทธ์ในการตรวจสอบยืนยันความ ถูกต้อง และน่าเชื่อถือของวิธีการ หรือผลผลิตใหม่นั้น ๆ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การวิจัยและพัฒนา หมายถึง กระบวนการศึกษา ค้นคว้าอย่างเป็นระบบ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาทางเลือก เทคนิค วิธีการหรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคล หน่วยงาน องค์กร สถาบัน หรือสังคม และผ่านการทดสอบในสภาพจริง และปรับปรุงตรวจสอบจนได้คุณภาพ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีการทำงานไปในทางที่ดีขึ้นและก่อให้เกิดการยกระดับคุณภาพงาน คุณภาพการศึกษาหรือคุณภาพชีวิต

8.4 กระบวนการวิจัยและพัฒนา

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการในการวิจัยและพัฒนาไว้หลากหลายแนวคิด แต่มีส่วนที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้คือ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2556 : 15-24) กล่าวว่า ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ 1) ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 2) จัดทำคู่มือโปรแกรม 3) ตรวจสอบโปรแกรม และปรับปรุงแก้ไข 4) สร้างเครื่องมือเพื่อทดลอง 5) ทดลองโปรแกรมในภาคสนาม และ 6) การเขียนรายงาน

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2553 : 3-4) กล่าวว่า กระบวนการวิจัยและพัฒนา มีขั้นตอน ดังนี้

1) การสำรวจ สังเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการ เป็นการดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจ หรือการสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับสภาพปัญหาความต้องการ ผลการดำเนินการในขั้นตอนนี้จะทำให้ ผู้วิจัยสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้สอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

2) การออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นการดำเนินการโดยนำเอาความรู้และผลการวิจัยที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาพัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่วนผลิตภัณฑ์ที่จะพัฒนามีลักษณะอย่างไร หรือ

ส่วนประกอบมีอะไรบ้างจะขึ้นอยู่กับชนิดของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ และในขั้นตอนการผลิตจะต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ

3) การทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ เมื่อสร้างผลิตภัณฑ์เสร็จเรียบร้อยแล้ว จะต้องนำไปตรวจสอบความเหมาะสม และประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ ถ้าหากผลการตรวจสอบความเหมาะสมยังไม่เป็นที่พึงพอใจ หรือมีบางส่วนที่ไม่สมบูรณ์ จะต้องดำเนินการปรับปรุง แก้ไข จนกระทั่งผลิตภัณฑ์มีความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด และ

4) การเผยแพร่ผลิตภัณฑ์ เป็นการนำเอาผลการวิจัย และผลิตภัณฑ์ไปเผยแพร่ เช่น การนำเสนอในที่ประชุม สัมมนาทางวิชาการ การตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารทางวิชาการ เพื่อเผยแพร่ในวงกว้าง

ดุจเดือน เขียวเหลือง และคณะ (2556 : 9) กล่าวถึงขั้นตอนวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ 1) ศึกษาความคิดเห็น 2) สร้างและตรวจสอบคุณภาพรูปแบบ 3) ศึกษาผลการใช้รูปแบบและ 4) ประเมินการใช้รูปแบบ

ยุพิน ยืนยง (2553 : 15) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ 1) การวิจัย : สำรวจข้อมูลพื้นฐาน 2) การพัฒนา : เป็นการพัฒนา และตรวจสอบคุณภาพรูปแบบหรือแนวทาง 3) การทดลองใช้ : เป็นการนำนวัตกรรมไปทดลองใช้ภาคสนาม และ 4) การประเมินและปรับปรุง : เป็นการปรับปรุงรูปแบบ

จากขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 4 ระยะ (Phase) ดังนี้ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสำรวจสภาพปัญหา สภาพการดำเนินการและแนวทางในการพัฒนา ระยะที่ 2 การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบ ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ และ ระยะที่ 4 การประเมิน และปรับปรุงรูปแบบ และสามารถสรุปลำดับขั้นตอนในลักษณะของการวิจัยและพัฒนา

9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

9.1 งานวิจัยในประเทศ

วิชุดา เมาบุดดา (2563 : 180-186) ได้วิจัยเรื่อง ประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ผลการวิจัยพบว่า

1. ประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร/หัวหน้ากลุ่มสาระการ เรียนรู้

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนต่างกันพบว่า โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร/หัวหน้ากลุ่มสาระการ เรียนรู้ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและครูผู้สอน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน ในจังหวัดต่างกัน พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

4. แนวทางพัฒนาประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

4.1 ด้านคุณลักษณะผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก ประกอบด้วย การส่งเสริมให้ผู้เรียนให้สามารถสื่อสารภาษาที่ใช้เป็นภาษาสื่อสารในระดับสากล (Universal Language) และภาษาแม่ (Maternal Language) ได้อย่างถูกต้องคล่องแคล่ว การเสริมสร้างความสามารถของผู้เรียนด้านการริเริ่มสร้างนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์ การเสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียนทางด้านความคิดและการสื่อสาร และการสร้างความ ตระหนักรู้การร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลกแก่ผู้เรียน

4.2 ด้านการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล ประกอบด้วย การจัดทำแผนพัฒนาครูทั้งระยะสั้นและระยะยาว การปลูกฝังอุดมการณ์ และจรรยาบรรณาวิชาชีพครู การให้ครูมีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการจัดการ เรียนการสอนทั้งในและต่างประเทศโดยให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์และความเป็นไปของโลก อีกทั้งการจัดหาทุนวิจัยและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทำ วิจัยในชั้นเรียน วิจัยสถาบัน สามารถนำเสนอผลการวิจัยในระดับชาติและนำผลการวิจัย มาพัฒนางานที่โรงเรียนให้ได้คุณภาพ

4.3 ด้านการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ประกอบด้วย การพัฒนาการบริหารจัดการด้านปัจจัยพื้นฐานให้เป็นระบบและโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ส่วนด้านเครือข่ายร่วมพัฒนา ควรเป็นเครือข่ายการจัดการเรียนรู้และร่วมพัฒนากับสถานศึกษาระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับประเทศและระหว่างประเทศ ตลอดจนเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นศูนย์ เครือข่ายพัฒนาความรู้ให้กับประชาชนในชุมชนและบุคคลทั่วไปโดยให้เป็นไปตามระบบ OBECQA และ TQA ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่องและชัดเจน มีความ สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล พ.ศ. 2561

มังโสด หมะเต๊ะและพูลศักดิ์ โกสิยวัฒน์ (2562). ได้วิจัยเรื่องการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และ 2) สร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพ การศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำด้านการจัดการกระบวนการ ด้านการวางแผน

เชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างทีมงาน ด้านการประเมินผลตนเองด้านมุ่งเน้นนักเรียนผู้ปกครองและชุมชน และด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี มีความ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในเกณฑ์ดี มีค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 715.24 ค่า df เท่ากับ 258 ค่า x2 /df เท่ากับ 2.77 ค่า GF เท่ากับ 0.96 ค่า CIF เท่ากับ 0.99 ค่า RMSEA เท่ากับ0.048 และค่า RMR เท่ากับ 0.021 รูปแบบการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศควร เป็นดังนี้ 1) การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ 2) มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับชุมชนให้หลากหลาย 3) การใช้หลักธรรมาภิบาล 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์การในการทำงาน 5) การประเมินผลสัมฤทธิ์กระบวนการจัดการเรียนการสอน 6) การจัดความรู้คู่คุณธรรมและทักษะชีวิตนักเรียน และ 7) การนำเทคโนโลยีให้ความรู้บริการชุมชน

ฉวีวรรณ แผ่วตะคุ (2562 : 248 - 252) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา/ ตรวจสอบ/วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า

1. ความเป็นเลิศของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีองค์ประกอบสำคัญ คือ คุณภาพผู้เรียน คุณภาพครู คุณภาพด้านการบริหารจัดการและความพึงพอใจของผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย กระบวนการเรียนการสอน ทรัพยากรวัตถุ เทคโนโลยีและงบประมาณ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโครงสร้าง องค์การลักษณะครูและบุคลากร ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชนและบรรยากาศโรงเรียน

2. โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกที่พัฒนาตามสมมติฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ดังนี้ (χ 2 / df)=2.10, GFI=0.96, AGFI=0.92, SRMR =0.019, RMSEA =0.042 3. อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่อิทธิพลต่อความเป็นเลิศ ของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) อิทธิพลทางตรง คือกระบวนการเรียนการสอนและโครงสร้างองค์การมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.76 และ 0.24 ตามลำดับ 2) อิทธิพลทางอ้อม คือ ทรัพยากรวัตถุ เทคโนโลยี และงบประมาณ ภาวะผู้นำของผู้บริหารและลักษณะครูและบุคลากรมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.68, 0.53และ -0.25 ตามลำดับ 3) อิทธิพลรวม คือ กระบวนการเรียนการสอน ทรัพยากรวัตถุ เทคโนโลยีและ งบประมาณ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโครงสร้างองค์การและลักษณะครูและบุคลากรมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.76, 0.52, 0.40, 0.24 และ -0.19 ตามลำดับ

