

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนอนุบาลเอกชนสู่ความเป็นเลิศ โดยพิจารณาแยกเป็นประเด็นที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ
 - 1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา
 - 1.2 การบริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ
 - 1.3 การบริหารคุณภาพ
 - 1.4 การจัดการคุณภาพ
 - 1.5 รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
2. การบริหารจัดการโรงเรียนอนุบาลเอกชน
 - 2.1 ประวัติและความเป็นมาของโรงเรียนเอกชน
 - 2.2 ความหมายและลักษณะโรงเรียนเอกชน
 - 2.3 การบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา
 - 2.4 โรงเรียนเอกชนในฐานะนิติบุคคล
 - 2.5 การบริหารจัดการโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล
 - 2.6 การบริหารจัดการโรงเรียนอนุบาลเอกชนสู่ความเป็นเลิศ
3. รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
 - 3.1 ความหมายของรูปแบบ
 - 3.2 องค์ประกอบของรูปแบบ
 - 3.3 ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ

4. เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)
 - 4.1 ความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย
 - 4.2 ข้อตกลงเบื้องต้นของเทคนิคเดลฟาย
 - 4.3 ขั้นตอนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

1. ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการจัดการทุกสิ่งทุกอย่างในสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สำคัญ คือ ผลผลิตทางการศึกษา คือ ผู้เรียน ที่ผ่านการศึกษาด้วยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามที่สังคมคาดหวัง มีผู้ให้ความหมาย การบริหารไว้หลากหลาย เช่น นรินทร์ ภาระศรี (2550, หน้า 1) ให้ความหมายของการบริหาร (Administration) ไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า โดยแบ่งทรัพยากร (Resource) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) และทรัพยากรที่ไม่ใช่มนุษย์ (Non-human Resources) และหลักบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ สอดคล้องกับภารดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 1) ที่ให้ความหมายการบริหารเป็นกิจกรรมของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการร่วมมือการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ส่วนเมตต์ เมตต์การุณจิต (2547, หน้า 38) เห็นว่า การบริหารเป็นทั้งวิทยาศาสตร์และศิลปะ เนื่องจากในการทำงานใดๆ ก็ตามจะใช้หลักในการบริหารที่มีการศึกษาวิจัยจนสร้างเป็นทฤษฎีเพื่อเป็นแนวทางให้นักบริหารทำงานให้บรรลุเป้าหมาย การใช้หลักการบริหารเพียงอย่างเดียวไม่น่าเพียงพอ จำเป็นต้องใช้ศิลปะซึ่งเป็นนามธรรม แต่เป็นคุณลักษณะพิเศษเป็นความสามารถหรือพรสวรรค์เฉพาะตัวของผู้บริหารที่จะสามารถ

นำเอาองค์ความรู้ จากศาสตร์ต่างๆ และจากการสังสมประสบการณ์มาประยุกต์ใช้กับสภาพแวดล้อม ในปัจจุบัน เช่น การมีวาทศิลป์ การประสานงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งศาสตร์และศิลป์ต่างมีความสัมพันธ์และสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกันจนไม่สามารถแยกออกจากกันได้ นอกจากนี้ นักวิชาการต่างประเทศ เช่น Hersey, Blanchard และ Johnson (2001, p.6) ยังได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า เป็นกระบวนการทำงานร่วมกับบุคคล และกลุ่มบุคคลซึ่งพร้อมด้วยปัจจัยทางบริหาร เป็นการจัดการทางการศึกษาที่มุ่งการจัดการทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับกิจการทางการศึกษา

โดยทั่วไป การบริหารการศึกษา (Educational Administration) เป็นวิชาชีพชั้นสูง เช่นเดียวกับวิชาชีพอื่น (จร สุนทรายุทธ, ม.ป.ป., หน้า 1-3) ซึ่งตามปกติแล้ววิชาชีพชั้นสูง ประกอบไปด้วย อาชีพนั้นต้องให้บริการแก่สังคมโดยไม่ซ้ำซ้อนกับสาขาวิชาอื่น และต้องให้บริการแก่สังคมโดยวิธีการแห่งปัญญา รวมทั้งอาชีพนั้นต้องมีความเป็นอิสระในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ ผู้ให้บริการหรือสมาชิกของวิชาชีพชั้นสูงนี้จะต้องได้รับการศึกษาระดับสูง ผู้ที่ใช้วิชาชีพนั้นจะต้องมีความประพฤติดี มีจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และต้องมีสถาบันอาชีพเป็นแหล่งกลางที่จะสร้างสรรค์จรรโลงความมั่นคงแห่งวิชาชีพของสมาชิก และในประเทศสหรัฐอเมริกา วิชาบริหารการศึกษาถือว่าเป็นวิชาชีพชั้นสูง เช่นเดียวกับวิชาแพทยศาสตร์หรือวิศวกรรมศาสตร์ ทั้งนี้จะมีกฎหมายบังคับว่า ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารการศึกษา ตำแหน่ง ครูใหญ่ (Principal) หรือ ศึกษาธิการ (Superintendent) จะต้องได้รับการฝึกอบรมด้านบริหารการศึกษาจึงจะได้รับใบอนุญาตให้ประกอบอาชีพ (License) ได้ (ภารดี อนันต์นารี, 2551, หน้า 2)

ทั้งหมดที่กล่าวมา อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการทางสังคมอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้หลักการบริหารและความสามารถเฉพาะตัวของผู้บริหารด้วยการอาศัยบุคคลต่างๆ เข้าด้วยกันโดยใช้กระบวนการบริหารอย่างมีระเบียบร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็กเยาวชนในทุกๆ ด้าน ให้มีความสามารถ ทักษะคติ พฤติกรรมและค่านิยมเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ต้องอาศัยสิ่งแวดล้อม ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

2. การบริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

การบริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ คือ สถานศึกษาที่มีคุณภาพมีรูปแบบกระบวนการบริหารจัดการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศโดยมีการวิเคราะห์ ควบคุม กำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนเป็นระบบขั้นตอน ดังที่ สมโภชน์ นพคุณ (2541, อ้างถึงใน สุรศักดิ์ ปากเฮ, 2543 หน้า 7) ที่กล่าวไว้ว่า รูปแบบกระบวนการบริหารจัดการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศควรประกอบด้วย องค์ประกอบ 9 ประการ ดังต่อไปนี้

2.1 การบริหาร-ผู้นำ (Management-leadership) ผู้บริหาร/ผู้นำเป็น องค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำองค์การเพื่อสร้างระบบบริการที่ดีแก่ลูกค้า (นักเรียน/ชุมชน) และเพื่อการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ให้ดำเนินไปด้วยดีมี ประสิทธิภาพ

2.2 การบริหารคน (Staff Management) เป็นระบบการจัดการทรัพยากร บุคคลในโรงเรียน/สถานศึกษาเพื่อส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงาน (ครูอาจารย์) ได้รับการพัฒนา อย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานการจัดการเรียนการสอนบรรลุเป้าหมาย

2.3 นโยบายและกลยุทธ์การบริหาร (Policies and Strategies) เป็นการ กำหนดและพัฒนาวิสัยทัศน์จุดประสงค์ของการดำเนินตามพันธกิจองค์การ (Mission Statement) และนโยบายกลยุทธ์ในการดำเนินการพัฒนาการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย

2.4 การจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติงานในโรงเรียน (Resources Management) เป็นการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้บังเกิดประสิทธิภาพและคุ้มค่าลดการ สูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์มีระบบวิธีการจัดการข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน

2.5 กระบวนการปฏิบัติงาน (Processes) โรงเรียนมีการจัดทำโครงการที่ สะท้อนถึงลักษณะงานที่ปฏิบัติและมีกระบวนการที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นระบบ โครงสร้างรูปแบบใหม่ที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงานจะมุ่งในเรื่องประสิทธิภาพใน การบริการแก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้ซึ่งมีความต้องการ (Demand) ที่หลากหลาย

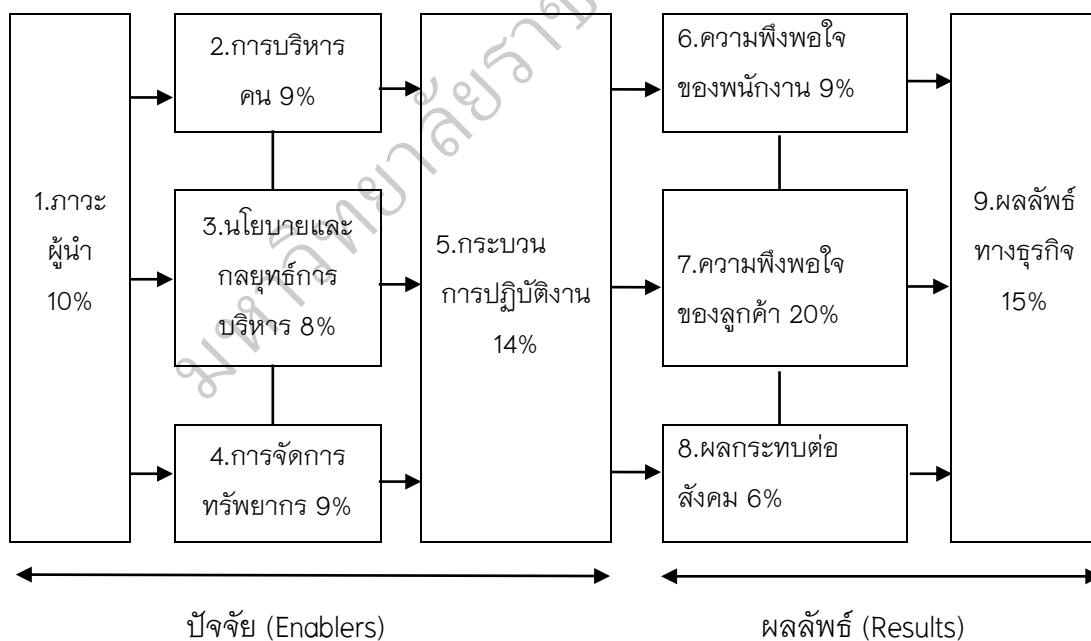
2.6 ความพึงพอใจของครูและบุคลากรในโรงเรียน (Staff Satisfaction) เป็นผลจากองค์ประกอบทั้ง 5 ประการข้างต้น ก่อให้เกิดเป็นผลงานที่สัมฤทธิ์ผลตาม เป้าหมาย

2.7 ความพึงพอใจของลูกค้า/ประชาชน (Customer/People Satisfaction) ซึ่งหมายถึง นักเรียน ผู้ปกครอง ประชาชน ชุมชนเป็นผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติหรือการบริการขององค์การซึ่งหมายถึงโรงเรียน/สถานศึกษา

2.8 ผลกระทบต่อสังคม/ท้องถิ่น (Impact on Society) ผู้บริหารต้องวิเคราะห์จากท้องถิ่นหรือสังคมได้มององค์การ (โรงเรียน) เป็นอย่างไรในอันที่จะส่งผลต่อระบบการบริหารจัดการและผลผลิตที่ส่งผลต่อสังคมนั้นๆ

2.9 ผลลัพธ์จากการบริหารจัดการ (Results) เป็นผลรวมทั้งหมดขององค์ประกอบทั้ง 8 ประการ ที่กล่าวมาทั้งหมดและเป็นไปตามที่คาดหวังบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยการประเมินและตรวจสอบ

ส่วนสัญญา เศรษฐพิทยากุล (2546, หน้า 120) ได้นำรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ยุโรป เป็นรางวัลที่กำหนดโดย European Foundation for Quality Management หรือ EFQM เพื่อให้กับองค์การที่มีการบริหารงานได้ตามข้อกำหนดคุณภาพ ดังแสดงในภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 รายละเอียดรางวัลคุณภาพแห่งชาติยุโรป EFQ (สัญญา เศรษฐพิทยากุล, 2546, หน้า 120)

ตามภาพประกอบ 2 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติยุโรป EFQM ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 9 ประการ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) การบริหารคน 3) นโยบายและกลยุทธ์การบริหาร 4) ทรัพยากร 5) กระบวนการปฏิบัติงาน 6) ความพึงพอใจของพนักงาน 7) ความพึงพอใจของลูกค้า 8) ผลกระทบต่อสังคม และ 9) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

สอดคล้องกับสมโภชน์ นพคุณ (2541, หน้า 19-22) ที่ได้นำเอารางวัลคุณภาพแห่งชาติยุโรป EFQM ที่ปรับปรุงยุคต่อมาจากรูปแบบของการบริหารรัฐกิจและภาครัฐหรือส่วนราชการ จากผลการวิเคราะห์ศึกษาวิจัยตามหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง (นบส.) ซึ่งตัวแบบของกระบวนการดังกล่าวจะนำมาปรับใช้ได้กับการสร้างระบบบริหารโรงเรียน คุณภาพมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้ โดยรูปแบบดังกล่าวจะประกอบไปด้วยปัจจัยหลัก 9 ประการ ได้แก่ 1) การบริหารและผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำองค์กร เพื่อสร้างระบบการบริการที่ดีแก่นักเรียน/ชุมชน และเพื่อการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ให้ดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ 2) การบริหารคนเป็นระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลในโรงเรียน เพื่อส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงาน (ครูอาจารย์) ได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ 3) นโยบายและกลยุทธ์การบริหาร เป็นการกำหนดและพัฒนาวิสัยทัศน์ จุดประสงค์ของการดำเนินตามพันธกิจขององค์กรและนโยบายกลยุทธ์ในการดำเนินการพัฒนาการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย 4) การจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติงานในโรงเรียน โดยลดการสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์ และมีระบบวิธีการจัดการข้อมูลข่าวสาร ที่มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน 5) กระบวนการปฏิบัติงาน มีกระบวนการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นระบบ มีโครงสร้างรูปแบบใหม่ที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงานจะมุ่งในเรื่องประสิทธิภาพในการบริการแก่นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้ซึ่งมีความต้องการ (Demand) หลากหลาย 6) ความพึงพอใจของครูเป็นผลจากองค์ประกอบทั้ง 5 ประการข้างต้นก่อให้เกิดเป็นผลงานสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย 7) ความพึงพอใจของนักเรียนและผู้ปกครอง ซึ่งหมายถึงนักเรียน ผู้ปกครอง ประชาชน ชุมชน ที่เป็นผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติหรือการบริการขององค์กรซึ่งหมายถึงโรงเรียน 8) ผลกระทบต่อสังคม/ท้องถิ่น ด้วยการวิเคราะห์จากท้องถิ่นและสังคม ที่ได้รับผลกระทบจากผลผลิตหรือการบริหารจัดการโรงเรียนต่อสังคมนั้นๆ และ 9) ผลของการบริหารคุณภาพโรงเรียน เป็นผลรวมทั้งหมดขององค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบ

ส่วนเฉลียว สรสิทธิ์ (2552) ได้กล่าวถึง การพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศไว้ว่า องค์การ (Organization) คือกลุ่มบุคคลหลายๆ คน ร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การรวมกันของกลุ่มถาวรมีการจัดระเบียบภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคนตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้ยึดถือปฏิบัติและการที่สถานศึกษาเป็นองค์การ แสดงว่า โรงเรียนเกิดจากการรวมตัวของกลุ่มบุคคลอย่างมีระบบ มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการดำเนินงานประสานงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ องค์ประกอบที่สำคัญ คือ กลุ่มบุคคล (Human Grouping) และ วัตถุประสงค์ (Objectives) หรือเป้าหมาย (Goals) และการพัฒนาสถานศึกษา คือ ความพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบของสถานศึกษาทุกระบบโดยมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างดี เพื่อให้สถานศึกษาที่ได้รับการปรับปรุงแล้วสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและ “การพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ” นั้น คือความพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทุกระบบของสถานศึกษา โดยมีแผนการดำเนินการเพื่อให้การศึกษา อบรม สั่งและสอน ให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์มีความรู้คู่คุณธรรม เก่ง ดี มีสุข เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นพลเมืองที่ดีของประเทศของโลกและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบสำคัญของสถานศึกษาที่มีคุณภาพก้าวสู่ความเป็นเลิศนั้น ผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุด ของการนำสถานศึกษาด้วยการบริหารจัดการอย่างมีระบบขั้นตอน โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของครูและบุคลากร สามารถวิเคราะห์ควบคุม กำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพในการบริการแก่นักเรียน ผู้ปกครองให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งนี้ การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศจำเป็นต้องนำผลสำเร็จไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่สูงกว่า (Benchmarking) เพื่อการพัฒนาปรับปรุงให้มีคุณภาพสูงยิ่งขึ้นไป

3. การบริหารคุณภาพ

แนวคิดเรื่องคุณภาพเริ่มจากการทำงานให้ได้มาตรฐานหรือตามข้อกำหนด (สมศักดิ์ ส่งสัมพันธ์, 2551, หน้า 379-380) การบริหารจะประสบผลสำเร็จสูงสุดได้ต้องมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ดังนั้นจุดเริ่มต้นคุณภาพจำเป็นต้องมาจากฝ่ายบริหารระดับสูงให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมจริงจัง แต่ในทางปฏิบัติ พื้นฐานของคุณภาพอยู่ที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ว่าจะมีเครื่องจักรที่ทันสมัยเพียงใด ไม่ว่าจะออกแบบดีอย่างไร คุณภาพสินค้าอยู่ที่คน