สุริโย ปุริโส (2562 : 320-325) ได้ศึกษาการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติเป็นเลิศ เขตตรวจราชการที่ 12 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : พหุกรณีศึกษา ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีพหุกรณีศึกษา (Multi-Case Studies) มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติเป็นเลิศ 2) ศึกษาการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติเป็นเลิศ จากโรงเรียนที่ศึกษา 3 โรงเรียนผู้ให้ข้อมูลสำคัญมี 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็น ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 9 คน จากเขตตรวจราชการที่ 12 และ 2) จากโรงเรียนที่ศึกษาใช้ วิธีการพรรณนาเกี่ยวกับปรากฏการณ์และวิเคราะห์เนื้อหา วิเคราะห์เอกสาร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์แบบบันทึก แบบประเมินแบบบันทึก สังเกต และแบบสำรวจเอกสาร (Document Survey Form) และการสนทนากลุ่มย่อย ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการวิจัยเป็น 3 ระยะ คือ 1) การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ 2) การเก็บรวบรวมข้อมูล และ 3) การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัย พบว่า

1. องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติเป็นเลิศ พบว่า มี 3 ด้าน คือ 1) ด้านการมีส่วนร่วม พบว่า ในการจัดการศึกษาเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการสร้างเครือข่ายในการทำงานเพื่อพัฒนาผู้เรียน มีทักษะการดำรงชีวิตได้เต็ม ศักยภาพ เพื่อให้เกิดคุณภาพ สร้างความศรัทธาในการบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา 2) ด้านการสร้างโอกาสทางการศึกษา พบว่า งบประมาณและทรัพยากรมีอย่างเพียงพอเพื่อนำไปใช้ พัฒนาผู้เรียนทั้งด้านวิชาการและทักษะชีวิต นักเรียนได้เลือกกิจกรรมที่ตนเองสนใจตามความสามารถที่หลากหลายและแตกต่างกัน ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ทางเรียนในระดับสูงขึ้น ใช้เทคโนโลยีวิเคราะห์นักเรียนเป็นรายบุคคล มีการ นิเทศการจัดการเรียนการสอนที่สม่ำเสมอเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ครูในการจัดการเรียนรู้ที่เป็นเลิศเพื่อคุณภาพนักเรียน และ 3) ด้านคุณภาพการศึกษา พบว่า การนำแผน ไปใช้พัฒนามีความครอบคลุมอย่างเป็นระบบในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน นักเรียนได้ เรียนรู้และลงมือปฏิบัติจริงด้วยวิธีการที่หลากหลายทั้งด้านวิชาการและทักษะอาชีพ ทำให้ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ผู้ปกครองและชุมชนให้ การยอมรับและพึงพอใจ จนทำให้โรงเรียนมีเอกลักษณ์โดดเด่นเป็นโรงเรียนที่มีผลจากการ ปฏิบัติเป็นเลิศและเกิดคุณภาพอย่างยั่งยืน

2. การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติเป็นเลิศ พบว่า ผู้บริหารมีการบริหารโรงเรียนตามขอบข่ายภารกิจ คือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป เป็นนักคิดเชิงระบบ โดยอุทิศตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อเป้าหมายของโรงเรียน แสดงให้เห็นความตั้งใจ สามารถจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีและเผยแพร่ผลงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีนวัตกรรม เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ ดูแล

เอาใจใส่สมาชิกของทีมงานที่มีผลต่อความก้าวหน้าของนักเรียนและของโรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่เข้มแข็งทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น เกิดความรักและความพอใจที่จะช่วยเหลือกัน แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความตั้งใจ เพื่อการบรรลุเป้าหมายและเพื่อให้ได้ผลผลิตผลลัพธ์เป็นไปตามแผนงาน ยึดหลักการ บริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้บริหารจัดการอย่างเพียงพอเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามภารกิจของโรงเรียน แสดงให้เห็นความตั้งใจว่า สามารถบริหารด้วยวิธีปฏิบัติเป็นเลิศให้บรรลุเป้าหมายได้

ณัฏฐนันท์ มันตะพงศ์ , สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, และระวิง เรืองสังข์ (2561) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามหลักพุทธธรรม สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามหลักพุทธธรรม สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 3) เพื่อตรวจสอบรูปแบบการบริหาร สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามหลักพุทธธรรม สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามหลักพุทธธรรม สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ ผู้บริหารมีทักษะการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย การวางแผนค่อนข้างน้อย ผู้บริหารกับบุคลากรมีความเข้าใจไม่ตรงกันการนำแผนไปปฏิบัติ ทำให้การประเมิน ผลการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามแผนการปฏิบัติงาน และสถานศึกษามีงบประมาณไม่เพียงพอต่อการบริหาร

2. การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามหลักพุทธธรรม สำหรับสถาน ศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ดังนี้ ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ และ 3) บริบท ส่วนที่ 2 ตัวแบบ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบการบริหาร 2) วิธีการ บริหาร 3) ขอบข่ายการบริหารงาน 4 ฝ่าย และ 4) หลักพุทธธรรม ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ ประกอบ ด้วย 1) การเตรียมการ 2) การดำเนินงาน 3) การประเมินผล ส่วนที่ 4 เงื่อนไขการนำไปใช้ ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการเชิงรุก 2) การสร้างความรู้สึกการเป็นเจ้าของร่วมกัน 3) การบริหารคนเก่งในองค์การ 3) การตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามหลักพุทธธรรม สำหรับสถาน ศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความเป็นประโยชน์ รองลงมา คือ ด้านความถูกต้อง ด้านความไปได้ และด้านความเหมาะสม ตามลำดับ

ประเสริฐ สำเภารอด, สุวพร เซ็มเฮง และ พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2560) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก 2) พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก 3) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก โดยดำเนินการวิจัย เป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน และใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่อยู่ในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 240 คน ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก โดยใช้แบบประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก โดยใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้กับครูปฏิบัติการ จำนวน 240 คน ผลการวิจัย พบว่า

1. องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ในภาพรวมการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีการปฏิบัติในระดับมาก (mean = 3.95, S.D. = 0.95) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับสูงสุด ดังนี้คือ ด้านที่ 5, 4, 1, 2, 3 โดยด้านที่ 5 การบริหารงานบุคคล (mean = 4.47, S.D. = 0.44) รองลงมาคือ ด้านที่ 4 การจัดการสารสนเทศ (mean = 4.00, S.D. = 0.82) ส่วนด้านที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา (mean = 3.84, S.D. = 1.14) ด้านที่ 2 การวางแผนพัฒนาสถานศึกษา (mean = 3.73, S.D. = 1.17) และด้านที่ 3 การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง (mean = 3.71, S.D. = 1.18) มีค่าใกล้เคียงกัน

2. การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลกได้รูปแบบ การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก ประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ด้านการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา 3) ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง 4) ด้านการจัดการสารสนเทศ 5) ด้านการบริหารบุคคล 6) ด้านการบริหารงานวิชาการ 7) ด้านจัดการกระบวนการสนับสนุน

3. ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก พบว่า ครูปฏิบัติการโรงเรียน

มัธยมศึกษาที่อยู่ในโครงการโรงเรียนมาตราฐานสากลในกรุงเทพมหานคร จำนวน 240 คน เห็นว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก ทั้ง 7 องค์ประกอบมีความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก

สมาพร ลี้ภัยรัตน์ (2560) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารคุณภาพโรงเรียน มาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษาได้ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา 4) การสร้างทีมงานในการพัฒนานักเรียน 5) การควบคุมคุณภาพ 6) คุณภาพนักเรียน 7) การนำนโยบายคุณภาพสู่การปฏิบัติ และ 8) การบริหารจัดการการประเมินรูปแบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา มีความถูกต้อง ความเหมาะสมความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก

เบญจนารถ อมรประสิทธิ์ (2557) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด พบว่า รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้วยการวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบโดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มายกร่างและตรวจสอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ 2) คณะกรรมการบริหารสู่ความเป็นเลิศ 3) ขอบข่ายงานบริหารสู่ความเป็นเลิศ และ 4) แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด 81 คน มีความคิดเห็นว่า รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดในภาพรวม มีความถูกต้อง และความเป็นไปได้ในระดับมาก