ถ้าคนทำงานไม่มีความรู้ความเข้าใจ หรือขาดทักษะความชำนาญผลงานย่อมไม่ได้คุณภาพ มีผู้ให้คำนิยามของคำว่า “คุณภาพ” ไว้หลากหลาย เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542) ให้ความหมายคุณภาพว่า เป็นภาพความคิดเกี่ยวเนื่องกับคุณค่าหรือประโยชน์ที่ได้รับที่สอดคล้องกับบริบทหรือความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ส่วนวิเชียร พันธุ์เครือบุตร (2548, หน้า 6) ให้ความหมายคุณภาพว่า หมายถึง ความเป็นเลิศ คุณลักษณะที่มีลักษณะพิเศษ มีสัมฤทธิ์ผลเป็นที่ยอมรับ มีความสอดคล้องในทางปฏิบัติที่จะ ทำให้เกิดความสมบูรณ์เหมาะสมตรงกับความต้องการ มีความพอใจตามความหวังที่ตั้งไว้ และคุณภาพขึ้นอยู่กับคุณค่า ซึ่งให้ความสนใจกับผู้บริโภค คือ คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า .ในการพัฒนาคุณภาพ จะมีการอบรมเทคนิคหรือเครื่องมือในการทำกิจกรรม เริ่มต้นจากการวางแผน (Plan) คือ การค้นหาสาเหตุปัญหาและหาวิธีการแก้ไข เพื่อทดลองทำตามแผน (Do) แล้วทำการวัดผล (Check) ถ้าหากได้ผลดี จะกำหนดเป็นมาตรฐาน เพื่อให้พนักงานทุกคนได้เรียนรู้และปฏิบัติตาม (Action) ในกรณีที่ไม่ได้ผล จะเริ่มกระบวนการใหม่ เรียกว่า วงจร PDCA (Demming, 2000 อ้างถึงใน สมศักดิ์ ส่งสัมพันธ์, 2551, หน้า 383) ส่วน Sallis (2002) กล่าวว่า คุณภาพตามความเข้าใจของคนทั่วไปในปัจจุบัน หมายถึง ความสมบูรณ์แบบซึ่งใกล้เคียงกับความดี ความงาม และความจริง ซึ่งแสดงถึงความมีมาตรฐานสูงสุด

กล่าวโดยสรุปการบริหารคุณภาพเป็นความสามารถของโรงเรียนในการดำเนินงานตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสูงสุด มีสัมฤทธิ์ผลเป็นที่ยอมรับและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกทุกคนในองค์กรและต่อสังคมมุ่งไปสู่การยกระดับคุณภาพ

4. การจัดการคุณภาพ (Quality Management)

จากความหมายของคุณภาพมาสู่แนวทางการดำเนินงานเพื่อคุณภาพที่ดี ซึ่งมีค่าที่เกี่ยวข้องกับปฏิบัติการเกี่ยวกับคุณภาพ เช่น ระบบคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ การประกันคุณภาพ หรือการบริหารคุณภาพ ฯลฯ ในแต่ละคำมีความหมายแตกต่างกัน ดังนี้ (สมศักดิ์ ส่งสัมพันธ์, 2551, หน้า 385)

4.1 การควบคุมคุณภาพ (Quality Control หรือ QC) หมายถึง กิจกรรมและกลวิธีการปฏิบัติเพื่อสนองความต้องการด้านคุณภาพภายในธุรกิจโดยการตรวจสอบ การวัด และการทดสอบที่มุ่งจะควบคุมวัตถุดิบ กระบวนการ และการกำจัดสาเหตุของข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการทั้งหมด เช่น การสุ่มตัวอย่างน้ำผลไม้กระป๋องมาตรวจสอบรสชาติ การควบคุมคุณภาพเน้นการตรวจสอบและแยกแยะของดีและของเสีย ออกจากกัน โดยระบุเป็นร้อยละของเสียที่พบจากล้นการผลิต เพื่อควบคุมมิให้ของเสียมีมากเกินไปที่กำหนด และในปัจจุบันการควบคุมคุณภาพมุ่งเน้นที่ของเสียต้องเป็นศูนย์ (Zero Defect)

4.2 การประกันคุณภาพ (Quality Assurance หรือ QA) หมายถึง การดำเนินการเพื่อสุขภาพตามระบบและแผนงานที่วางไว้อย่างเคร่งครัดเพื่อที่จะมั่นใจได้ว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการมีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ เช่น การดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพสากล ISO 9000 เป็นต้น

4.3 การบริหารคุณภาพ (Quality Management หรือ QM) หมายถึง การจัดการระบบคุณภาพโดยทุกคนที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรรับผิดชอบ ต่องานที่ตนเองกระทำอย่างเต็มที่ เพื่อให้สินค้าและบริการเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า เช่นการใช้ระบบบริหารคุณภาพสมบูรณ์แบบ (Total Management หรือ TQM)

จะเห็นว่าวัตถุประสงค์หลักของการจัดการคุณภาพ คือ การผลิตสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งจะเป็นกรอบกำหนดระบบคุณภาพขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้นการบริหารคุณภาพจึงมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเป็นสำคัญ

5. รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ประเทศต่างๆ ในโลกมีแนวทางพัฒนาให้องค์กรของตนพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศโดยการใช้รูปแบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับและได้รับความนิยมนเป็นรางวัลด้านคุณภาพแห่งชาติของประเทศนั้นๆ องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศและมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศนั้นๆ ซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ขององค์กรรวมทั้งมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศโดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จและเปิดโอกาสให้มี

การเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกันภายใต้แนวคิดการบริหารคุณภาพ ซึ่งองค์กรต่างๆ ในหลายประเทศรับแนวคิดไว้ทั้งหมด แต่บางประเทศได้จัดทำรูปแบบให้เข้ากับธุรกิจ สภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมของตนเอง และใช้เป็นแนวทางให้องค์กรพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กรนั้น รางวัลคุณภาพของนานาชาติประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ, 2548) ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 รางวัลด้านคุณภาพแห่งชาติของนานาชาติประเทศ

ประเทศ	ชื่อรางวัล	ปี
ญี่ปุ่น	รางวัลเดมมิ่ง ไพรซ์ (Deming Prize)	1951
แคนาดา	รางวัลประเทศแคนาดา (Canada Award)	1984
สหรัฐอเมริกา	รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA)	1987
ออสเตรเลีย	รางวัลธุรกิจยอดเยี่ยมประเทศออสเตรเลีย (Australian Business Excellence Award: ABEA)	1988
สหภาพยุโรป	รางวัลบริหารคุณภาพของยุโรป (European Foundation Quality Management: EFQM)	1991
สิงคโปร์	รางวัลแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award: SQA)	1994
ญี่ปุ่น	รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศญี่ปุ่น (Japan Quality Award: JQA)	1994
สหรัฐอเมริกา	เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: MBNQA)	1999
ไทย	รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA)	2001

จากตาราง 1 รางวัลด้านคุณภาพแห่งชาติของนานาชาติประเทศ ได้แก่

- 1) รางวัลเดมมิ่งไพรซ์ (Deming Prize) ประเทศญี่ปุ่น
- 2) รางวัลประเทศแคนาดา (Canada Award)
- 3) รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA)
- 4) รางวัลธุรกิจยอดเยี่ยมประเทศออสเตรเลีย (Australian Business Excellence Award: ABEA)
- 5) รางวัลบริหารคุณภาพของยุโรป (European Foundation Quality Management: EFQM)
- 6) รางวัลแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ (Singapore

Quality Award: SQA) 7) รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศญี่ปุ่น (Japan Quality Award: JQA) 8) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: MBNQA) ประเทศสหรัฐอเมริกา และ 9) รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) โดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งมีพื้นฐานเทคนิคและกระบวนการเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige Quality Award) มาพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการตลอดจนมุ่งพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ(สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2554) โดยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige Quality Award) มีที่มาจากรางวัลเดมมิ่ง โพรซ และถูกนำมาปรับให้เข้ากับแต่ละองค์กรตามลำดับ ดังต่อไปนี้

5.1 รางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize) เนื่องจากเศรษฐกิจญี่ปุ่นตกต่ำจากการแพ้สงครามโลกครั้งที่ 2 ญี่ปุ่นจึงพยายามฟื้นฟูประเทศโดยตั้งสมาคมนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรของญี่ปุ่น (Japanese Union of Scientist and Engineers, JUSE) ในเดือนพฤษภาคม ค.ศ. 1946 เพื่อส่งเสริมการใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในการพัฒนาอุตสาหกรรมและวัฒนธรรมของประเทศ ในปี ค.ศ. 1950 ได้เชิญ ดร.เดมมิ่ง ผู้เชี่ยวชาญด้านการควบคุมคุณภาพจากประเทศสหรัฐอเมริกามาจัดสัมมนาและสอน ความรู้ที่ ดร.เดมมิ่งนำเสนอเป็นที่ประทับใจของผู้เข้ารับการอบรมเป็นอย่างมาก คณะกรรมการสมาคมนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรญี่ปุ่นจึงได้ลงมติเป็นเอกฉันท์จัดตั้งรางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize) ในปี ค.ศ. 1951 มีเกณฑ์การให้รางวัลโดยประเมินจาก 3 ด้านหลัก (สุจริต คุณณกุลวงศ์, 2547) ดังนี้

5.1.1 ด้านที่ 1 ระบบพื้นฐาน พิจารณา 6 ประเด็น ได้แก่ 1) นโยบายคุณภาพและการกระจาย 2) การพัฒนาสินค้าใหม่/บริการใหม่หรือการปรับปรุงงาน 3) การบริหารและปรับปรุงคุณภาพสินค้า/บริการ/งาน 4) การกระจายระบบบริหารคุณภาพ 5) การรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลและระบบข้อมูลสารสนเทศ 6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5.1.2 ด้านที่ 2 ผลงานดีเด่น พิจารณา 5 ประเด็น ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์กลยุทธ์ของผู้นำ 2) การกำหนดกลยุทธ์ของการพัฒนาองค์กรที่เหมาะสม 3) การปรับปรุงคุณภาพ 4) การเพิ่มความสามารถด้านเทคนิคและกิจการ 5) การจัดระบบพื้นฐานของข้อมูล

5.1.3 ด้านที่ 3 ความเป็นผู้นำ พิจารณา 5 ประเด็น ได้แก่ 1) ความเข้าใจและมุ่งมั่นต่อการบริหารทั่วทั้งองค์กร 2) วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมาย 3) การสร้างเสริมความเข้มแข็งให้องค์กร 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

5.2 รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) ในช่วงทศวรรษ 1980 บริษัทคู่แข่งโดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่นมีการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพการบริหารจัดการส่งสินค้าเข้าไปตีตลาดในประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกาจึงริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นเพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอเมริกา ใช้ชื่อว่า Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA ซึ่งเกิดจากการระดมสมองของผู้บริหารและนักวิชาการแนวหน้าของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548) เพื่อผลักดันให้มีการปรับปรุงผลผลิตและสินค้าด้านธุรกิจ อุตสาหกรรมให้มีคุณภาพทัดเทียมกับประเทศคู่แข่งสามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้โดยมียุทธศาสตร์ในการดำเนินงานที่สำคัญ คือ สร้างเกณฑ์ (Criteria) ที่มีมาตรฐานสูงเป็นที่ยอมรับจากส่วนรวม แบ่งเป็นปัจจัยใหญ่ๆ 7 ประการ คือ 1) ผู้นำ 2) งานสารสนเทศ 3) ยุทธศาสตร์และการวางแผนปฏิบัติงาน 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการ 5) กระบวนการบริหารจัดการ 6) ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ และ 7) ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5.2.1 ลักษณะสำคัญของเกณฑ์รางวัล MBNQA เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์ทางธุรกิจ ประกอบด้วย

5.2.1.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

5.2.1.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

5.2.1.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด

5.2.1.4 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล

5.2.1.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร

5.2.1.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม

เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการและสามารถปรับใช้ได้ประกอบด้วยข้อกำหนดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์เกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่า 1) องค์กรควรมีโครงสร้างอย่างไร 2) องค์กรควรหรือไม่ควรที่จะมีหน่วยงานด้านคุณภาพ ด้านวางแผนหรือหน้าที่อื่นๆ 3) องค์กรควร

บริการหน่วยงานต่างๆ ด้วยวิธีเดียวกัน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แตกต่างกันไปตามองค์กร และสามารถปรับเปลี่ยนตามความต้องการและกลยุทธ์ที่ผันแปรไป การที่เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้เพราะว่าจุดมุ่งเน้นอยู่ที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่วิธีปฏิบัติ เครื่องมือหรือโครงสร้างองค์กร การเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิค ระบบและโครงสร้างองค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ประเภทและขนาดของธุรกิจ ความสัมพันธ์ระดับองค์กรความสามารถและความรับผิดชอบของพนักงาน และการมุ่งเน้นข้อกำหนดแทนที่จะเน้นวิธีปฏิบัติ จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจการสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูล และการบูรณาการขณะเดียวกันสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย

เกณฑ์สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กรเป็นรากฐานของโครงสร้างที่บูรณาการกันระหว่างค่านิยมหลักและแนวคิด โครงร่างองค์กร เกณฑ์ แนวทางการให้คะแนน การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการเชื่อมโยงที่เป็นเหตุเป็นผลกันระหว่างหัวข้อต่างๆ ของเกณฑ์ มุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน จะต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อกลยุทธ์และเป้าประสงค์มีการเปลี่ยนแปลงในเกณฑ์นี้ วงจรการเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้นโดยอาศัยข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์ วงจรการเรียนรู้แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน 2) การปฏิบัติตามแผน 3) การตรวจประเมินความก้าวหน้าและการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ 4) การปรับแผนโดยอาศัยผลของการประเมิน

เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์เกณฑ์และแนวทางการให้คะแนนประกอบด้วยระบบการตรวจประเมิน 2 ส่วน คือ 1) ข้อกำหนดที่เน้นผลการดำเนินการ 19 หัวข้อ 2) แนวทางการให้คะแนนอธิบายถึงมิติต่างๆ ของการตรวจประเมิน ได้แก่ กระบวนการและผลลัพธ์ รวมถึงปัจจัยที่สำคัญต่างๆ ที่ใช้ในการตรวจประเมินในแต่ละมิติ การตรวจประเมินจะช่วยให้องค์กรทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงตามข้อกำหนดทั้ง 19 หัวข้อ และตามระดับการพัฒนาของกระบวนการและผลการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในแนวทางการให้คะแนน การตรวจประเมินจึงเป็นเครื่องมือการจัดการที่มีประโยชน์มากกว่าการทบทวนผลการดำเนินการทั่วไป และสามารถปรับใช้กับกลยุทธ์และระบบการจัดการหลายรูปแบบปัจจุบันเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกาได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สุด สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาดและทุกประเภท ทุกภาคส่วน ทั้งองค์กรธุรกิจ องค์กร

การศึกษา องค์กรด้านสาธารณสุข หน่วยงานราชการ หน่วยงานทหาร ต่อมาประเทศต่างๆ นำไปประยุกต์ปรับปรุงเป็นรางวัลคุณภาพของชาติตนมากกว่า 70 ประเทศและได้กลายเป็นกรอบบริหารจัดการองค์กรในระดับโลก

ปัจจุบันเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาดและทุกประเภท ทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งองค์กรที่แสวงหากำไรและไม่แสวงหาผลกำไร และสามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุกภาคส่วน ทั้งองค์กรการศึกษา องค์กรด้านสาธารณสุข รวมถึงหน่วยราชการและหน่วยงานด้านทหาร ประเทศต่างๆ นำไปประยุกต์ใช้เป็นรางวัลคุณภาพของชาติของตนมากกว่า 70 ประเทศ อาจกล่าวได้ว่า เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกากลายเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรในระดับโลก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2548)

5.3 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (MBNQA: Education Criteria for Performance Excellence) ประเทศสหรัฐอเมริกาจัดทำขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1999 โดยอาศัยหลักการและแนวคิดของการนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า การเรียนรู้ขององค์การและพนักงาน การให้ความสำคัญต่อพนักงานและลูกค้า ความคล่องตัวในการมุ่งเน้นอนาคต การจัดการเพื่อนวัตกรรมจัดการ โดยใช้ข้อมูลจริง การรับผิดชอบต่อสาธารณะ การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า และมุมมองในเชิงระบบ หลักการเหล่านี้มาจากความเชื่อและพฤติกรรมของสถานศึกษาที่มีการดำเนินงานที่ดีหลายแห่ง นำมาบูรณาการภายใต้กรอบความคิดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์แล้วสร้างเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลย้อนกลับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Performance Criteria Excellence) ผู้ก่อตั้งรางวัล MBNQA ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประชากรที่ส่งผลต่อการพัฒนาประเทศ (Baldrige National Quality Program, 2002 อ้างใน สมนึก ทองเอี่ยม และคณะ, 2546) ต่อมาในปี 2001 และ 2002 มีการปรับปรุงและพัฒนาเกณฑ์เพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง โดยนำแนวคิดเชิงระบบเข้ามาเป็นแนวทางในการประเมินด้วย องค์ประกอบในการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย

5.3.1 การนำองค์กร

5.3.2 การวางแผนกลยุทธ์

5.3.3 การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด

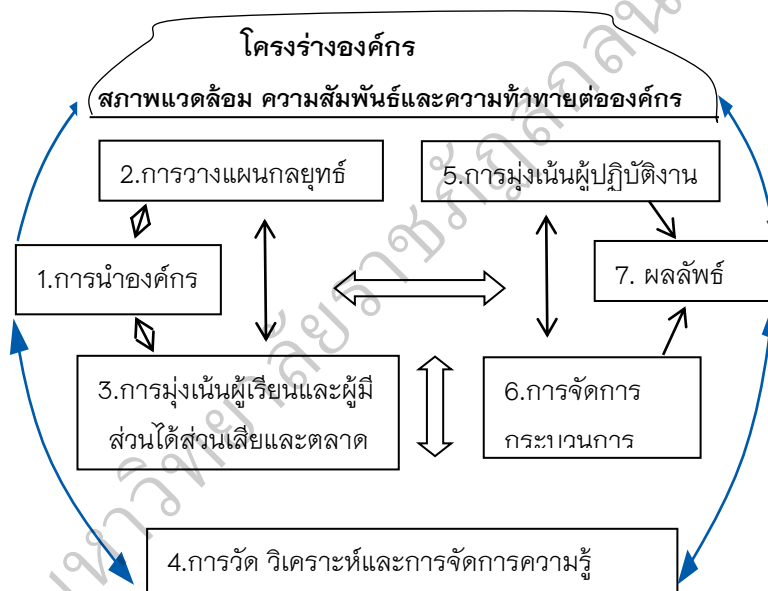
5.3.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

5.3.5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

5.3.6 การจัดการกระบวนการ

5.3.7 ผลลัพธ์

กรอบความคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ :
มุมมองในเชิงระบบ แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ : มุมมองในเชิงระบบ
(สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2554, หน้า 4)

จากภาพประกอบ 3 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ :
มุมมองในเชิงระบบ การปฏิบัติการของระบบประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวดที่อยู่ส่วนกลาง
ของภาพซึ่งระบุลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุการนำองค์กร
(หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นลูกค้า (หมวด 3) ประกอบกัน
เป็นกลุ่มการนำองค์กรหมวดต่างๆ เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นความสำคัญว่า

การนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์และลูกค้าผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กรและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในอนาคต ส่วนการมุ่งเน้นบุคลากร (หมวด 5) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์โดยบุคลากรและกระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญ มีบทบาททำให้การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร การทำงานทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วย ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และด้านการเงินและตลาด ลูกศรแนวนอนที่ตรงกลางของภาพแสดงการเชื่อมโยงกลุ่มการนำองค์กรเข้ากับกลุ่มผลลัพธ์ ซึ่งความเชื่อมโยงดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ ลูกศรนี้ยังแสดงถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการนำองค์กร (หมวด 1) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ส่วนลูกศร 2 ทิศทางนั้น แสดงถึงความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับในระบบการจัดการผลการดำเนินการที่มีประสิทธิผล ส่วนการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (หมวด 4) เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวมการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผลและมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน

จากกรอบดังกล่าว Baldrige National Quality Program (National Institute of Standards and Technology, 2009, p.1) แบ่งระบบปฏิบัติการของเกณฑ์ทั้ง 6 หมวด ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วย หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์

กลุ่มที่ 3 คือพื้นฐานของระบบ ได้แก่ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

5.4 รางวัลบริหารคุณภาพของยุโรป (European Foundation Quality Management: EFQM) ก่อตั้งเมื่อ ค.ศ. 1988 โดยนำเอาแนวคิดจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีลคอล์มบัลดริจ มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทเพื่อใช้เป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพสำหรับประเทศในทวีปยุโรป (อัจฉรา คุชศิลป์, 2547, หน้า 39) โดยดำเนินการรับรอง

มาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ อาศัยเกณฑ์ที่อยู่ในตัวแบบที่เรียกว่า The EFQM Excellence Model ซึ่งเป็นตัวแบบที่มีตรรกะการประเมินผลองค์การ (Evaluation Logic) ครอบคลุมการประเมินความสัมพันธ์เชิงเหตุผลและความสัมพันธ์ระหว่างกันที่สามารถแสดงผลในเชิงเปรียบเทียบได้ (คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548) กลุ่มตัวชี้วัดในรูปแบบ EFQM มี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่เป็นตัวกระทำ (Enablers) และ กลุ่มที่เป็นผลมาจากการกระทำ (Results)

5.4.1 กลุ่มตัวชี้วัดที่เป็นตัวกระทำ ได้แก่

5.4.1.1 กระบวนการทำงาน หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรกำหนดกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุนเพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง

5.4.1.2 การบริหารบุคคลในองค์กร หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่ใช้ศักยภาพพนักงานเพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง

5.4.1.3 ภาวะผู้นำ หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่กลุ่มผู้บริหารองค์กรนำเอาวิธีการปรับปรุงคุณภาพมาใช้ในกระบวนการทำงาน

5.4.1.4 นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรใช้แนวคิดมาปรับปรุงคุณภาพในการกำหนดแนวทาง การสื่อสาร การปฏิบัติงาน การตรวจสอบ การปรับปรุงนโยบายและกลยุทธ์

5.4.1.5 ทรัพยากรที่นำเข้าสู่กระบวนการทำงาน หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรรวบรวมทรัพยากรเพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง

5.4.2 กลุ่มตัวชี้วัดที่เป็นผลต่อการกระทำ ได้แก่

5.4.2.1 ผลกระทบต่อสังคม หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงความรู้ของสังคมโดยรวมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ

5.4.2.2 ผลที่เกิดกับผู้รับบริการ หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงความรู้ของผู้รับบริการทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีองค์กรและผลิตภัณฑ์/การให้บริการขององค์กร

5.4.2.3 ผลที่เกิดกับพนักงาน หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงความรู้สึกลูกของพนักงานที่มีต่อองค์กร

5.4.2.4 ผลที่เกิดกับกิจการ หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงการบรรลุผลความสำเร็จในการดำเนินกิจการตามแผนที่กำหนดไว้

5.5. รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award: SQA) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548) คณะกรรมการมาตรฐานผลิตผลและนวัตกรรมแห่งประเทศไทย (Standard, Productivity and Innovation Board of Singapore หรือ SPRING) จัดมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติสิงคโปร์ (Singapore Quality Award: SQA) เป็นประจำทุกปี เป็นรางวัลระดับสากลช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารองค์กรเป็นเลิศในระดับโลก โดยจะต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานในระดับรางวัลบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Singapore Quality Class: SQC) ก่อน คือจะต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานตั้งแต่ 400 คะแนน เบื้องต้นจึงจะมีสิทธิ์คัดเลือกเข้าแข่งขันในระดับรางวัลคุณภาพแห่งชาติสิงคโปร์ นับตั้งแต่ปี 1995 เป็นต้นมามีองค์กรที่ได้รางวัลคุณภาพแห่งชาติสิงคโปร์แล้วประมาณ 25 บริษัท ถือเป็นรางวัลคุณภาพระดับสากล และองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติสิงคโปร์ (SQA) ต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานตั้งแต่ 700 คะแนนขึ้นไป สำหรับเกณฑ์มาตรฐานมี 7 หมวด ดังนี้

5.5.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)	120	คะแนน
5.5.2 การวางแผน (Planning)	80	คะแนน
5.5.3 ระบบสารสนเทศ (Information)	80	คะแนน
5.5.4 คน (People)	110	คะแนน
5.5.5 กระบวนการ (Process)	100	คะแนน
5.5.6 ลูกค้า/ผู้เกี่ยวข้อง (Customers)	110	คะแนน
5.5.7 ผลลัพธ์ (Results)	400	คะแนน

5.6 รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ของประเทศไทย (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2554) มีดังนี้

2539 ลงนามบันทึกความร่วมมือระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539

2540 สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นผู้รับผิดชอบ Thailand Quality Award โดยตรง

2543 บรรจุในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (ปี 2545-2549) ในการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ โดยคณะรัฐมนตรีลงมติ 23 กันยายน 2543

2544 ขอเงินงบประมาณสนับสนุนหมวดเงินอุดหนุนจากกระทรวง
อุตสาหกรรมแต่งตั้งคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดย ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี

2545 ได้รับงบประมาณสนับสนุนผ่านกระทรวงอุตสาหกรรมปีแรกเริ่ม
กระบวนการรับสมัครตรวจประเมินและมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติภายใต้การดำเนินงาน
ของสำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

2551 เปลี่ยนชื่อจากสำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพ
แห่งชาติเป็นสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

2554 ครบรอบ 10 ปีรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award)

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Office of Thailand Quality Award:
OTQA) เป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
โดยมีผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นผู้รับมอบอำนาจนโยบายไปบริหาร
จัดการสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติและติดตามผลการปฏิบัติงานให้กระบวนการ
รางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่รู้จักยอมรับ
กันอย่างแพร่หลายในทุกภาคส่วนของประเทศไทย

คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA National Committee)

ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินการอนุมัติรางวัลคุณภาพแห่งชาติ อนุมัติ
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติรวมถึงกระบวนการตัดสินรางวัลและแต่งตั้งผู้ตรวจประเมิน
รางวัลคุณภาพแห่งชาติโดยมีคณะอนุกรรมการ 2 คณะที่ทำหน้าที่พัฒนางานด้านต่างๆ
ได้แก่ 1) คณะอนุกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติทำหน้าที่กลั่นกรองและ
เสนอข้อคิดเห็นในด้านเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการตรวจประเมินแนวทางการ
พัฒนาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเสนอรายชื่อผู้ตรวจประเมินและรายชื่อองค์กรที่ผ่าน
เกณฑ์การรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ 2) คณะอนุกรรมการด้านการส่งเสริมและสนับสนุน
รางวัลคุณภาพแห่งชาติทำหน้าที่กลั่นกรองและเสนอข้อคิดเห็นในด้านการเผยแพร่
ประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้ต่อสาธารณะและกระตุ้นให้องค์กรนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพ
แห่งชาติไปใช้

ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA Assessors) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
จากภาครัฐและเอกชนซึ่งอาสาสมัครทำหน้าที่ผู้ตรวจประเมินโดยไม่ได้รับค่าตอบแทน
ผู้ตรวจประเมินมีบทบาทสำคัญในการตรวจประเมินและจัดทำรายงานป้อนกลับ
(Feedback Report) ให้แก่องค์กรผู้สมัครขอรับรางวัลรวมถึงการนำเสนอรายชื่อองค์กรที่

ผ่านเกณฑ์การรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติต่อสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมคณะอนุกรรมการด้านเทคนิคและเสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติในแต่ละปีสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติดำเนินการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมผ่านกระบวนการคัดเลือกและฝึกอบรมที่เข้มข้นเพื่อให้ได้ผู้ตรวจประเมินที่พร้อมในด้านคุณสมบัติคุณธรรมและจริยธรรมนอกจากนี้ผู้ตรวจประเมินทุกคนยังต้องเข้ารับการฝึกอบรมประจำปีเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายใต้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมจะขึ้นทะเบียนเป็นผู้ตรวจประเมินประจำปีเพื่อทำหน้าที่ในปีนั้นๆ นอกจากนี้ทำหน้าที่ในการตรวจประเมินแล้วผู้ตรวจประเมินยังมีบทบาทสำคัญในการเผยแพร่และสร้างความรู้ความเข้าใจในรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้แก่หน่วยงานสมาคมและชุมชนทางวิชาชีพต่างๆ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งมีพื้นฐานเทคนิคและกระบวนการเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige Quality Award) มากระตุ้นให้องค์กรทุกระดับหันมาใส่ใจการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการของตนเอง ตลอดจนมุ่งพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในทุกๆ ด้าน ประกอบด้วย (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2554)

- หมวด 1 การนำองค์กร
- หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
- หมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

การนำองค์กร (หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (หมวด 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์กร ส่วนการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (หมวด 5) การจัดการกระบวนการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ทางธุรกิจ (หมวด 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ กิจกรรมทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ระบบการจัดการที่มีประสิทธิผล พื้นฐานของระบบการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) มีความสำคัญที่ทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล รวมทั้งการปรับปรุงผลการ

ดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ข้อมูลที่เป็นจริง ดังนั้น การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้จึงเป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการจัดการดำเนินการ โดยรวม

5.7 เจตนารมณ์ของ “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ”

5.7.1 เพื่อสนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน

5.7.2 เพื่อประกาศเกียรติคุณให้แก่องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก

5.7.3 เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

5.7.4 เพื่อแสดงให้เห็นนานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

5.8 ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรภาครัฐภาคเอกชนทุกประเภททุกขนาดที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตนจะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการประเมินตนเองผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการและเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้มีความพร้อมและตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมิน โดยเฉพาะและไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตามองค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับ ซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้น ต่อไป

องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศและมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กรรวมทั้งมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จและเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

การพิจารณาให้คะแนนในหมวดและหัวข้อต่างๆ (สำนักงานรางวัล
คุณภาพแห่งชาติ, 2554) สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติได้กำหนดไว้ตามตาราง 2

ตาราง 2 การกำหนดคะแนนในหมวดและหัวข้อต่างๆ ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
ประจำปี 2555-2556

หมวด	หัวข้อ	คะแนนแต่ละหัวข้อ	คะแนนเต็ม
หมวด 1	การนำองค์กร		110
	1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	60	
	1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม	50	
	ต่อสังคมในวงกว้าง		
หมวด 2	การวางแผนเชิงกลยุทธ์		90
	2.1 การจัดทำกลยุทธ์	40	
	2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	50	
หมวด 3	การมุ่งเน้นลูกค้า		100
	3.1 เสียงของลูกค้า	50	
	3.2 ความผูกพันของลูกค้า	50	
หมวด 4	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้		90
	4.1 การวัดการวิเคราะห์และการปรับปรุงผล การดำเนินการขององค์กร	50	
	4.2 การจัดการสารสนเทศความรู้ เทคโนโลยี สารสนเทศ	40	
หมวด 5	การมุ่งเน้นบุคลากร		100
	5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	45	
	5.2 ความผูกพันของบุคลากร	55	
หมวด 6	การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ		110
	6.1 ระบบงาน	60	
	6.2 กระบวนการทำงาน	50	

ตาราง 2 (ต่อ)

หมวด	หัวข้อ	คะแนนแต่ละหัวข้อ	คะแนนเต็ม
หมวด 7	ผลลัพธ์		400
	7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	130	
	7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	75	
	7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	65	
	7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำและการกำกับดูแลองค์กร	65	
	7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด	65	
รวม 7 หมวด 17 หัวข้อ คะแนนรวม			1000

ตามตาราง 2 โครงสร้างเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด ประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นพิจารณาต่างๆ ทั้งหมดมี 17 หัวข้อ ประกอบด้วยหัวข้อที่เป็นกระบวนการ และหัวข้อที่เป็นผลลัพธ์ในแต่ละหัวข้อมุ่งเน้นข้อกำหนดที่สำคัญ เจตจำนงของหัวข้อในหมวด 1-6 กำหนดไว้เพื่อวินิจฉัยกระบวนการที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่ส่งผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรได้มากที่สุดและนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลของการดำเนินการที่สำคัญ ในหมวด 7 ซึ่งเป็นหมวดผลลัพธ์ หมวดผลลัพธ์นี้มุ่งเน้นถึงผลลัพธ์ของการประเมินวัตถุประสงค์และการประเมินของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรรวมทั้งการประเมินกระบวนการและกิจกรรม การปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กรระบบการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และภาพรวมผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาด โดยรวมด้วยการมุ่งเน้นที่ ผลลัพธ์ดังกล่าวทำให้สามารถรักษาเจตจำนงของเกณฑ์นี้ ซึ่งได้แก่ การรักษาการนำเสนอคุณค่าที่ดีเยี่ยมในมุมมองของลูกค้าและตลาด การมีผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยมโดยเห็นได้จากตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติการบุคลากร กฎหมายสังคม จริยธรรมและการเงินรวมทั้งตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล และ หัวข้อนี้ยังตรวจประเมินผลลัพธ์ของกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ซึ่งไม่ได้รายงานไว้ในหัวข้อ 7.2-7.5 เพื่อแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานและกระบวนการทำงาน

5.9 เป้าประสงค์ของเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2554, หน้า 149) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรใช้แนวทางที่บูรณาการในการจัดการผลการดำเนินการซึ่งจะส่งผลให้เกิดผล ดังนี้

5.9.1 การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นเสมอให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

5.9.2 การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม

5.9.3 การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

ประเทศไทยได้จัดงานพิธีมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติตั้งแต่ปี 2545 เป็นต้นมา โดยได้รับเกียรติจากนายกรัฐมนตรีหรือผู้แทนเป็นผู้มอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ดังนี้

ครั้งที่ 1 ปี 2545 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2546

ครั้งที่ 2 ปี 2546 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 4 มีนาคม 2547

ครั้งที่ 3 ปี 2547 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 26 มกราคม 2548

ครั้งที่ 4 ปี 2548 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2549

ครั้งที่ 5 ปี 2549 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 30 เมษายน 2550

ครั้งที่ 6 ปี 2550 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2551

ครั้งที่ 7 ปี 2551 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2552

ครั้งที่ 8 ปี 2552 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 21 มิถุนายน 2553

ครั้งที่ 9 ปี 2553 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2554

กล่าวโดยสรุป รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนและใช้เป็นแนวทางการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรอย่างบูรณาการ เพื่อส่งผลให้เกิด“ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” ในการบริหารคุณภาพขององค์กร

5.10 รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบข้าราชการไทย

(พ.ศ. 2546–2550) การดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2556 และการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการให้มีความเหมาะสมกับระบบของภาคราชการไทย ตามเป้าหมายด้านการพัฒนาระบบราชการของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548–2551) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 7 หมวด คือ

5.10.1 หมวดที่ 1 การนำองค์กร

5.10.2 หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

5.10.3 หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5.10.4 หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

5.10.5 หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

5.10.6 หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

5.10.7 หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ทั้ง 7 หมวด อธิบายเป็น 2 ส่วน คือส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548) ดังนี้

5.11 ส่วนที่เป็นกระบวนการ แบ่งเป็น 3 กลุ่มย่อย ได้แก่

5.11.1 กลุ่มการนำองค์กร ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5.11.2 กลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรและหมวด 6 การจัดการกระบวนการ

5.11.3 กลุ่มพื้นฐานของระบบ ได้แก่ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

5.12 ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ได้แก่ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการเป็นการตรวจประเมินใน 4 มิติ ที่สอดคล้องกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิภาพตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ มิติด้านพัฒนาองค์กร

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโรงเรียนอนุบาลเอกชนสู่ความเป็นเลิศจะเห็นได้ว่าเกณฑ์รางวัลคุณภาพต่างๆ ที่กล่าวมามีองค์ประกอบหรือเกณฑ์ที่คล้ายกันเนื่องจากมีพื้นฐานมาจากที่เดียวกันแล้วมา

ตาราง 3 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบของการ บริหารจัดการ โรงเรียนอนุบาลเอกชน สู่ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล / รางวัลคุณภาพแห่งชาติ										ความถี่
		วิริยะ เมียมหัตถ์ (2553)	สุรศักดิ์ ปาเส (2543)	สมโภชน์ นพคุณ (2541)	สุวิสา วิทยานุกรณ์ (2552)	รางวัลเดมมิ่งไพร์ซ	รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทยสหรัฐอเมริกา	เกณฑ์รางวัลคุณภาพการศึกษาเพื่อการ ดำเนินงานที่เป็นเลิศ	รางวัลบริหารคุณภาพของยุโรป	รางวัลบริหารคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย	รางวัลบริหารคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย	
8	ความพึงพอใจของครู	✓	✓	✓								3
9	ความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง	✓	✓	✓								3
10	ผลกระทบต่อสังคม	✓	✓	✓								3
11	ผลลัพธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	10
12	การวัด การวิเคราะห์ และจัดการความรู้				✓	✓	✓		✓	✓	✓	7
13	การมุ่งเน้นผู้เรียนผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย				✓	✓	✓		✓	✓	✓	7

จากตาราง 3 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารจัดการโรงเรียนอนุบาลเอกชนสู่ความเป็นเลิศจำนวน 13 องค์ประกอบ ใช้เกณฑ์ร้อยละ 50 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์คัดสรรได้องค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) การจัดการกระบวนการ 5) ผลลัพธ์ 6) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้และ 7) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้นแล้วว่า รางวัลคุณภาพต่างๆ มีองค์ประกอบหรือเกณฑ์ที่คล้ายกัน เนื่องจากมีพื้นฐานมาจากที่เดียวกันแล้วมาปรับใช้กับบริบทในประเทศของตนตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของบัลตริจ ปี 2009-2010

(2009–2010 Baldrige Education Criteria for Performance Excellence) ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ 4 สาระ ได้แก่ 1) แนวคิดและค่านิยมหลัก 2) โครงร่างองค์กร 3) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ และ 4) ระบบการให้คะแนน

สำหรับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ (Criteria for Excellence Management) ที่ผู้วิจัยใช้เป็นกรอบในการวิจัยครั้งนี้มีองค์ประกอบคุณภาพ 7 องค์ประกอบ โดยประกอบด้วย 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 กลุ่มการนำองค์กร ได้แก่ การนำองค์กร (หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นลูกค้า (หมวด 3) เพื่อเน้นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์และลูกค้าผู้ในระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กรและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในอนาคต กลุ่มที่ 2 กลุ่มผลลัพธ์ ได้แก่ การมุ่งเน้นบุคลากร (หมวด 5) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) โดยบุคลากรและกระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญมีบทบาททำให้การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร การทำงานทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรและด้านการเงินและตลาด และกลุ่มที่ 3 คือ การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (หมวด 4) เป็นพื้นฐานการจัดการและผลการดำเนินการโดยรวม ผู้วิจัยจึงได้นำมาเป็นองค์ประกอบของการบริหารจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศดังรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. การนำองค์กร

1.1 ความหมาย

บวรศิลป์ เชาวน์ชื่น (2550, หน้า 26–27) กล่าวว่า การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ชี้แนะและทำให้องค์กรยั่งยืนอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินระบบธรรมาภิบาลขององค์กรและองค์กรได้มีการมุ่งเน้นจริยธรรม กฎหมายและความรับผิดชอบต่อชุมชนอย่างไร เช่น ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงาน และกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร และองค์กรที่ยั่งยืนต้องทำให้มั่นใจว่าสภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและมีการรักษาความปลอดภัยสำหรับผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่สำคัญ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553) กล่าวถึง การนำองค์การว่า เป็นกระบวนการที่เน้นปรับปรุงองค์รทั้งระบบ ประกอบด้วย 2 กระบวนการหลัก คือ 1) กระบวนการนำองค์การ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ชี้นำองค์กร มี 7 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดทิศทางองค์การประกอบด้วย 4 ประเด็นคือ

การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดเป้าประสงค์ การกำหนดค่านิยม และการกำหนดผลการดำเนินการที่คาดหวัง ขั้นตอนที่ 2 การสื่อสาร องค์กรมีการสื่อสารอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และค่านิยมไปสู่บุคลากรทุกคนในองค์การ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขั้นตอนที่ 3 การสร้างบรรยากาศองค์กรเพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจและนวัตกรรม เช่น เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ การมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับรองลงมาให้สามารถตัดสินใจได้ทันท่วงทีเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ เกิดการทำงานในลักษณะทีมงาน คณะกรรมการ/คณะทำงาน ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะต่างๆ ขั้นตอนที่ 4 เป็นตัวอย่างที่ดีในการจัดการและปรับปรุงผลการดำเนินการ จำเป็นต้องมีการดำเนินการในด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ และปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ขั้นตอนที่ 5 ทบทวนผลการดำเนินการ ขั้นตอน ที่ 6 การจัดลำดับความสำคัญของงาน และขั้นตอนที่ 7 ปรับปรุงการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์การ

พรทิพย์ กาญจนนิตย์ (2548, หน้า 7-10) กล่าวว่า องค์ประกอบหลักที่ 1 การนำองค์กรมีองค์ประกอบย่อยที่ 1.1 คือ การนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูงที่นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการชี้ทิศทางและนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ ในการเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์เป็นหัวใจของการนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับผลวิจัยของนางลักษณ เรือนทอง (2551) ที่พบว่า องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล มี 8 องค์ประกอบ และการเป็นผู้บริหารมืออาชีพเป็นหนึ่งใน 8 องค์ประกอบนั้นด้วย

นอกจากนี้ Robbins (1999, p. 206) และ Draft (1992, p. 5) ยังให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์กรว่าเป็นความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่ได้วางแผนไว้ เนื่องจาก

การเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลกระทบต่อทางลบหรือแม้ว่าจะกระทบในทางบวกต่อคนในองค์กร แต่เมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงทุกครั้งมักจะมีการต่อต้านเสมอเพราะการเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้เกิดความไม่ชัดเจนและความไม่แน่นอน ทำให้เกิดการสูญเสียผลประโยชน์หรือสูญเสียสภาพเดิม รวมทั้งความเชื่อที่ว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กร การให้ความรู้ ด้วยการสื่อสารทำให้องค์กรดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

การนำองค์กร ตามแนวทางของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่ผู้บริหารขององค์กรนำมาใช้ในการชี้แนะ และสร้างให้เกิดความยั่งยืนกับองค์กร รวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการคาดหวังในผลการดำเนินงานขององค์กร โดยจะให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงนำมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากร เสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง และการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2554, หน้า 21) การที่องค์กรพัฒนาผู้นำ ในอนาคต การวัดผลการดำเนินการในระดับองค์กร รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี นอกจากนี้ยังรวมถึงระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี และวิธีการที่องค์กรจะใช้เพื่อให้บรรลุผลทางด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ รวมทั้งการสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ ทั้งนี้การนำองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จะแบ่งออกเป็น 2 หัวข้อหลักที่สำคัญ ประกอบด้วย การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง และการกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง เป็นการบริหารจัดการของผู้นำระดับสูง เกี่ยวกับการกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยมของสถานศึกษา การสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริม กำกับให้บุคลากรในสถานศึกษามีพฤติกรรมปฏิบัติตามกฎหมาย และทำให้สถานศึกษามีผลการดำเนินการที่ดีและยั่งยืนในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1.1 วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

1.1.1.1 ผู้นำระดับสูงต้องมีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมของสถานศึกษาและถ่ายทอดไปสู่ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครูและบุคลากร และความร่วมมือที่เป็นทางการ และผู้ส่งมอบหลัก เพื่อนำไปปฏิบัติ และผู้นำระดับสูงต้องปฏิบัติตนที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่มีต่อค่านิยมของสถานศึกษา

1.1.1.2 ผู้นำระดับสูงต้องสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมกำกับให้บุคลากรในสถานศึกษามีพฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมาย และมีจริยธรรม

1.1.1.3 ผู้นำระดับสูงต้องทำให้เกิดการมุ่งเน้นอนาคต ผลักดัน และทบทวนผลการดำเนินงาน มีความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุงนวัตกรรม มีการพัฒนาให้มีความคล่องตัวของสถานศึกษามากยิ่งขึ้น รวมทั้งสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล

1.1.1.4 ผู้นำระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถานศึกษา การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง โดยการมีส่วนร่วมโดยตรงของครู และบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา

1.1.2 การสื่อสาร และผลการดำเนินการของสถานศึกษา

1.1.2.1 ผู้นำระดับสูงต้องกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารตรงไปตรงมา และเป็นลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งสถานศึกษาและมีบทบาทอย่างจริงจังในการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยผลการดำเนินงานของครู บุคลากรและทีมปฏิบัติงาน

1.1.2.2 ผู้นำระดับสูงต้องมุ่งเน้นการปฏิบัติการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ การปรับปรุงผลการดำเนินงาน และการบรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา รวมทั้งการมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าอย่างสมดุลต่อผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.1.2.3 การกำกับดูแลและการรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ เป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับระบบธรรมาภิบาลของสถานศึกษา และการแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะของสถานศึกษา และการนำองค์กรให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบกฎหมาย พฤติกรรมที่มีจริยธรรมในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1.3 การกำกับดูแลสถานศึกษา

1.1.3.1 สถานศึกษามีระบบธรรมาภิบาลที่ดี คือ มีความรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการของผู้นำระดับสูง มีความรับผิดชอบด้านการเงิน มีความโปร่งใสในการปฏิบัติการ มีการสรรหาคณะกรรมการอิสระ และการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.1.3.2 สถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำ คณะกรรมการอิสระและใช้ผลการประเมินไปพัฒนา และปรับปรุงประสิทธิภาพของภาวะผู้นำเป็นรายบุคคลและระบบการนำองค์กร

1.1.4 พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ และจรรยาบรรณ

1.1.4.1 สถานศึกษามีการดำเนินการของผลกระทบเชิงลบที่มีต่อสังคมในเรื่องของหลักสูตร การจัดการศึกษา การบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการอื่น ๆ รวมถึงกระบวนการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และรักษาสິงแวดล้อม

1.1.4.2 สถานศึกษามีกระบวนการ ตัวชี้วัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญของข้อกำหนดกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ และมีการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดการศึกษา การบริการ และการปฏิบัติของสถานศึกษา

1.1.4.3 สถานศึกษามีการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านเป็นไปอย่างมีจรรยาบรรณในระบบธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์กร และการปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและคู่ความร่วมมือ ตลอดจนการกำกับดูแลและดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อจรรยาบรรณ

1.1.4.4 การให้การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

1.1.4.5 สถานศึกษาแสดงถึงการสนับสนุน และสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนหลัก มีการกำหนดจุดเน้นในการพัฒนาชุมชนหลักโดยผู้บริหารระดับสูง บุคลากร และผู้เรียน และประสานร่วมมือกันในการพัฒนาชุมชน

กล่าวโดยสรุปการนำองค์กร หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่ผู้บริหารขององค์กรนำมาใช้ในการชี้แนะ และสร้างให้เกิดความยั่งยืนกับองค์กร รวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการคาดหวังในผลการดำเนินงานขององค์กร โดยจะให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงนำมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากร เสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร และพัฒนาผู้นำในอนาคต ส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจรรยาบรรณและผลการดำเนินการที่ดี นอกจากนี้ยังรวมถึงระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี และวิธีการที่องค์กรจะใช้เพื่อให้บรรลุผลทางด้านกฎหมาย จรรยาบรรณ และความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ รวมทั้งการสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

1.2 องค์ประกอบของการนำองค์กร

นางลักษณ์ เรือนทอง (2551) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล พบว่า องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล มี 8 องค์ประกอบ

และองค์ประกอบของการนำองค์กร เป็น 1 ใน 8 องค์ประกอบด้วย นอกจากนั้นยัง พบว่า องค์ประกอบคุณภาพที่สถานศึกษามีค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติมากที่สุด คือ องค์ประกอบหลักที่ 1 การนำองค์กร องค์ประกอบย่อยที่ 1.1 การนำองค์กรของผู้นำระดับสูง เนื่องจากภาวะผู้นำของผู้บริหารมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการชี้ทิศทางและ นำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้

ธนิก คุณเมธีกุล (2552, หน้า 26) กล่าวว่า การนำองค์กร ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางขององค์กรโดยผู้นำระดับสูง ธรรมภิบาล และทบทวนผลการดำเนินงาน

ส่วนวิโรจน์ สารรัตน์ (2546, หน้า 151) กล่าวว่า การนำ (Leading) เป็นความพยายามให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ การจูงใจ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสารทางการบริหาร และการบริหารกลุ่ม สอดคล้องกับ วิริญญ์ ปิตรวัฒนา (2543, หน้า 25-26) กล่าวว่า ลักษณะที่ผู้นำจะต้องมี คือ 1) ความฉลาดรอบรู้ คือ ความสามารถที่จะเห็นเหตุการณ์ได้เร็วกว่า และสามารถตีความประเด็นของสถานการณ์ได้ 2) มีความกระตือรือร้น 3) สนใจสิ่งภายนอกและอยากเรียนรู้ตลอดเวลา 4) สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้ 5) มีความอยากรู้อยากเห็นว่าอะไรจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ 6) มีความจำดี 7) มีความโอบอ้อมอารี เอาใจเขามาใส่ใจเรา 8) ไว้เนื้อเชื่อใจได้ ผู้ตามมีความรู้สึกมั่นใจที่ตามคนที่เขาไว้วางใจได้ 9) มีความสามารถจูงใจให้เห็นตามด้วย 10) ทำตัวเป็นตัวอย่าง 11) มีความสามารถในการสื่อสาร 12) มีความยุติธรรม

สรุปว่า องค์ประกอบของการนำองค์กร ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางขององค์กรโดยผู้นำระดับสูง และการทบทวนผลการดำเนินงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กรองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ การจูงใจ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสารทางการบริหาร และการบริหารทีมงานองค์ประกอบของการนำองค์กร จะเป็นการเน้นทำให้องค์กรยั่งยืนภายใต้ความรับผิดชอบ และการปฏิบัติตนของผู้บริหารระดับสูง บทบาทที่สำคัญคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กร วัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมาย ภาระงานที่สำคัญ พร้อมทั้งระบุผลลัพธ์สุดท้ายและกลยุทธ์ที่จะมุ่งไปสู่ผลนั้น การสื่อสารไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความร่วมมือ เกิดทีมงาน และเกิดการยอมรับเข้าใจ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

การสร้างระบบธรรมาภิบาลขององค์กร การปฏิบัติตามกฎหมาย และความรับผิดชอบต่อชุมชนที่สำคัญ

1.3 ประโยชน์ของการนำองค์กร

การนำองค์กรมีประโยชน์ต่อองค์กรคือ ช่วยให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กรหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนในศักยภาพของบุคลากรในองค์กร และสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนากำลังคน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้องค์กรจะต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูงซึ่งรวมถึงผู้นำสูงสุดขององค์กรด้วย รวมทั้งจัดให้มีการประเมินผลการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร โดยผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรจะใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการข้างต้นมาทำการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิผลของการนำองค์กรของผู้นำแต่ละคน และของคณะกรรมการ รวมถึงระบบการนำองค์กร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการนำองค์กร ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการนำองค์กร

การนำองค์กร	นักวิชาการ / นักวิจัย							ความถี่
	วิโรจน์ สารัตนะ (2546)	สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ	บวรศิลป์ เขาวนษ์ (2550)	คณิก ดุณเมธีกุล (2552)	คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553)	Draft (1992)	Robbins (1999)	
1. การกำหนดทิศทางองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
2. การดำเนินตามกฎระเบียบ		✓		✓	✓	✓	✓	5

และจริยธรรม								
3. การสื่อสารและผลการดำเนินการ	✓	✓			✓	✓	✓	5
4. การกำกับดูแลสถานศึกษา และธรรมาภิบาล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9

ตาราง 4 (ต่อ)

การนำองค์กร	นักวิชาการ / นักวิจัย							ความถี่
	วิโรจน์ สารรัตน์ (2546)	สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ	บวรศิลป์ เซาณัฐ (2550)	คณิก คุณเมธีกุล (2552)	คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย (2553)	Draft (1992)	Robbins (1999)	
5. ความรับผิดชอบต่อสังคม		✓	✓		✓	✓	✓	5
6. การให้การสนับสนุนต่อ ชุมชนที่สำคัญ	✓	✓	✓	✓	✓			5

จากตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบด้านกานำองค์กร ผู้วิจัยได้สังเคราะห์โดยรวมองค์ประกอบที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันและสอดคล้องกันเป็นองค์ประกอบเดียวซึ่งได้จำนวน 6 องค์ประกอบ จากนั้นผู้วิจัยใช้เกณฑ์ร้อยละ 50 ขึ้นไป เป็นเกณฑ์ตัดสินสรรในการเลือก สรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านการนำองค์กร ประกอบไปด้วย 1) การกำหนดทิศทางองค์กรโดยผู้นำระดับสูง 2) การดำเนินงานตามกฎระเบียบและจริยธรรม 3) การสื่อสารและผลการดำเนินงานขององค์กร 4) การกำกับดูแลสถานศึกษา และธรรมาภิบาล 5) ความรับผิดชอบต่อสังคม 6) การให้การสนับสนุนต่อชุมชนหลักที่สำคัญ

2. การวางแผนกลยุทธ์

2.1 ความหมาย

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับวัตถุประสงค์เชิง

กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้
 วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546, หน้า 16-18) กล่าวว่า คำว่า
 “Strategy” มาจาก “Strategos” ในภาษากรีก เกิดจากคำว่า “Stratos” ซึ่งหมายถึง
 “Army” หรือกองทัพ ผสมกับคำว่า “Agein” ซึ่งหมายถึง “Lead” หรือ “นำหน้า” จึงทำให้นักวิชาการทางด้านการบริหารตีความหมายว่า “Leading The Total Organization” หรือ
 การนำทางให้องค์กรโดยรวม ซึ่งมีนัยทั้งเชิงจุดมุ่งหมายและวิธีการว่า ต้องการอะไร
 ให้สำเร็จและทำอย่างไร

Massie & Douglas (1981) ได้กล่าวถึง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ว่า
 เป็นกระบวนการกำหนดจุดหมายระยะยาวขององค์กร (Long Range Goals) การเลือก
 วิธีทาง (Means) คือ ยุทธศาสตร์ และนโยบาย) เพื่อให้บรรลุจุดหมายนั้นตลอดจนการ
 จัดสรรทรัพยากรและการพัฒนาแผนระยะยาวเพื่อบรรลุจุดหมายขององค์กรโดย
 จุดหมายขององค์กร (Goals of Organization) เป็นจุดมุ่งหมายสุดท้ายที่องค์กรมุ่งบรรลุ
 ให้ถึงเป็นพื้นฐานของการวางแผนยุทธศาสตร์และพันธกิจ (Missions) หมายถึงขอบข่ายของ
 กิจกรรมที่องค์กรดำเนินอยู่ ส่วนยุทธศาสตร์หมายถึงทิศทางหรือแบบแผนการดำเนินงาน
 ในระยะยาวขององค์กรซึ่งกำหนดขึ้นโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม
 ภายนอกแต่อาจเปลี่ยนแปลงได้หากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ Massie
 & Douglas ยังได้แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างยุทธศาสตร์กับนโยบายไว้ว่านโยบาย
 เป็นแนวทางที่กำหนดเพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถประสานความพยายามในการทำหน้าที่
 ของสมาชิกภายในองค์กรได้ง่ายขึ้นเนื่องจากมีแนวทางหรือขอบข่ายที่ชัดเจนไม่จำเป็นต้อง
 คำนึงถึงปัจจัยต่างๆหรือทางเลือกอื่น ๆ มากนักในขณะที่ยุทธศาสตร์เป็นแนวทางการจัด
 กิจกรรมขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก

Goodstein and others (1993, p.4) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์
 (Strategic-planning) เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการขององค์กร คือ
 1) องค์กรจะก้าวไปทางใด (What are you going ?) 2) สภาพแวดล้อมขององค์กรมี
 อะไรบ้าง (What is the environment ?) และ 3) องค์กรจะต้องทำอย่างไรบ้างจึงจะไปถึง
 เป้าหมายนั้นได้ (How do you get there ?) สรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ คือ การจำลอง
 การบริหารกลยุทธ์นั่นเอง

Bikas C.Sanyal (1999) ได้ให้ความหมายการวางแผนกลยุทธ์ว่าเป็น กระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุง แก้ไขอย่างเป็นวงจร

David F.R. (1997, p.5) ให้ความหมายว่า แผนกลยุทธ์หมายถึง วิธีทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ระยะยาว (Long-term Objective) กลยุทธ์ทางธุรกิจอาจรวมถึง การขยายตัวทางพื้นที่ภูมิศาสตร์ การกระจายสินค้าการพัฒนาผลิตภัณฑ์การเจาะตลาด การตัดทอนรายจ่าย การร่วมลงทุนและอื่นๆ

Black & Poter (2000, p.4) ให้ความหมายว่า การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดแผนและการนำ แผนไปปฏิบัติให้เกิดผล

Stanley C.Abraham (2006, p.9) ให้ความหมายว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการของบุคคลที่พัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นตามเป้าหมาย

Erica Olsen (2007, p.12) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ คือ ตัวแบบแผนที่แสดง ถึงหรืออธิบายว่าทำอย่างไรที่จะนำกลยุทธ์มาใช้กับบริษัทอย่างได้ผล

ตามแนวทางของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การตรวจประเมินว่าองค์กรจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร อย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินการนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้ ไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า วิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และใช้ ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งสรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของ องค์กร และเป้าหมายที่เกี่ยวข้องรวมถึงองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนเชิงกล ยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมี ใครบ้าง กระบวนการดังกล่าวสามารถระบุจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร องค์กรมีวิธีการ ใดในการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) องค์กรมีวิธีการ ใดเพื่อให้มั่นใจว่าได้นำองค์ประกอบที่สำคัญมาประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบเหล่านี้มาเป็น ส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549)

โดยสรุป การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของการกำหนดทิศทาง และวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดแผนทั้งในระยะสั้น กลาง และยาว และการนำแผนไป

ปฏิบัติให้เกิดผลซึ่งจัดทำเป็นเอกสารที่ระบุ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์การหนึ่งๆ เป็นแผนระยะยาวและต่อเนื่องที่บอกทิศทางการดำเนินงานขององค์การเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประสานงานและกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ขององค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยจัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอกและภายในองค์กรเพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ และกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์นั้นๆ

2.2 ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ว่า มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารขององค์การสมัยใหม่ที่มุ่งหวังผลสำเร็จในการดำเนินงาน เนื่องจากสภาพแวดล้อมของประเทศมีการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวอย่างรวดเร็ว ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและภัยอุปสรรคต่อองค์การ นอกจากนี้ผู้บริหารขององค์การมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในแง่ของงบประมาณบุคลากรตลอดจนเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ประกอบกับการขยายตัวและความสลับซับซ้อนขององค์การ ทำให้ผู้บริหารจะต้องพยายามกำหนดทิศทางจุดมุ่งหมายวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ดังนั้น การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม

การวางแผนกลยุทธ์มีประโยชน์ ดังนี้

- 2.2.1 ทำให้กระบวนการของการบริหารเป็นแบบองค์การโดยรวม
- 2.2.2 บุคลากรในองค์กรธุรกิจ รับรู้ถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายขององค์การ และมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันขององค์การ
- 2.2.3 ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและทัน่วงที
- 2.2.4 ทำให้มีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และได้ผล
- 2.2.5 ทำให้การบริหารงานเป็นการบริหารที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรได้อย่างทัน่วงที
- 2.2.6 ทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันเป็นแบบเชิงรุกมากยิ่งขึ้น

2.2.7 ทำให้ทราบถึงสมรรถนะของคู่แข่งชั้นที่มีอยู่แล้วและที่จะเข้ามาใหม่ ตลอดจนทราบความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปตามเวลา

2.2.8 ทำให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมและพอดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละโครงการหรือแต่ละกลุ่ม

2.2.9 ผู้บริหารองค์กร ชูกิจวัตรรู้ถึงประสิทธิภาพของกลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนสามารถแก้ไข ปรับปรุงให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.2.10 ทำให้การบริหารองค์กร ชูกิจมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายขององค์กร มากกว่ามุ่งเน้นไปที่เป้าหมายของหน่วยงานเป็นหลัก

2.2.10 ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กร และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่างๆ

2.2.11 ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการทางความคิด การดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์กร

2.3 องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์

ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ในด้านการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1) สถานศึกษามีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ 2) สถานศึกษามีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และ 3) สถานศึกษามีการควบคุมกลยุทธ์

Fulston schools (2005) ได้นำเสนอรูปแบบสำหรับความเป็นเลิศของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยในการบริหาร พบว่า ด้านการวางแผนกลยุทธ์ มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การตรวจสอบความต้องการและความคาดหวังของนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย 2) ความสามารถและความต้องการของพนักงาน 3) การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ 4) การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม 5) การนิยามวัตถุประสงค์ 6) การวัดผลการปฏิบัติงานเป้าหมายและกลยุทธ์ 7) การมุ่งไปในทิศทางเดียวกันของแผนกลยุทธ์สถานศึกษาและฝ่ายต่างๆ และ 8) การจัดสรรทรัพยากรตามแผนกลยุทธ์

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546, หน้า 174-485) เสนอกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์

2.4 งานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

สมฤดี ศิริชัยเอกวัฒน์ (2546) ศึกษาเรื่อง “ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาชั้นนำ” เพื่อทราบระดับยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนชั้นนำ ที่เสนอยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพภายใน 8 ประการ คือ 1) การจัดทำระบบสารสนเทศ 2) การพัฒนามาตรฐานการศึกษา 3) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4) การนำเนื้องานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา 6) การประเมินคุณภาพการศึกษา 7) การรายงานคุณภาพการศึกษา 8) การผลัดคุณภาพการจัดการศึกษา ผลวิจัยพบว่าสถานศึกษาเอกชนชั้นนำใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศในระดับมากทุกยุทธศาสตร์

กมลทิพย์ ทองกำแหง (2554) ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมี 3 ด้าน คือ ภาวะผู้นำต่อตนเอง ภาวะผู้นำต่อเพื่อนร่วมงาน และภาวะผู้นำต่อวิชาชีพ กลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมี 3 กลยุทธ์ ได้แก่ การนำตนเอง การนำผู้อื่น และการนำองค์กร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบของ การวางแผนกลยุทธ์	นักวิชาการ / นักวิจัย						ความถี่
	ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539)	สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ	ศุภลักษณ์ เศษะพานิช (2550)	Goodstein and others	Sanyal (1999)	Fulstonschools (2005)	
1.วิธีการวางแผนกลยุทธ์โดย	✓	✓	✓	✓		✓	5

ผู้บริหารระดับสูง							
2.การกำหนดทิศทางและ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบของ การวางแผนกลยุทธ์	นักวิชาการ / นักวิจัย						ความถี่
	ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539)	สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ	ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550)	Goodstein and others	Sanyal (1999)	Fulstonschools (2005)	
3.แผนจัดทำแผนปฏิบัติการ และนำสู่การปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
4.การคาดการณ์ผลการ ดำเนินการ	✓	✓	✓	✓			4
5.การวัดผลความก้าวหน้า		✓	✓		✓	✓	4

จากตาราง 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์โดยรวมองค์ประกอบที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันและสอดคล้องกันเป็นองค์ประกอบเดียว ซึ่งได้จำนวน 5 องค์ประกอบ จากนั้นผู้วิจัยใช้เกณฑ์ร้อยละ 50 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์ในการคัดสรรในการเลือก สรุปได้ว่าองค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ประกอบไปด้วย 1) วิธีการวางแผนกลยุทธ์โดยผู้บริหารระดับสูง 2) การกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3) แผนจัดทำแผนปฏิบัติการและนำสู่การปฏิบัติ 4) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ 5) การวัดผลความก้าวหน้า

3. การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด

3.1 ความหมาย

ผู้เรียน คือ ลูกค้ำ และตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศซึ่งเป็นกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามแนวทางของเกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA ที่เป็นต้นแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เป็นกรอบที่ทำให้มองทุกระบบเชื่อมโยงกันหมด เกณฑ์ Baldrige มี 3 ฉบับ คือ 1) ภาคธุรกิจและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร ลูกค้ำ คือ ผู้รับบริการ 2) ภาคการดูแลสุขภาพ ลูกค้ำหรือผู้รับบริการ คือ ผู้ป่วย และ 3) ภาคการศึกษา ลูกค้ำหรือผู้รับบริการ คือ ผู้เรียน ทั้ง 3 ฉบับเป็นเรื่องเดียวกัน มีหลักการต่างๆ เหมือนกันทุกประการ จะแตกต่างกันก็เพียงศัพท์เฉพาะสาขาเท่านั้น และหากดูในอธิธานศัพท์ในหนังสือเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ คำว่า “ลูกค้ำ” หมายถึง ผู้เรียน สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงทางอ้อม ทั้งทางบวกและทางลบ ได้แก่ ผู้เรียน พ่อแม่ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า สมาคมศิษย์เก่า คณาจารย์ บุคลากร ชุมชน สมาคมท้องถิ่นต่างๆ เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2556)

วิทยา สุหฤทธำรง และกิ่งเดชา บ้านมะหิงษ์ (2547) กล่าวถึงหลักสำคัญของ การมุ่งเน้นลูกค้ำจะ ประกอบด้วย 1) เสียใจจากลูกค้ำ โดยเริ่มจากการให้ความสนใจและถ่ายทอดความสัมพันธ์ตามระดับหน้าที่การทำงานของโครงสร้างองค์กร 2) การจัดความต้องการของลูกค้ำให้มีแนวเดียวกัน 3) การเชื่อมโยงลูกค้ำไปยังผลลัพธ์ซึ่งเป็นการจัดการด้วยวิธีการและเกณฑ์วัดความสัมพันธ์ ส่วนแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดเป็นการตรวจประเมินถึงวิธีการที่องค์กรกำหนดความต้องการความจำเป็นความคาดหวังและความชอบของผู้เรียนหรือลูกค้ำ และตลาดรวมถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ำ และการกำหนดปัจจัยสำคัญในการได้มาซึ่งลูกค้ำสร้างความพึงพอใจความภักดีและการรักษาลูกค้ำไว้ ตลอดจนปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจและความยั่งยืนขององค์กร รวมถึงเป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการระบุลูกค้ำกลุ่มลูกค้ำและตลาด ตัวอย่างเช่น ในการจัดการศึกษา วิธีการระบุลูกค้ำ คือ ผู้ที่ผ่านการสอบเข้ามาเป็นนักศึกษาในคณะวิทยาศาสตร์ เช่น นักเรียนมัธยม และนักศึกษาที่สำเร็จปริญญาตรีสาขาอื่น กลุ่มลูกค้ำ ได้แก่ โรงเรียน มหาวิทยาลัย คนทำงาน ส่วนตลาด ได้แก่ หน่วยงานที่ใช้บัณฑิต ชักชวน

โดยประชาสัมพันธ มีทุนการศึกษา รับประกันมีงานทำ มีจุดเด่นด้านการศึกษา เป็นต้น (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549)

การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่ารวมทั้งรักษาสมดุลของคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก เช่น ชุมชน นายจ้าง ผู้สอนและเจ้าหน้าที่ ผู้ส่งมอบและหุ้นส่วนและสาธารณชน ด้วยสร้างคุณค่าให้กับกลุ่มเหล่านี้ ควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าแผนงานและกิจกรรมต่างๆ สนองต่อความต้องการที่หลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และไม่ให้เกิดผลกระทบในทางลบแก่ผู้มีส่วนได้เสียใดๆ ได้ การสร้างคุณค่าให้กับผู้เรียนด้วยการจัดสภาพแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความสุข มีบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี และกระตุ้นแนะนำให้ครูปฏิบัติหน้าที่ในการสอนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

ด้านการจัดการศึกษามีวิธีการระบุลูกค้าหรือผู้เรียน คือ ผู้ที่ผ่านการสอบเข้ามาเป็นนักเรียนนักศึกษาในสถาบันนั้นๆ เช่น นักศึกษามหาวิทยาลัย ได้แก่ นักเรียนมัธยม นักศึกษาที่สำเร็จปริญญาตรี โท ส่วนกลุ่มลูกค้า ได้แก่ โรงเรียน มหาวิทยาลัย คนทำงาน ส่วนตลาด ได้แก่ หน่วยงานที่ใช้บัณฑิต วิธีการทางการตลาด คือ ชักชวน โดยประชาสัมพันธ มีทุนการศึกษา รับประกันมีงานทำ มีจุดเด่นด้านการศึกษา เป็นต้น

3.2 ประโยชน์ของการมุ่งเน้นผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด

บวรศิลป์ เชาวน์ชื่น (2550, หน้า 21) กล่าวถึงประโยชน์ของการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดไว้ ดังนี้

3.2.1 การจำแนกกลุ่มความต้องการที่มีหลากหลาย ส่งผลต่อการกำหนดกระบวนการให้บริการที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

3.2.2 ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดเป็นประโยชน์ในการใช้วางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการรับฟังและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลต่อความนิยมและความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด

3.2.3 การวัดความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการดำเนินงานและเตรียมการให้บริการในอนาคต

3.2.4 ทำให้ทราบวิธีการหาและใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อคู่แข่ง เพื่อให้สามารถวัดผลการดำเนินงานในตลาดได้

กล่าวโดยสรุป การที่องค์กรกำหนดความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังและความชอบของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสียและตลาด แล้วนำข้อมูลที่ได้รับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ มาพิจารณาถึงความต้องการที่สำคัญและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการศึกษาเพื่อให้สามารถสนองตอบความต้องการของผู้เรียนให้ได้มากที่สุด ตลอดจนการบริหารจัดการที่เป็นเลิศพิจารณาใน 2 ประเด็นสำคัญ คือ 1) ความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด หมายถึง ค้นหาวิธีการเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายและนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์เพื่อการบริหารจัดการศึกษา และ 2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจแก่ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดซึ่ง หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการสัมพันธ์และความพึงพอใจกับกลุ่มเป้าหมายเหล่านั้น

3.3 องค์ประกอบของการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด

การมุ่งเน้นผู้เรียนผู้มีส่วนได้เสียและตลาดตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ ปี 2555-2556 (2550, หน้า 125-127) มีองค์ประกอบ ดังนี้

3.3.1 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้าได้แก่ วิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าวิธีการในการเสาะหาและใช้ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

3.3.2 การใช้ “เสียงของลูกค้า” ได้แก่ การประเมินความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อกำหนดความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย และตลาด มีดังต่อไปนี้

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539, หน้า 93) ศึกษากระบวนการในองค์การที่ทำให้เกิดคุณภาพทั้งองค์การ โดยมุ่งการทำให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรกและทุกๆ ครั้งของการปฏิบัติเพื่อลดความผิดพลาดและลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน มีหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การมุ่งความสำคัญของผู้รับบริการ หรือลูกค้า โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องระบุให้ชัดเจนว่างานแต่ละเรื่องนั้น ผู้รับบริการคือใคร ใครคือลูกค้าหรือผู้ที่จะต้องนำผลที่ได้จากการทำงานของเราไปใช้ และมุ่งทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความพึงพอใจในผลงานที่ได้รับ

2) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 3) การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในงานที่เป็นภาระหน้าที่ของหน่วยงานทุกคนต้องรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานโดยรวมของทั้งหน่วยงานและขององค์กรร่วมกัน

กฤษทลี รื่นรมย์ และคณะ (2547, หน้า 35) ศึกษาการมุ่งเน้นลูกค้าเพื่อช่วยในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าโดยมีองค์ประกอบที่ควรพิจารณา ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด 2) การกำหนดลูกค้าเป้าหมาย 3) การวิเคราะห์ลูกค้า 4) การวิจัยลูกค้า 5) การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า 6) การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า 7) การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า

ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน พบว่า มีองค์ประกอบหลักในด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวัง 2) การสร้างและการจัดการความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง 3) การประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง 4) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างเมื่อมีความจำเป็น

Murgatroyed & Morgan (1993, pp. 56-60) กล่าวว่า ในระดับสถานศึกษา ผู้เรียนถือว่าเป็นลูกค้าสำคัญที่สุด รองลงมาคือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน ผู้บริหารจึงต้องสำรวจความต้องการและฟังเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พัฒนาผลผลิตและบริการโดยเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดความประทับใจ ความพึงพอใจและมั่นใจในคุณภาพของผลผลิต แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษา ต้องให้ความสำคัญกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการจัดกระบวนการและวิธีการในการสร้างความผูกพัน การรับฟังเสียงของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเน้นถึงความต้องการและความคาดหวัง การสร้างความพึงพอใจและความรักดี

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด ดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 การสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด

องค์ประกอบของการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด	นักวิชาการ/นักวิจัย					ความ ๓๒
	สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539)	กฤษสิทธิ์ รื่นรัมย์ และคณะ (2547)	สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ	ศุภลักษณ์ เศษะพานิช (2550)	Murgatroyd & Morgan	
1.การจำแนกประเภทผู้รับบริการ และตลาด		✓	✓			2
2.วิเคราะห์ข้อมูลผู้รับบริการ และตลาด	✓	✓	✓	✓		4
3.นำข้อมูลย้อนกลับและสารสนเทศมา ปรับปรุงการดำเนินการดำเนินการ		✓	✓		✓	3
4. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียน ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียและตลาด	✓	✓	✓	✓	✓	5
5.การประเมินความพึงพอใจ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและตลาด	✓	✓	✓	✓	✓	5