โด่งสยาม โสมาภา (2557) ได้วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยและแนวปฏิบัติเป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อรับรางวัลพระราชทาน พบว่า ปัจจัยและแนวปฏิบัติเป็นเลิศในการบริหารจัดการสอนศึกษาเอกชนเพื่อรับรางวัลพระราชทานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ประกอบด้วยสองด้านคือ ด้านที่หนึ่ง ด้านบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ 7 ปัจจัยได้แก่ 1) การมีผู้นำมีความเป็นมืออาชีพ 2) สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศในการเรียนรู้ที่เหมาะสม3) การมุ่งเน้นในการจัดการเรียนการสอน 4) การมีเป้าหมายการสอนที่ชัดเจน 5) การมีการติดตามความก้าวหน้า 6) การมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียน 7) การเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง และ 65 แนวปฏิบัติ และด้านที่สองด้านการบริหารโรงเรียนเอกชน เพื่อรับรางวัลพระราชทาน มี 5 ปัจจัยได้แก่ 1) คุณภาพนักเรียน 2) การบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ 3) การบริหารการจัดการ 4) บุคลากรและการบริหารงานบุคลากร 5) ความดีเด่นของสถานศึกษา และ 6) แนวปฏิบัติ

ราตรี ศรีไพรวรรณและพฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2556) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่อยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 1 คือ ด้านการนำองค์การ ส่วนสภาพอันพึงประสงค์ฯ ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด และทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน 2) กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ กลยุทธ์ผูกใจผู้ปฏิบัติงาน กลยุทธ์ปรับปรุงการบริหารผลการดำเนินงาน และกลยุทธ์ปรับปรุงระบบและกระบวนการ

พริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ (2556) ได้วิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้สรุปข้อเสนอการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 11 ประการดังนี้ 1) การนำที่มีวิสัยทัศน์ร่วม (Visionary leadership) 2) การศึกษาที่ยึดการเรียนรู้เป็นแกนกลาง (Learning centered education) 3) การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล (Organizational and personal learning) 4) การให้คุณค่ากับคณะครูบุคลากรและผู้มีส่วนร่วม (Valuing faculty staff and partners) 5) ความคล่องแคล่วกระตือรือร้น (Agility) 6) การมุ่งอนาคต(Focus on the future) 7) การจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Managing for innovation) 8) การบริหารจัดการบนพื้นฐานของข้อมูลจริง (Management by fact) 9) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ/สังคมและความเป็นพลเมืองดี (Public/Social responsibility and citizenship) 10) การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (Focus on result and creating value) 11) มุมมองเชิงระบบ (System perspective)

ปรีชาชาญ อินทรชิต (2556) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า 1) การพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ 16 กลยุทธ์ 106 มาตรการ 116 ตัวชี้วัด ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การนำและการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การมุ่งเน้นพัฒนานักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง ยุทธศาสตร์ที่ 3 การมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) การประเมินการพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษขั้นพื้นฐานที่มีสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

ตะวัน สื่อกระแสร์ (2556) ได้วิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ พบว่า 1) การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศมีสภาพ 4 ด้าน ดังนี้ ด้านการบริหารจัดการบุคลากร พบว่า ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำและเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจแก่ครู มีระบบนิเทศที่มีประสิทธิภาพ ปรับครูให้เหมาะสมกับวิชาและชั้นเรียนลดจำนวน

ผู้บริหารระดับสูงมาทำการสอน รับคนให้ตรงกับงาน มีการสอนงาน อบรมภาษาอังกฤษให้กับครูใหม่ เน้นจรรยาบรรณครู ด้านการบริหารทั่วไปพบว่า ลดสายงานบังคับบัญชา เน้นธุรกิจศึกษาดำเนินการก่อนคู่แข่ง เน้นความเป็นเลิศในการให้บริการ บริหารแบบมีส่วนร่วม จัดสิ่งแวดล้อมให้ร่มรื่นสวยงามน่าอยู่ น่าเรียน ใช้เทคโนโลยีในการบริหารและใช้นวัตกรรมในการเรียนการสอน และประหยัด ด้านการบริหารจัดการวิชาการพบว่า เน้นคุณภาพของครู มีการใช้ศัพท์เทคนิคในการสอนให้ความสำคัญกับทุกกิจกรรม สอนอย่างมีความหมาย ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม มีการใช้แหล่งเรียนรู้ภายนอก มีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง มีการจัดห้องเรียนพิเศษเน้นความสามารถด้านภาษาไทย สอนภาษาเพื่อนบ้านในแถบเอเชีย และประชาคมอาเซียนโดยเจ้าของภาษา ด้านการบริหารจัดการงบประมาณพบว่ามีการใช้งบประมาณให้คุ้มค่า ลดความเสี่ยง และจัดหาแหล่งเงินภายนอก2) การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ มีปัญหา 4 ด้าน ดังนี้ ด้านการบริหารวิชาการ พบว่า โรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่รับนักเรียนจากเด็กที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ มีนักเรียนสมัครเข้าเรียนลดลง สื่อการเรียนการสอน และอุปกรณ์การสอนมีไม่เพียงพอ ด้านการบริหารงบประมาณพบว่า ขาดงบประมาณในการลงทุน ระบบสวัสดิการไม่มีคุณภาพ ด้านการบริหารบุคลากร พบว่า ขวัญและกำลังใจของครูลดลง ครูที่มีอายุน้อยบางส่วนลาออกไปสอบบรรจุเป็นข้าราชการ ไม่มีโครงการจัดอบรมสัมมนาสำหรับโรงเรียนเอกชน รัฐเป็นผู้กำหนดเงินเดือนของครูเอกชน ครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนจะต้องมีใบประกอบวิชาชีพ ขาดครูที่มีคุณภาพ ครูที่มีอายุมากมีปัญหาในการจัดทำสื่อ ICT ด้านการบริหารทั่วไปพบว่าโรงเรียนเอกชนแข่งขันกันเอง และแข่งขันกับโรงเรียนรัฐบาล นโยบายภาครัฐเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของเอกชนไม่ชัดเจน จำนวนนักเรียนลดลง มีโรงเรียนนานาชาติเพิ่มมากขึ้น ครูโรงเรียนเอกชนต้องทำหน้าที่หลายอย่างนอกเหนือจากงานสอน และ 3) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ คือ “INTERACTIVE Strategy”

สมกิต บุญยะโพธิ์ (2555) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสู่ความเป็นเลิศ พบว่า องค์ประกอบในการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) กระบวนการจัดการเรียนรู้ 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) การบริหารทรัพยากรบุคคล 5) กระบวนการบริหารจัดการ 6) ความคาดหวังต่อความสำเร็จต่อผู้เรียน รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสู่ความเป็นเลิศมีลักษณะเป็นพหุองค์ประกอบโดยองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านความคาดหวังต่อความสำเร็จของผู้เรียน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ และองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการ ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความถูกต้อง ครอบคลุม เหมาะสมและเป็นไปได้

ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา พบว่า 1) สภาพของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับได้ดังนี้ การนำองค์การด้านผลลัพธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านกระบวนการจัดการด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับได้ดังนี้ การนำองค์การเท่ากับด้านผลลัพธ์ ด้านการจัดกระบวนการ ด้านมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ความต้องการและเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุดคือ ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน รองลงมาคือ การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และด้านการจัดกระบวนการ กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารสู่ความเป็นเลิศ มี 3 กลยุทธ์ หลัก คือ 1) กลยุทธ์ผูกใจผู้ปฏิบัติงาน (Workforce engagement) 2) กลยุทธ์ปรับปรุงการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance management improvement) 3) กลยุทธ์ปรับปรุงระบบและกระบวนการ(Work system and process improvement) และ 12 กลยุทธ์รองคือ 1) การจัดทำแผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career planning) 2) พัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์การ (Community participation in school culture) 4) พัฒนาสถานศึกษาน่าอยู่ และปลอดภัย (Safety school)5) สร้างเสริมขีดความสามารถของบุคลากร (Empowerment) 6) พัฒนาระบบสารสานเทศผลการดำเนินงาน (Information system development) 7) พัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงาน (Performance management improvement) 8) พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) ทั้งภายในและนอกองค์กร 9) ออกแบบระบบงาน และกระบวนการทำงานให้พร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency management) 10) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนในการออกแบบงานและกระบวนการทำงาน (Stakeholder participation) 11) พัฒนากระบวนการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and innovation) 12) พัฒนาระบบควบคุมภายใน (Internal control system improvement)

ปาณิสรา สิงหพงษ์ (2555) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่มีผลต่อการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลในสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยม เขต 4 จังหวัดปทุมธานี พบว่า ระดับการบริหารตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติของโรงเรียนมาตรฐานสากล อยู่ในระดับมาก ระดับการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล อยู่ในระดับมาก การบริหารตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติมีความสัมพันธ์กับการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง การบริหารตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติส่งผลต่อกับการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล มีความสัมพันธ์อยู่ใน