จากตาราง 6 การสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วน
เสียและตลาด ผู้วิจัยได้สังเคราะห์โดยรวมองค์ประกอบที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันและ
สอดคล้องกันเป็นองค์ประกอบเดียว ซึ่งได้จำนวน 4 องค์ประกอบ จากนั้นผู้วิจัยใช้เกณฑ์

ร้อยละ 50 ขึ้นไป เป็นเกณฑ์ในการคัดสรรในการเลือก สรุปได้ว่า องค์ประกอบด้าน การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด 2) นำข้อมูลป้อนกลับและสารสนเทศมาปรับปรุงการ ดำเนินการดำเนินการ 3) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด 4) การประเมินความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 ความหมาย

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2555) กล่าวว่า การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวมของ องค์การ ทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและ ความสามารถในการแข่งขัน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2554, หน้า 255-258) กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้ เป็นการดำเนินการต่อความรู้อย่างน้อย 6 ประการ ได้แก่

- 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็น หรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมขององค์กร
- 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3) การปรับปรุงดัดแปลงหรือสร้างความรู้ให้เหมาะสมต่อ การใช้งาน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในงาน 5) การประยุกต์ใช้ความรู้จากประสบการณ์ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6) การบันทึกความรู้ไว้ใช้และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน เหมาะสมต่อการใช้งาน

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2555-2556 (2554, หน้า 156-157) กล่าวถึงการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ไว้ว่า องค์การมีตัววัดผลการ ดำเนินการอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตัววัด เหล่านี้ได้รับการติดตามบ่อยเพียงใด องค์การมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและ สารสนเทศเหล่านี้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์กรและสร้างนวัตกรรม รวมถึง องค์การต้องมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจว่ามีการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม อย่างมีประสิทธิภาพกับระดับเทียบเคียงของคู่แข่งหรือของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ”

วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ให้ความหมาย ของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) คือ กระบวนการอย่างเป็นระบบในการ

สรรหา การเลือก การรวบรวมการจัดระบบและจัดเก็บความรู้ในลักษณะที่เป็นแหล่งความรู้ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ง่ายและแบ่งปันความรู้ได้อย่างเหมาะสม (<http://www.camt.cmu.ac.th/th/pandit56/km.html>)

วิจารณ์ พานิช (2547) ได้กล่าวไว้ว่า “การจัดการความรู้”

เป็นกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กรเพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้ในความหมายนี้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎีแต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้ (Resource Person) หรือผู้อำนวยการความสะดวกรในการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่องเกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเป้าหมาย คือ การพัฒนางานและพัฒนาคนโดยมีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ 1) บรรลุเป้าหมายของงาน 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาระบบไปเป็นองค์กรเรียนรู้ 4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

การจัดการความรู้ของกรมการปกครอง (2546) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นกฎหมายที่ออกมาเพื่อผลักดันแนวคิดธรรมาภิบาล (Good Governance) ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้นในมาตรา 11 กำหนดว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอโดยรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” จึงเป็นที่มาของการประเมินผลงานหน่วยราชการต่างๆ โดยมีการจัดการความรู้เป็นข้อหนึ่งด้วย

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยนและประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจากข้อมูลไปสู่สารสนเทศ เพื่อให้เกิดความรู้และปัญญา การจัดการความรู้นั้นมีหลายรูปแบบ แต่การจัดการความรู้ที่ทำให้คนเคารพศักดิ์ศรีของคนอื่น เป็นรูปแบบการจัดการความรู้ที่เชื่อว่า ทุกคนมีความรู้

ปฏิบัติในระดับความชำนาญที่ต่างกัน เคารพความรู้ที่อยู่ในคน เพราะถ้าเคารพความรู้ในตำราวิชาการอย่างเดียวก็เท่ากับว่าเป็นการมองว่า คนที่ไม่ได้เรียนหนังสือเป็นคนที่ไม่มีความรู้ (บวรศิลป์ เชาวน์ชื่น, 2550, หน้า 36)

กล่าวโดยสรุป การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดขององค์กรในการจัดการกับสารสนเทศเป็นกระบวนการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่มีความพร้อมและมีคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน อีกทั้งเป็นศูนย์กลางในการทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ระหว่างการปฏิบัติกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร เป็นหัวใจ เป็นศูนย์กลางขององค์กรเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ เพราะเป็นตัวเชื่อมโยงที่ทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล การปรับปรุงผลการดำเนินงานเพื่อความสามารถในการแข่งขัน เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงกับการวางแผนกลยุทธ์ในเรื่องระบบการวัดผลของแผนปฏิบัติการ วัดผลความก้าวหน้าของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ วัดผลความพึงพอใจและความคาดหวังความผูกพันของลูกค้า และวัดขีดความสามารถของกระบวนการขององค์กร

4.2 ประโยชน์การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้มีประโยชน์ต่อองค์กรดังต่อไปนี้ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2554, หน้า 128-132)

4.2.1 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ จะช่วยให้องค์กรได้เข้าใจถึงสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเพื่อให้สามารถวางแผน และดำเนินการตามแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

4.2.2 การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบจะช่วยให้องค์กรได้ทราบถึงระดับของตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

4.2.3 ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด

4.2.4 ช่วยสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับความสามารถพิเศษขององค์กร

4.2.5 องค์กรจะได้ประโยชน์จากสินทรัพย์ทางความรู้ของบุคลากร ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อนำมาขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร และปรับปรุงผลการดำเนินการ

4.2.6 ประโยชน์ของการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร ทำให้องค์กรเกิดความมั่นใจ

4.2.7 ใช้ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขันความมั่นคงทางการเงิน และ ความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

4.2.8 ใช้ในการประเมินความสามารถขององค์กรที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการขององค์กรและความท้าทายใน สภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่

4.2.9 ผลของการจัดการความรู้ทำให้ผลสัมฤทธิ์ของงานเกิดผลสำเร็จใน ระดับดีมากขึ้นไปถึงขั้นนำภาคภูมิใจหรือระดับนวัตกรรมพนักงานเกิดการพัฒนาศึกษาการเรียนรู้ เกิดความมั่นใจตนเองเกิดความเป็นชุมชนในหมู่ผู้ร่วมงานเป็นบุคคลเรียนรู้ ความรู้ของ บุคคลและขององค์กรได้รับการยกระดับมีการสั่งสมอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้องค์กรหรือ หน่วยงานมีสภาพเป็นองค์กรเรียนรู้

4.3 องค์ประกอบของการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้เป็น กระบวนการ (Process) การตรวจประเมินว่าองค์กรเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และ ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้อย่างไร และองค์กรมีการบริหารจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินว่าองค์กรใช้ผลการ ทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร การตรวจสอบ การจัดการสารสนเทศและ ระบบในการจัดสมรรถนะ (Competency) ในการดำเนินงานขององค์กรรวมทั้งวิธีที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ กระบวนการนี้มีการพิจารณาใน 2 องค์ประกอบ คือ 1) การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการ 2) การจัดการสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยี สารสนเทศ (บวรศิลป์ เชาวน์ชื่น, 2550, หน้า 73-76) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.3.1 การวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการวัด วิเคราะห์ เปรียบเทียบและการนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน ขององค์กร ประกอบด้วย 1) กระบวนการวัดผลการดำเนินการขององค์กร 2) กระบวนการ วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร 3) กระบวนการ ปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร

4.3.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยี และความรู้ หมายถึง วิธีการ ที่ใช้ในการจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีและความรู้ให้มีคุณภาพและสะดวกต่อการใช้งาน ประกอบด้วย (1) กระบวนการจัดการข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ขององค์กร

(2) กระบวนการจัดการทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการบูรณาการกันอย่างสมดุลขององค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ 1) คน ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ 2) เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่ายและเร็วขึ้น 3) กระบวนการความรู้ เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม

4.4 องค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศจะต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

4.4.1 ระบบการวัดผลการดำเนินงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งองค์กร เพื่อใช้ในการติดตามการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารรวมถึงการนำข้อมูลสารสนเทศมาเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

4.4.2 ความพร้อมการใช้งานของข้อมูลสารสนเทศ เช่น การออกแบบข้อมูลสารสนเทศให้เหมาะสมตรงกับการใช้ เชื่อถือได้ ทันเวลา และมีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล รวมถึงการจัดการความรู้ การแบ่งปันความรู้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

4.4.3 สำหรับการเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและการใช้สารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจะต้องมีการกำหนดและลำดับความสำคัญ มีการกำหนดเกณฑ์ ในการดำเนินการมีการหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสมทั้งจากภายในและภายนอก และใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ทำทนายและส่งเสริมการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551, หน้า 17-18)

4.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ของคุณลักษณะ เศษชะพานิช (2550, หน้า 226-227) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนโดยใช้แนวคิด หลักการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่างๆ พบว่า ระบบบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 9 องค์ประกอบ องค์ประกอบย่อย 35

องค์ประกอบ และแนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบย่อย 209 ข้อ โดยองค์ประกอบหลักด้านการจัดการสารสนเทศ มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ 1) สถานศึกษา มีการจัดการสารสนเทศและใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับ 2) สถานศึกษามีการวัด วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และ 3) สถานศึกษามีการจัดการความรู้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 การสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

องค์ประกอบของการวัด การวิเคราะห์ และ การจัดการความรู้	นักวิชาการ/นักวิจัย					ความ ๓๒
	กรมการปกครอง (2546)	สำนักงานพัฒนาประชากร	วิจารณ์ พานิช (2547)	สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2553-2554)	ศุภลักษณ์ เศษะพานิช(2550)	
1.การจัดการสารสนเทศ				✓	✓	2
2.วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน				✓	✓	2
3. การจัดการความรู้			✓		✓	2
4. การวัด การวิเคราะห์ และปรับปรุง ผลการดำเนินงาน	✓	✓		✓	✓	4
5.การจัดการจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	✓	✓	✓	✓	✓	5

จากตาราง 7 การสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ โดยรวมองค์ประกอบที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันและสอดคล้องกันเป็นองค์ประกอบเดียว ซึ่งได้จำนวน 2 องค์ประกอบ จากนั้นผู้วิจัยใช้เกณฑ์

ร้อยละ 50 ขึ้นไป เป็นเกณฑ์ในการคัดสรรในการเลือก สรุปลัได้องค์ประกอบด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ประกอบไปด้วย 1) การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินงาน และ 2) การจัดการสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ

5. การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

5.1 ความหมาย

การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านบุคลากรที่มุ่งจะสร้างและรักษาให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่มีผลการดำเนินการที่ดีอยู่เสมอรวมทั้งการให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรเพื่อให้บุคลากรและองค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จรวมถึงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากรการสร้าง ความผูกพัน การพัฒนาและการจัดการบุคลากรซึ่งจะต้องดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรเพื่อสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวม (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555, หน้า 133)

จินตนา บุญบงการ (2531, หน้า 78-79) กล่าวว่า การให้การศึกษา เป็นการพัฒนาบุคคลซึ่งจะเพิ่มพูนความรู้และทักษะเพื่อปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และมุ่งที่จะปรับปรุงวิธีทำงานรวมถึงทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปในทางที่ดีต่อองค์กร และบุคลากรยังได้รับประโยชน์ นอกจากความรู้และทักษะแล้วยังเป็นการส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ ทำให้เกิดความร่วมมือและนับถือซึ่งกันและกัน

บวรศิลป์ เซาว์นชื่น (2550, หน้า 45-46) กล่าวว่า การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานเป็นการประเมินองค์กรในการสร้างความผูกพัน (Engage) จัดการและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานเพื่อการนำมาใช้ซึ่งศักยภาพอย่างเต็มที่ ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กรรวมทั้งความสามารถขององค์กรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ (Capability) และศักยภาพ (Capacity) ของผู้ปฏิบัติงาน และเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีโดยการเพิ่มคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและผู้นำ การประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานเพื่อป้องกันการลดจำนวนของผู้ปฏิบัติงานและเพื่อลดผลกระทบจากการลดจำนวนผู้ปฏิบัติงานบรรยากาศการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

(Workforce Climate) ในการทำให้มั่นใจสถานที่ทำงานมีสุขอนามัยความปลอดภัยและการป้องกันภัยรวมทั้งมีการปรับปรุงบรรยากาศเหล่านี้อยู่เสมอ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 56) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่าหมายถึงการหาทางใช้คนที่อยู่ร่วมกันในองค์กรนั้นๆ ให้ทำงานได้ผลดีที่สุดสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดในขณะเดียวกันก็สามารถทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขมีความพอใจ และปัจจัยทางการบริหารทั้งหลายคนถือเป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่สุด โดยมีแนวคิดเชื่อมโยงกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ได้แก่ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและมีความสามารถสูงในการบริหารงานบุคคล และการที่บุคลากรมีขวัญกำลังใจมีความสุขในการปฏิบัติงานจะส่งผลให้งานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจะทำให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและกระตือรือร้นพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น และในการบริหารงานบุคคล เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียเป็นสำคัญ

คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น (2554, หน้า 83) ได้ให้ความหมายของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง บุคลากรทุกคนทุกระดับและในการกำหนดปัจจัยในการประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานคณะฯ ได้กำหนดไว้แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มและประเภทตามลักษณะการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในเอกสารแสดงภาระงานและเพิ่มสะสมงานเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดี คณะวิทยาศาสตร์ มีการสื่อสารในเรื่องดังกล่าวกับบุคลากรทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการเช่นประชุมสัมมนาแจ้งเวียนผ่านเอกสารผ่านเว็บไซต์พูดคุยหรือบอกต่อ เป็นต้น

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2555-2556 (2554) ได้สรุปไว้ว่า เกณฑ์การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วย 2 ส่วนได้แก่ สภาพแวดล้อมของบุคลากร และความผูกพันของบุคลากร โดยที่สภาพแวดล้อมของบุคลากร ได้แก่ 1) ชีตความสามารถและอัตราการกำลังของบุคลากร 2) การสนับสนุนด้านสิทธิประโยชน์แก่บุคลากร 3) สภาพแวดล้อมในการทำงานมีสุขอนามัย มีความปลอดภัย 4) บรรยากาศการทำงานของบุคลากร ส่วนในด้านความผูกพันของบุคลากร ได้แก่ 1) การเพิ่มคุณค่าแก่บุคลากร 2) ระบบการจัดการปฏิบัติงานของบุคลากร 3) การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและผู้นำ และ

4) การประเมินความผูกพันของบุคลากร ทั้งนี้หากบุคลากรได้รับการจัดสภาพแวดล้อมการทำงาน และความผูกพันของบุคลากร จะเอื้อให้บุคลากรและองค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดี

สรุปว่า การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน เป็นการตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กรในที่สุดรวมทั้งตรวจประเมินว่าองค์กรสร้างความผูกพันของบุคลากรและระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจที่ช่วยให้บุคลากรเกิดพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร

5.2 ประโยชน์

ประโยชน์ของการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติการมี ดังต่อไปนี้

5.2.1 ทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ

5.2.2 ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กรได้อย่างเต็มที่

5.2.3 ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและองค์กรให้มีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าความคาดหมาย

5.2.4 ตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการให้เกิดความคล่องตัวที่จะตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป

5.2.5 แรงจูงใจ การสื่อสาร สวัสดิการ การพัฒนาบุคลากรและการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินงานสามารถสร้างความผูกพันบุคลากรกับองค์กรได้

5.3 องค์ประกอบของการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบหลักที่ 1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย และองค์ประกอบหลักที่ 2 ความผูกพันของบุคลากร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.3.1 องค์ประกอบหลักที่ 1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย

5.3.1.1 ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ได้แก่

1) การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังรวมทั้งทักษะสมรรถนะ และกำลังคนที่องค์กรมีอยู่ 2) การสรรหา การว่าจ้าง บรรจุ และการรักษาผู้ปฏิบัติงานใหม่ไว้ 3) การบริหารและจัดโครงสร้างของผู้ปฏิบัติงาน 4) การเตรียมผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมต่อความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่กำลังเปลี่ยนไป

5.3.1.2 บรรยาการการทำงานของบุคลากร ได้แก่ 1) การปรับปรุง และการทำให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขอนามัย ความปลอดภัย และมีการป้องกันภัย 2) การสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน โดยกำหนดนโยบาย การบริการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร

5.3.2 องค์ประกอบหลักที่ 2 ความผูกพันของบุคลากร ประกอบด้วย

5.3.2.1 การเพิ่มคุณค่าแก่บุคลากร ได้แก่ 1) ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 2) การกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน 3) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะเปิดให้มีการสื่อสารและผลการดำเนินการที่ดีที่สุด

5.3.2.2 การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ได้แก่ 1) การปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร 2) จริยธรรมและการดำเนินกิจกรรมอย่างมีจริยธรรม 3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสีย 4) ความต้องการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร และผู้นำระดับสูง 5) การถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรและผู้เกษียณอายุ 6) การส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

5.3.3 การประเมินความผูกพันของบุคลากร ได้แก่ 1) การประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน 2) การนำผลการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานมาเชื่อมกับผลลัพธ์ความสำเร็จขององค์กร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสังเคราะห์ องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ดังแสดงในตาราง 8

ตาราง 8 การสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของการ มุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	นักวิชาการ/นักวิจัย					ความถี่ (2556)
	จินตนา บุญบงการ(2531)	บวรติสภ์ เขาวงศ์ชื่น (2550)	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)	คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น (2554)	เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2556)	
สภาพแวดล้อมในการทำงาน						
1. ชีตความสามารถและอัตรากำลังของ บุคลากร		✓		✓	✓	3
2. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	5
ความผูกพันของบุคลากร						
3. การเพิ่มคุณค่าแก่บุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	5
4. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ	✓	✓	✓	✓	✓	5
5. การประเมินความผูกพันของบุคลากร		✓		✓	✓	3