ระดับสูง และด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านผลลัพธ์ ด้านการนำองค์การ และด้านการจัดกระบวนการ สามารถทำนายการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล ได้ร้อยละ 59.00

โสภาพร ทะโพนชัย (2555) ได้วิจัยเรื่อง สภาพความพร้อมด้านบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพเพื่อรองรับการเข้าสู่โรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 พบว่า 1) ด้านคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีการเตรียมความพร้อมด้านบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพเพื่อรองรับการเข้าสู่โรงเรียนมาตรฐานสากลอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครูที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญสูงที่สุด 2) ด้านระบบบริหารจัดการ พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพด้านมุ่งเน้นบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีการพัฒนาครูให้สามารถแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่สูงที่สุด 3) ด้านปัจจัยพื้นฐาน พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนที่ทันสมัย และเพียงพอที่ส่งเสริมการเตรียมความพร้อมสู่โรงเรียนมาตรฐานสากลอยู่ในระดับมาก โดยมีห้องสมุดเป็นแหล่งเรียนรู้สูงที่สุด 4) ด้านเครือข่ายร่วมพัฒนา พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการสนับสนุนให้ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอกเพื่อเตรียมความพร้อมสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล อยู่ในระดับมาก โดยการเข้าร่วมการประชุมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และเข้าร่วมอบรมพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ สูงที่สุด

ยุวลักษณ์ เส้งหวาน (2554) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบและกลไกลการบริหารการจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ พบว่า 1. ยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา 8 ยุทธศาสตร์สอดคล้องกับผลการประเมินคุณภาพนอก ระดับอุดศึกษา 2. การบริหารจัดการทุกด้านของระดับการปฏิบัติปัจจุบันและปฏิบัติที่พึงประสงค์ ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01 และอันดับความสำคัญของผลประเมินความจำเป็นอันดับแรกคือ การบริหารงานวิจัย อันดับที่สองคือ การบริหารนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และอันดับที่สามคือ การบริหารจัดการทรัพยากร 3. รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศประกอบด้วยการบริหาร 8 ด้านได้แก่ 1) ระบบการบริหารและโครงสร้างสถาบันการพลศึกษา 2) การบริหารจัดการทรัพยากร 3) การบริหารจัดการงานวิชาการและกิจกรรมพัฒนานักศึกษา 4) การบริหารงานวิจัย5) การบริหารนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 6) การบริหารวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 7) การบริหารคุณภาพการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา 8) การพัฒนาการกีฬา 4. กลไกการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 8 วงล้อ 38 กลไก

เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ (2553) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ พบว่า 1) สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา มีการกำหนดทิศทางการบริหารงานโดยคำนึงถึงความต้องการ/ความจำเป็น มีการวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญและจำเป็นของสถานศึกษา มีการบรรจุแผนงานงบประมาณที่สอดคล้องกับ

นโยบายของโรงเรียน มีการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยจัดทำเป็นแผนประจำปี การขับเคลื่อนกระบวนการบริหารเป็นแบบล่างขึ้นบน มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถประเมินผลและนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม 2) ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา คือ การกำหนดนโยบายไม่ได้สะท้อนปัญหาที่แท้จริงของสถานศึกษา การกำหนดเป้าหมายไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการอย่างแท้จริง และการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ไม่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร ขาดการทำงานเป็นทีม จำนวนบุคลากรไม่สัมพันธ์กับจำนวนงาน มีงบประมาณไม่เพียงพอ กฎระเบียบ ไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ และการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามแผนการปฏิบัติงาน 3) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่ควรจะเป็น คือ รูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง ประกอบด้วย มุมมองจากบนลงล่าง (Top - Down) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom – Up) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside – In) และมุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside – Out) แนวคิด หลักการ และวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย การปรับโครงสร้าง การเพิ่มบทบาทหน้าที่และบริการใหม่ การเปลี่ยนผู้นำ และการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี โครงสร้างการบริหารแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff organization structure) แบบร่วมคิดร่วมทำและลักษณะรูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง (Integrated four perspective model) และกลยุทธ์การดำเนินงานประกอบด้วย กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการบัญชาการให้มีส่วนร่วมในวงจำกัด การกระจายอำนาจ และการสร้างขีดความสามารถให้แก่สมาชิกในองค์กร ส่วนปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับสมรรถนะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาและปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมได้แก่ การบริหารทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร เครือข่ายภายนอก การจัดการปัญหา การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ความเป็นสถาบัน และการเปลี่ยนแปลงองค์กร

9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Clark Plexico (2008, p. 23) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลของรัฐไคโรไลนา พบว่า การดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นระบบที่ค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หลายประการภายใต้เงื่อนไข และคุณลักษณะที่เฉพาะต้องอาศัยเอกสารแนวทางที่ละเอียด และสมบูรณ์มากที่สุด หรืออาศัยผู้เชี่ยวชาญที่ช่วยแนะนำแผนการดำเนินการช่วยกำหนดแผนกลยุทธ์ กลยุทธ์ของโรงเรียน การจัดกิจกรรม งานโครงการ เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Dettmann (2004) ได้วิจัยเรื่อง การรับรู้ของผู้บริหารการศึกษา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่สนับสนุนที่มีต่อการนำเครื่องมือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้ในมหาวิทยาลัยวิลคอนซิล์สก็อต พบว่า มุมมองเชิงบวกของการนำเครื่องมือไปใช้คือ 1) เป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศ 2) เป็นความภาคภูมิใจของสมาชิกที่ร่วมดำเนินการ 3) ต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ 4) ภาระงานเพิ่มมากขึ้น

5) ความไม่เชื่อมโยงระหว่างรางวัลกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย 6) มีขอบเขตการทำงานที่กว้างมาก 7) ความคาดหวังเชิงคุณภาพเพิ่มมากขึ้น 8)การตัดสินใจทำปราศจากการติดตามรูปแบบของเครื่องมือ MBNQA 9) ลูกค้ายังไม่ให้การยอมรับอย่างเพียงพอ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า โรงเรียนมาตรฐานสากล สร้างขึ้นเพื่อตอบสนอง การแข่งขันในเวทีโลกเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล จึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งเพราะการเปลี่ยนแปลง พัฒนาการจัดการศึกษาให้ก้าวทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของโลกภายในระยะเวลาที่จำกัดนั้น โรงเรียนยังไม่มีศักยภาพพอในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ แต่เพียงผู้เดียวจึงจำเป็นอย่างยิ่งในการอาศัยผู้อื่น ที่มีความรู้ความสามารถหรือความชำนาญเฉพาะด้าน การร่วมงานกับทีมงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม หลากหลายความรู้ หลากหลายความสามารถ แต่ละโรงเรียนมีเอกลักษณ์เฉพาะที่ต่างกัน ดังนั้นสมรรถนะที่จำเป็นของคนในศตวรรษที่ 21 นั้น บุคลากรของโรงเรียนสามารถศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลได้

Ka-ho-Mok (2003) ได้วิจัยเรื่อง Dezentralization and maketization of education on Singapore : A Case study of the school exellene model เพื่อศึกษาปรัชญาและหลักการของรูปแบบความเป็นเลิศของสถานศึกษาในประเทศสิงคโปร์ ตามหลักการกระจายอานาจของรัฐบาลที่ให้เสรีแก่สถานศึกษาในการพัฒนาตนเอง ให้ยืดหยุ่น เหมาะสม กับจุดแข็งของตัวเอง แนวทางที่รัฐบาลจะสนับสนุนคือการนาเสนอรูปแบบความเป็นเลิศสาหรับสถานศึกษา (School excellence model : SEM) เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง และประเมินตนเอง

Ingrid (2001) ได้วิจัยเรื่อง การเตรียมการของโรงเรียน เพื่อก้าวเข้าสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า โรงเรียนควรมีการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย บูรณาการภาษาต่างประเทศมาใช้ในการสื่อสารในชั้นเรียน ควรจัดอบรมครูเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร แนวทาง การจัดการเรียนการสอน เนื้อหา วิธีการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ครูสามารถดาเนินการได้ตรงตามหลักสูตรสอดคล้องกับศักยภาพและความต้องการของโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ได้แก่แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ แนวคิดทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา แนวคิดการบริหารคุณภาพของนักบริหารคุณภาพต่าง ๆ แนวคิดการบริหารทั่วทั้งองค์กร แนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของประเทศต่าง ๆ รูปแบบการบริหารคุณภาพในสถานศึกษา ตลอดจนเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวคิดการประเมินคุณภาพองค์กรและแนวคิดในการพัฒนารูปแบบ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศต่อไป