จากตาราง 8 การสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ โดยรวมองค์ประกอบที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันและสอดคล้องกันเป็นองค์ประกอบเดียว ซึ่งได้จำนวน 2 องค์ประกอบ จากนั้นผู้วิจัยใช้เกณฑ์ร้อยละ 50 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์ในการตัดสรรในการเลือก สรุปได้องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบย่อย และ 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน มี 2 ตัวแปร ได้แก่ ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และบรรยากาศการทำงาน

ของบุคลากร 2) ความผูกพันของบุคลากร มี 3 ตัวแปร ได้แก่ การเพิ่มคุณค่าแก่บุคลากร การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ และการประเมินความผูกพันของบุคลากร

6. การจัดกระบวนการ

6.1 ความหมาย

บวรศิลาปี เซาว์นซึน (2550) กล่าวไว้ว่า การจัดกระบวนการ หมายถึง การตรวจสอบประเด็นสำคัญของการบริหารกระบวนการของสถานศึกษา ตั้งแต่ การออกแบบ การจัดการศึกษาที่เน้นการเรียน การบริหารนักเรียนและกระบวนการ สนับสนุน โดยพิจารณาในทุกกระบวนการและทุกหน่วยงานย่อยใน 2 ประเด็นหลักได้แก่ 1) การออกแบบระบบงาน หมายถึงวิธีการกำหนดสมรรถนะหลักและการออกแบบ ระบบงาน กระบวนการที่สำคัญในการจัดการศึกษา 2) การจัดการและปรับปรุง กระบวนการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการจัดการและวิธีการปรับปรุงหลักสูตร การจัดการ ศึกษาและการบริการผู้เรียน

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2555, หน้า 138) กล่าวว่า การจัด กระบวนการ หมายถึง การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย รวมทั้งข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วย วัดผลการดำเนินงาน และออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญและนำปัจจัยที่ เกี่ยวข้องที่สำคัญมาประกอบการออกแบบกระบวนการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงาน และปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งต้องมีระบบรองรับภาวะ ฉุกฉุนต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการจัดการกระบวนการเพื่อองค์กรจะ สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการ ที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ บุคลากรนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนด มีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้าง คุณค่าและกระบวนการสนับสนุนเพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิด ข้อผิดพลาด เกิดการทำงานซ้ำ และเกิดความสูญเสียจากผลการดำเนินการ

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence) ได้แสดงจุดเน้นในหมวดการจัดการกระบวนการว่าเป็นจุดศูนย์กลางของระบบงานและกระบวนการทำงานที่เน้นความสำคัญของสมรรถนะหลัก และการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถานศึกษาและการเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินซึ่งต้องอาศัยการออกแบบกระบวนการทำงานทั้งองค์กรที่ทำให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลโดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายด้วยการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด มีการดำเนินการในเชิงป้องกัน มีความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทิศทางการศึกษา การลดต้นทุน ตลอดจนมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยมีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อติดตามการจัดการกระบวนการทุกด้าน

กล่าวโดยสรุป การจัดการกระบวนการหมายถึงการออกแบบจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าให้การปฏิบัติการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จและยั่งยืน โดยการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

6.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกระบวนการ มีหลายทฤษฎีขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้นำไปใช้ ในที่นี้ผู้วิจัยจะนำเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 2 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีระบบ และ ทฤษฎีกระบวนการบริหาร ดังต่อไปนี้

6.2.1 ทฤษฎีระบบ (System Theory)

6.2.1.1 ความหมายของ “ระบบ” คำว่าระบบ (System) อาจจัดได้ว่าเป็นกลุ่มของส่วนที่เกี่ยวข้องกันและมีความสัมพันธ์กันในเชิงที่จะต้องบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน ดังนี้ (สมยศ นาวิกาน, 2544, หน้า 49) ส่วนต่างๆ ของระบบอยู่ในสถานะที่เคลื่อนไหวได้ การเคลื่อนไหวหรือแสดงออกของส่วนต่างๆจะมีปฏิริยากระทบต่อกันเสมอ โดยที่ในระบบหนึ่งๆ จะประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ (Subsystems) และภายในระบบย่อยก็จะประกอบไปด้วยระบบย่อยเล็กลงไปอีกหากมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ณ ส่วนหนึ่ง ส่วนใดของระบบจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อเนื่องกันเป็นลูกโซ่ (Chain of Effects)

ประชุม รอดประเสริฐ (2543, หน้า 66) ได้ให้รายละเอียดของระบบไว้ใน 2 ลักษณะ คือ ความหมายที่เป็นนามธรรมและรูปธรรม โดยความหมายที่เป็น

นามธรรมของระบบ หมายถึง วิธีการ (Method) การปฏิบัติงานที่มีรูปแบบและขั้นตอนที่ไม่ตายตัว อาจผันแปรตามสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่กำหนดให้ ส่วนความหมายที่เป็นรูปธรรม หมายถึง สรรพสิ่ง (Entity) ที่ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพาอาศัยกันโดยมีส่วนหนึ่งเป็นศูนย์กลางของระบบ

พินิจจรรย์ นามวัฒน์ (2544) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง การนำปัจจัยต่างๆ อันได้แก่ คน (People) ทรัพยากร (Resource) แนวคิด (Concept) และกระบวนการ (Process) มาผสมผสานการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ได้วางแผนไว้ โดยภายในระบบอาจประกอบไปด้วยระบบย่อย (Subsystem) ต่างๆ ที่ต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกันทั้งองค์กร

Hicks (1972, p.461), กล่าวว่า ระบบ คือ การรวมตัวของสิ่งหลายสิ่ง เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยแต่ละสิ่งนั้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือขึ้นต่อกันและกัน หรือมีผลกระทบต่อกันและกัน เพื่อให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่ง

โดยสรุป ระบบ หมายถึง การจัดการกระบวนการขององค์กรให้สอดคล้องทั่วถึงทั้งองค์การความสอดคล้องในแนวทางเดียวกันนี้ทำให้มั่นใจว่าจุดประสงค์ขององค์กรมุ่งไปในแนวทางเดียวกันขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้องค์กรมีความคล่องตัวมีนวัตกรรมและมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และมุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันนี้จะต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่ป้อนเข้าไป (Input) วิธีการ (Process) และหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์อยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะเมื่อกลยุทธ์และเป้าประสงค์มีการเปลี่ยนแปลง วงจรการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะเกิดขึ้นจากการอาศัยข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์

จากทฤษฎีระบบ องค์การจะใช้กระบวนการแปรสภาพเพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิตและในขณะเดียวกันกลไกในระบบก็จะขึ้นกับการนำข้อมูลย้อนกลับไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบผลลัพธ์ และ ปรับปรุงปัจจัยนำเข้า

6.2.1.2 องค์ประกอบของระบบ

จากความหมายของระบบดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าทุกระบบต้องมีองค์ประกอบหรือสิ่งต่างๆ เพื่อดำเนินงานสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งไว้ ดังนั้นภายในระบบจึงมีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Input) หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่จะนำไปสู่การดำเนินงานของระบบ รวมถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ อันเป็นที่ต้องการของระบบนั้นด้วย ในระบบการศึกษาตัว

ป้อนเข้าไป ได้แก่ นักเรียน สภาพแวดล้อมของนักเรียน 2) กระบวนการ (Process) คือวิธีการต่างๆ ที่จะนำไปสู่ผลงานหรือผลผลิตของระบบ และในระบบการศึกษาได้แก่ วิธีการสอนต่างๆ 3) ผลลัพธ์ (Output) หรือ ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง ความสำเร็จในลักษณะต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผล เช่น ในระบบการศึกษา ได้แก่ นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในลักษณะต่างๆ หรือนักเรียนที่มีความรู้ ความสามารถที่จะดำรงชีวิตได้ในอนาคต ทั้ง 3 องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ทั้ง 3 องค์ประกอบยังมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การด้วย ในขณะที่องค์การต้องดำเนินกิจกรรมนั้น สิ่งที่จะช่วยให้องค์การสามารถตรวจสอบว่ากิจกรรมต่างๆ นั้นบรรลุวัตถุประสงค์ หรือไม่ มีส่วนใดที่ต้องแก้ไขปรับปรุง จึงต้องอาศัย ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถปรับปรุง ตัวป้อน (Input) และกระบวนการ (Process) ได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

โดยสรุป ทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นทฤษฎีที่ทำให้ผู้บริหารสามารถที่จะมองเห็นภาพรวมขององค์การได้ทั้งหมดตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยพิจารณาองค์การในลักษณะระบบนั้นจะก่อให้เกิดการวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาขององค์การทั้งระบบเป็นกระบวนการปฏิบัติงานขององค์การซึ่งประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Output) โดยแต่ละส่วนจะต้องมีความสัมพันธ์และผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้สามารถตรวจสอบผลการทำงาน (Output) ของสิ่งที่ป้อนเข้าไป (Input) และกระบวนการ (Process) โดยข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) โดยมีผู้นำองค์การเป็นผู้บริหารจัดการทั้งต่อตนเอง ต่อองค์การ ต่อสังคมและต่อประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกัน

6.2.2 ทฤษฎีกระบวนการบริหาร (Management Theory)

6.2.2.1 ความหมายของทฤษฎีกระบวนการบริหาร

ทฤษฎีกระบวนการบริหาร POSDCoRB เป็นทฤษฎีที่ Gulick & Urwick (อ้างถึงในพินิจจรรยา นามวัฒน์, 2544, หน้า 22) ได้ร่วมกันเป็นบรรณาธิการหนังสือชื่อ Papers on the Science of Administration: Notes of the Theory of Organization เป็นหลักในการบริหารจัดการองค์การที่ใช้กันทั้งในภาครัฐและเอกชนที่มีอำนาจบริหาร มีหน้าที่และบทบาทการบริหารอยู่ 7 ประการ และใช้ตัวย่อทั้ง 7 เป็นชื่อแนวคิดทฤษฎี คือ POSDCoPB มีรายละเอียด ดังนี้

1) Planning (P) การวางแผน เป็นการวางแผนโครงการซึ่งเป็นการวางแผนโครงการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) Organizing (O) การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์กร โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็น กรม กอง หรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization)

3) Staffing (S) การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อให้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้

4) Directing (D) การอำนวยการ เป็นภารกิจในการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) การจูงใจ (Motivation) และการตัดสินใจ (Decision Making)

5) Coordinating (Co) การประสานงานเป็นการประสานให้ส่วนต่างๆ ของกระบวนการทำงานมีความต่อเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

6) Reporting (R) การรายงาน เป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยมีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์การอยู่ด้วย

7) Budgeting (B) การงบประมาณเป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการทำบัญชีการควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง

POSDCoRB ใช้เพื่อสร้างกลไก และโครงสร้างให้กับองค์กร จัดเตรียมบุคลากรที่มีความชำนาญต่างกันให้อยู่ในแผนกที่เหมาะสมกับองค์กร บุคลากรรู้หน้าที่และผู้บริหารสามารถบริหารและสั่งการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ วางกรอบการทำงานให้องค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการบริหาร และส่งเสริมการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันภายในองค์กร

6.2.2.2 ข้อดี ข้อเสียของ POSDCoRB

ข้อดีของ POSDCoRB

- 1) องค์กรมีโอกาสประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมาย มีสายบังคับบัญชาเดียว
- 2) สมาชิกองค์กรมีความเข้าใจวัตถุประสงค์องค์กร และแบ่งสายงานชัดเจน ไม่สับสน
- 3) ในหน่วยงานเดียวกัน มีความเข้มแข็ง เพราะเลือกสายอาชีพเดียวกันมาร่วมกันทำงาน
- 4) ใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า ถูกที่ถูกต้อง
- 5) การประสานงานระหว่างหน่วยงานมีความสะดวก
- 6) จัดเตรียมงบประมาณสนับสนุนแต่ละส่วนได้อย่างเหมาะสม

6.2.2.3 ข้อเสียของ POSDCoRB

- 1) เมื่อมีสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจน บางหน่วยงานอาจเสี่ยงปฏิบัติงานจนกว่าผู้บริการจะสั่งการลงมาโดยตรง
- 2) อุปกรณ์หรือเครื่องมือบางชนิดที่อยู่นอกเหนือหน่วยงานตนเอง อาจต้องรอกจนกว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบมาเป็นเพื่อการดำเนินงานให้
- 3) ทุกคนล้วนอยากอยู่ในหน่วยงานบริหารหลัก การทำงานใกล้ชิดผู้บริหารอาจเกิดความขัดแย้ง

กรณีการนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา ลำดับแรกครูต้องมีการวางแผน (Planning) เช่น ในรายวิชานั้น ครูจะสอนเนื้อหาเกี่ยวกับเรื่องใดบ้าง มีการจัดให้ในห้องเรียนนั้น (Organizing) หาหัวตัวแทนของนักเรียนในแต่ละคาบ (Staffing) เพื่อเป็นผู้ช่วยครู (Directing) ให้คอยควบคุมดูแลนักเรียนคนอื่นๆ ช่วยเช็คชื่อ ประสานงาน (Coordinating) ระหว่างครูกับนักเรียน ติดตามรายงานและเรื่องกิจกรรมอื่นๆ ที่ครูอาจจะมีการสั่งไปให้ (Reporting) การที่ครูสามารถใช้นักเรียนเป็นผู้ช่วยจะทำให้ผู้คุมทิศทางใจกับเพื่อนมากกว่า ทำให้นักเรียนที่ทำงานอย่างตั้งใจ ประกอบการงานเต็มความสามารถและทำด้วยความกระตือรือร้น ผู้บริหารทุกองค์กรต่างเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการระบบย่อย 2 ระบบ คือ 1) ระบบงาน คือ ทรัพยากรที่ไม่มีชีวิต ได้แก่ ทรัพย์สิน เงินทุน เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ 2) ระบบคน คือ มนุษย์หรือทรัพยากรบุคคล ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากรต่างๆ หรือสิ่งของ เพื่อที่จะก่อให้เกิดผลสำเร็จให้กับองค์กร กระบวนการบริหารจึงเกี่ยวข้องกับการ “บริหารงาน” และ “บริหารคน” อยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารจึงต้องจัดการเรื่องระบบงานต่างๆ และวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดระบบการผลิต การให้บริการ ทุกด้านเป็นไปด้วยดี

พร้อมๆ กันกับการที่ต้องจัดการเรื่องคน หรือบุคลากร ซึ่งเป็นผู้เข้าไปรับมอบหมายและปฏิบัติงานตามหน้าที่ หรือตำแหน่งงานต่างๆ ที่กำหนดไว้เพื่อให้เกิดผลงานที่ดี และประสานกันกับการทำงานของบุคคลฝ่ายอื่นๆ ได้ดีด้วย

กระบวนการบริหารจัดการ เป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวล ผลักดัน และกำกับให้ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นทรัพยากร การจัดการประเภทต่างๆ สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ กิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการที่ทำให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการที่ดี ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การนำและสั่งการ (Leading and Directing) 4) การควบคุม (Controlling) โดยอธิบายรายละเอียด ได้ดังนี้

กระบวนการการบริหารจัดการ (Management Process) หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรซึ่งกระบวนการการบริหารจัดการนี้สามารถแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวเนื่องกันได้อย่างมีปฏิสัมพันธ์สอดคล้องและต่อเนื่อง ผู้บริหารทำหน้าที่บริหารจัดการงานและคน ซึ่งจัดเป็น “สิ่งนำเข้า” (Input) โดยผ่าน “กระบวนการ” (Process) ในกิจกรรม การวางแผน การจัดองค์การ การนำ สั่งการ และ การควบคุม ให้สามารถประสานทำงานร่วมกันไป เพื่อให้ได้ “ผลลัพธ์” (Output) คือ การบรรลุถึงเป้าหมายผลสำเร็จต่างๆ ทั้งด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และความพึงพอใจของผู้เรียน และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการบริหารจัดการที่ประกอบด้วยหน้าที่หลัก 4 ประการนี้ เป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารพึงต้องปฏิบัติ กระบวนการทั้ง 4 ด้านนี้จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกันตลอดเวลา ซึ่งผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในกระบวนการบริหารจัดการโดยอาศัยหน้าที่ทั้ง 4 ประการนี้

โดยสรุปการจัดการกระบวนการคือการระดมทรัพยากรในการดำเนินงาน ได้แก่ บุคลากร วัสดุ แรงงานและเครื่องจักรเพื่อการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดเพื่อตอบสนองความต้องการของวัตถุประสงค์หลักขององค์การ ประกอบด้วย 6 เรื่องหลัก ได้แก่ 1) การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า 2) การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ 3) การออกแบบกระบวนการ 4) ระบบรองรับภาวะฉุกเฉิน 5) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน 6) การปรับปรุงกระบวนการ

6.3 ประโยชน์ของการจัดกระบวนการ

ประโยชน์ของการจัดกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในความผูกพันจัดการและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำศักยภาพของพวกเขามาใช้อย่างเต็มที่โดยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังและในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดี (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2554, หน้า 139-141) โดยแจกแจง ได้ดังนี้

6.3.1 ทำให้กระบวนการของการบริหารเป็นแบบองค์กรโดยรวมที่มุ่งเน้นการสร้างกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว

6.3.2 ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม และทันที่

6.3.3 ทำให้มีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และได้ผล

6.3.4 ทำให้การบริหารงานเป็นการบริหารที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรได้อย่างทันที่

6.3.5 ทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันเป็นแบบเชิงรุกมากยิ่งขึ้น

6.3.6 ทำให้ทราบถึงสมรรถนะของคู่แข่งที่มีอยู่แล้วและที่จะเข้ามาใหม่ ตลอดจนทราบความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปตามเวลา

6.3.7 ทำให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมและพอดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละโครงการหรือแต่ละกลุ่ม

6.3.8 องค์กรมีศักยภาพสูงในการสร้างความร่วมมือกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ

6.3.9 บุคลากรในองค์กร รับรู้ถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร

6.3.10 พนักงาน ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร

6.3.11 องค์กรสามารถรักษาลูกค้า และเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้อย่างเหมาะสมกับสภาวะการแข่งขัน

6.3.12 ผู้บริหารองค์กรรับรู้ถึงประสิทธิภาพของกลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนสามารถแก้ไข ปรับปรุงให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

6.3.13 ทำให้การบริหารองค์กรมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายขององค์กรมากกว่ามุ่งเน้นไปที่เป้าหมายของหน่วยงานเป็นหลัก

6.3.14 ทำให้องค์กรมีศักยภาพและประสิทธิภาพในการแข่งขันที่สูง

6.3.15 การดำเนินกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรมีความต่อเนื่องและทันกับการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ได้เป็นอย่างดี

6.4 องค์ประกอบของการจัดกระบวนการ

กระบวนการจัดการองค์การเป็นการจัดระบบของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและโครงสร้างหน้าที่ของงาน โดยแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ แล้วประสานงานแต่ละส่วนให้มุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน (สัมมา รัตนิตย์, 2556, หน้า 45) สอดคล้องกับ ชงชัย สันติวงษ์ (2541) ที่กล่าวถึงการจัดการองค์การว่า หมายถึง การจัดแบ่งองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อย ให้ครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์การพร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์กับองค์กรย่อยอื่นๆ ไว้ด้วยทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วน ประชุม รอดประเสริฐ (2543, หน้า 66) ได้ให้รายละเอียดของกระบวนการหรือระบบไว้ใน 2 ลักษณะ กล่าวคือ ความหมายที่เป็นนามธรรม และรูปธรรม โดยความหมายที่เป็นนามธรรมของระบบ หมายถึง วิธีการ (Method) การปฏิบัติงานที่มีรูปแบบและขั้นตอนที่ไม่ตายตัว อาจผันแปรตามสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่กำหนดให้ ส่วน ความหมายที่เป็นรูปธรรม หมายถึง สรรพสิ่ง (Entity) ที่ประกอบด้วย ส่วนต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพาอาศัยกัน โดยมีส่วนหนึ่งเป็นศูนย์กลางของระบบการจัดการกระบวนการ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) คือ หน้าที่หรือบทบาทในการกำหนดการทำงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดโครงสร้างองค์การที่เกี่ยวกับเรื่องกำหนดภารกิจหน้าที่การแบ่งงานกันทำการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ การจัดสายการบังคับบัญชาการกำหนดขนาดของการควบคุมการจัดตั้งหน่วยงานหลัก (Line) และการจัดตั้งหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) รวมถึงการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ หน้าที่ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน การคัดเลือกการบรรจุแต่งตั้งการปฐมนิเทศ ฯลฯ และการสั่งการ (Directing) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามแผนงานหรือตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการประสานงาน (Coordinating) คือ หน้าที่ในการประสานกับหน่วยงานย่อยต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์การให้ทำงานสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีการรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting) คือ การรายงานความก้าวหน้าปัญหาอุปสรรค

ตลอดจนข่าวสารต่างๆ ขององค์การให้ทุกฝ่ายได้ทราบ สอดคล้องกับ บวรศิลป์ เชาวน์ชื่น (2550) ที่กล่าวว่า องค์การมีวิธีการประเมินการออกแบบระบบงาน และในกระบวนการทำงานหลักมีการจัดกระบวนการทำงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร พร้อมทั้งนำผลการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการทำงานจะส่งผลให้องค์การบรรลุผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยงบประมาณสนับสนุน ด้วยการบริหารงบประมาณ (Budgeting) คือ หน้าที่ในการจัดสรรการวางแผนงบประมาณให้กับองค์การและหน่วยย่อยต่างๆ ให้มีงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอในการทำงาน โดยมีการวางแผนเป็นการเริ่มต้นของกระบวนการทั้งหมด (วิโรจน์ สารรัตน์, 2546, หน้า 57-66) เริ่มจากภารกิจ เป็นข้อความประกาศอย่างกว้างๆ เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์การ และขอบข่ายงานที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์การ ซึ่งกำหนดไว้อย่างง่ายต่อการแปลความและเข้าใจจากสมาชิกทุกฝ่ายขององค์การ ต่อมาเป็นจุดหมาย เป็นเป้าหมายแห่งอนาคต หรือผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์การต้องการให้บรรลุผล และ แผน หมายถึงวิถีทาง (Means) ที่จะทำ ให้บรรลุผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา

นักวิชาการชาวต่างชาติได้ทำการเปรียบเทียบคำนิยามทั้งหลายของการบริหารจัดการ แล้วสรุปว่าการบริหารจัดการมีลักษณะพิเศษ 3 ประการ Certo, Samuel C. (2000) ดังนี้ การบริหารจัดการ เป็นกระบวนการหนึ่งหรือหลายๆ กระบวนการของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันอย่างต่อเนื่อง และการบริหารจัดการรวมถึงและเน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์การ รวมถึงการบริหารจัดการสามารถมุ่งสู่เป้าหมายเหล่านั้นได้โดยการทำงานร่วมกันและโดยการทำงานผ่านบุคลากรและทรัพยากรอื่นๆ ขององค์การ

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า องค์ประกอบของการจัดการกระบวนการประกอบด้วย ข้อกำหนดต่างๆ เพื่อให้การจัดการกระบวนการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การออกแบบที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นที่การป้องกัน มีกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงกับผู้ส่งมอบและลูกค้า การมุ่งเน้นที่การบูรณาการของห่วงโซ่อุปทาน ผลด้านการปฏิบัติงานรอบเวลา รวมทั้งการประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้ขององค์การ ข้อกำหนดต่างๆ เหล่านี้สามารถอธิบายรายละเอียด ได้ดังต่อไปนี้

6.4.1 การออกแบบระบบงาน หมายถึง วิธีการกำหนดสมรรถนะหลัก และการออกแบบระบบงาน กระบวนการที่สำคัญในการจัดการศึกษา

6.4.2 การจัดการและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการจัดการและวิธีการปรับปรุงหลักสูตร การจัดการศึกษาและการบริการผู้เรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสังเคราะห์
องค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการ ดังแสดงในตาราง 9

ตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการ

องค์ประกอบของ การจัดการกระบวนการ	นักวิชาการ/นักวิจัย							ความ ฉ.๓.
	ธงชัย สันติวงษ์ (2548)	ประชุม รอดประเสริฐ (2543)	พิมลจรรย์ นามวัฒน์ (2544)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2545)	บวรศิลป์ เขาวงศ์สิน (2550)	สำนักงานวิจัยคุณภาพแห่งชาติ (2555)	Certo S.C. (2000)	
ระบบงาน								
1. การออกแบบระบบงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
2. กระบวนการทำงานหลัก	✓		✓	✓	✓	✓	✓	6
3. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน	✓		✓			✓	✓	4
กระบวนการทำงาน								
4. การออกแบบกระบวนการทำงาน	✓			✓	✓	✓	✓	5
5. การจัดการกระบวนการทำงาน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
6. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน			✓		✓	✓		3

จากตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการ ผู้วิจัยได้
สังเคราะห์ โดยรวมองค์ประกอบที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันและสอดคล้องกันเป็น
องค์ประกอบเดียว ซึ่งได้จำนวน 2 องค์ประกอบ จากนั้นผู้วิจัยใช้เกณฑ์ร้อยละ 50 ขึ้นไป
เป็นเกณฑ์ในการสรรในการเลือก สรุปได้องค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการทำงาน
ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย และ 6 ตัวแปร ดังนี้ องค์ประกอบหลักที่ 1 คือ

ระบบงาน (Work Systems) มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การออกแบบระบบงาน
2) กระบวนการทำงานหลัก 3) ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน องค์ประกอบหลักที่ 2 คือ
กระบวนการทำงาน (Work Processes) มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การออกแบบ
กระบวนการทำงาน และ การจัดการกระบวนการทำงาน

7. ผลลัพธ์

7.1 ความหมายของผลลัพธ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ (สำนักงานรางวัล
คุณภาพแห่งชาติ, 2545, หน้า 92-95) อธิบายผลลัพธ์ทางธุรกิจว่าเป็นการเน้นถึงผลลัพธ์
ของการประเมินของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร เป็นการให้ข้อมูลในขณะ
ที่เกิดขึ้นจริงในผลลัพธ์ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 2) ผลลัพธ์ด้าน
การเงินและการตลาด 3) ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล 4) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของ
องค์กร ส่วน บวรศิลป์ เซาว์นซัน (2550) ให้ความหมายผลลัพธ์ว่า หมายถึง การตรวจสอบ
ผลการดำเนินงานขององค์กรและระดับการปฏิบัติงาน เมื่อเทียบกับคู่แข่งหรือหน่วยงาน
ต่างๆ ที่สามารถเทียบเคียงกันได้อย่างเหมาะสม โดยพิจารณา 5 ประเด็นสำคัญ คือ
1) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน 2) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน 3) ผลลัพธ์ด้าน
งบประมาณและตลาด 4) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน 5) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผล
ของกระบวนการ ส่วนอัญชลี ปรังกายเกียรติ (2553, หน้า 448) มีความเห็นว่า ผลลัพธ์
หมายถึง ผลผลิตและผลที่สถานศึกษาได้รับจากการดำเนินงานตามจุดมุ่งหมาย ในการ
ประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินงานปัจจุบัน ผลการดำเนินงานเมื่อ
เปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตราความครอบคลุมและความสำคัญ
ของการปรับปรุงผลการดำเนินงาน ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างตัวผลลัพธ์กับเป้าหมาย
หลักของผลการดำเนินงาน และสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2554) ได้นิยามผลลัพธ์
ว่าผลลัพธ์ หมายถึง การตรวจประเมินผลการดำเนินการและ แนวโน้มขององค์กรในมิติ
ต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของ
การปฏิบัติ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการ
ขององค์กรโดยเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันโดยแสดงผลลัพธ์
ด้านต่างๆ 5 ด้าน รายละเอียดดังนี้

7.1.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ เป็นผลการดำเนินการ
ด้านผลิตภัณฑ์และประสิทธิผลของกระบวนการที่ตอบสนองโดยตรงต่อลูกค้า กลยุทธ์และ

การปฏิบัติการ โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามผลิตภัณฑ์ ตามกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด และตามประเภทและสถานที่ของกระบวนการ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

- 1) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่มุ่งเน้นลูกค้า
- 2) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการปฏิบัติการ
- 3) ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

7.1.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้า รวมถึงความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด ประกอบด้วย 1 องค์ประกอบย่อย คือ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า และความผูกพันของลูกค้า

7.1.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านสภาพแวดล้อมที่ดี การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน มี 1 องค์ประกอบย่อย คือ ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ได้แก่

- 1) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- 2) บรรยากาศการทำงาน
- 3) การทำให้บุคลากร มีความผูกพัน และ
- 4) การพัฒนาบุคลากร

7.1.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร โดยผู้นำระดับสูง และการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ มี 1 องค์ประกอบย่อย คือ ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างในด้าน

- 1) การนำ
- 2) การกำกับดูแลองค์กร
- 3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ
- 4) จริยธรรม
- 5) ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

7.1.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด เป็นผลลัพธ์สำคัญการดำเนินการด้านการเงินและตลาด มี 1 องค์ประกอบย่อย คือ ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ได้แก่

- 1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน
- 2) ผลการดำเนินการด้านตลาด

นอกจากนี้ยังมี รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านผลลัพธ์ขององค์กรพบว่า ผลลัพธ์ขององค์กร จำนวน 23 ข้อ ประกอบด้วย การมุ่งเน้นผู้เรียน การบริหารงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพขององค์กร และธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม มี 3 ลำดับแรกที่มีความเหมาะสมตามความคิดผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษา ได้แก่ ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และเคารพในสิทธิของผู้อื่น ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ สร้างเครือข่ายการมี

ส่วนร่วมของทุกภาคส่วนสังคม จะเห็นได้ว่างานของรุ่งรัชดาพร เวหะชาติ ในด้านผลลัพธ์ขององค์กรเน้นให้เห็นว่ามีความเหมาะสมในด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเท่านั้น

กล่าวโดยสรุป ผลลัพธ์ หมายถึง ผลประโยชน์ที่ได้จากผลผลิต และผลกระทบที่มีต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง และสิ่งแวดล้อม จากการใช้ประโยชน์จากการจัดทำผลผลิตขึ้นมา หรือผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพหรือความเป็นเลิศขององค์กร

7.2 ประโยชน์ของการตรวจประเมินผลลัพธ์

ประโยชน์ของการตรวจประเมินผลลัพธ์(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา
ระบบราชการ, 2548) มีดังนี้

7.2.1 เป็นข้อมูลสำคัญการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการ
บริหารจัดการองค์กร

7.2.2 เป็นเครื่องมือในการรับรองคุณภาพในการให้บริการ

7.2.3 องค์กรทราบผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบ จากการดำเนินการ

7.2.4 ช่วยให้องค์กรปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

7.2.5 ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์โอกาสและปัญหาอันอาจจะ
เกิดขึ้นในอนาคต

7.2.6 ช่วยลดการสูญเสียทั้งกำลังคน เงิน และผลผลิต

7.2.7 เป็นเครื่องมือสำคัญในการตัดสินใจของผู้บริหาร

7.3 องค์ประกอบของผลลัพธ์

จากการนิยามความหมายเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบผลลัพธ์ซึ่ง
หมายถึง ผลลัพธ์ของทั้ง 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ผลลัพธ์ด้านการเรียนของผู้เรียน
2) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ
การเงิน การตลาด 4) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน 5) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของ
กระบวนการ 6) ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ และความรับผิดชอบต่อสังคม ผลลัพธ์ทั้ง 6 ด้าน
เป็นลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม (สำนักงาน
คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548) ได้แก่

7.3.1 กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2
การวางแผนกลยุทธ์ หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด เพื่อเน้นให้
เห็นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งเน้นที่กลยุทธ์ด้านผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดทิศทางขององค์กรและแสวงหาโอกาสด้านการจัดการศึกษาในอนาคต

7.3.2 กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วย หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์ กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานและกระบวนการที่สำคัญ มีบทบาททำให้การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมที่ดีขององค์กร การปฏิบัติการทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด งบประมาณ การเงิน ส่วนผลลัพธ์การดำเนินการภายในองค์กร รวมถึงผู้ปฏิบัติงาน การนำองค์กร ธรรมชาติและความรับผิดชอบต่อสังคม มีการเชื่อมโยงกลุ่มการนำองค์กรเข้ากับกลุ่มผลลัพธ์ รวมทั้งแสดงความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับในระบบการจัดการผลการดำเนินการที่มีประสิทธิผล

7.3.3 กลุ่มที่ 3 คือ กลุ่มพื้นฐานของระบบ ได้แก่ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง เป็นหัวใจของระบบปฏิบัติการทั้งองค์กรส่งผลให้มีการจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันได้

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป เป็นเกณฑ์ ได้องค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาแจกแจงรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบดังตาราง 10

ตาราง 10 องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

หมวด	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
หมวด 1 การนำองค์กร	1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	1) วิสัยทัศน์ ค่านิยม และ พันธกิจ 2) การสื่อสารและผลการดำเนินการของสถานศึกษา
	1.2 ธรรมชาติและความรับผิดชอบต่อสังคม	1) ระบบธรรมชาติของสถานศึกษา 2) การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและ

	จริยธรรม 3) ความรับผิดชอบต่อสังคมและการ สนับสนุนชุมชนที่สำคัญ
--	---

ตาราง 10 (ต่อ)

หมวด	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
หมวด 2 การวางแผน กลยุทธ์	2.1 การจัดทำกลยุทธ์	1) กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ 2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
	2.2 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	1) การจัดทำแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ 2) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ
หมวด 3 การมุ่งเน้น ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย และตลาด	3.1 ความผูกพันของผู้เรียน ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด	1) หลักสูตร การส่งเสริมการเรียนรู้อื่นๆ 2) การสร้างวัฒนธรรมการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	3.2 เสียงของผู้เรียนและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	1) การรับฟังเสียงของผู้เรียนและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย 2) การประเมินความพึงพอใจและความ ผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
หมวด 4 การวิเคราะห์ การวัดผล และการ จัดการความรู้	4.1 การวัดผล การวิเคราะห์ และ ปรับปรุงผลการดำเนินการของ องค์กร	1) การวัดผลการดำเนินการ 2) การวิเคราะห์และทบทวนผลการ ดำเนินการ 3) การปรับปรุงผลการดำเนินการ
	4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยี และการจัดการความรู้	1) การจัดการข้อมูลสารสนเทศ และการ จัดการความรู้ 2) การจัดการทรัพยากรสารสนเทศและ เทคโนโลยีสารสนเทศ
หมวด 5 การมุ่งเน้น ผู้ปฏิบัติงาน	5.1 การผูกใจบุคลากร	1) การสร้างคุณค่าของบุคลากร 2) การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร 3) การประเมินความผูกพันของบุคลากร
	5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน	1) ชีตความสามารถและอัตรากำลัง 2) บรรยากาศการทำงาน

ตาราง 10 (ต่อ)

หมวด	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
หมวด 6 การจัดการ กระบวนการ	6.1 การออกแบบระบบงาน	1) การออกแบบระบบงาน 2) กระบวนการทำงานหลัก 3) ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน
	6.2 กระบวนการทำงาน	1) การออกแบบกระบวนการทำงาน 2) การจัดการกระบวนการทำงาน 3) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน
หมวด 7 ผลลัพธ์	7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนของ ผู้เรียน	1) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน
	7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย และตลาด
	7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน การตลาด	1) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน การตลาดการจัดการกระบวนการทำงาน
	7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้น ผู้ปฏิบัติงาน	1) ผลลัพธ์ด้านบุคลากร
	7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของ กระบวนการ	1) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของ กระบวนการ
	7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ และ ความรับผิดชอบต่อสังคม	1) ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำและความ รับผิดชอบต่อสังคม

จากตาราง 10 องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาทั้ง 7 หมวด ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การนำองค์กร ประกอบด้วย (1) การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง ได้แก่ วิสัยทัศน์ ค่านิยมและ พันธกิจ การสื่อสาร และ ผลการดำเนินงานขององค์กร และ (2) ธรรมภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ ระบบธรรมาภิบาลของสถานศึกษา การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจรรยาบรรณ และ ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ 2) การวางแผนกลยุทธ์

ประกอบด้วย (1) การจัดทำกลยุทธ์ ได้แก่ กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และ (2) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ และการคาดการณ์ผลการดำเนินการ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด ประกอบด้วย (1) ความผูกพันของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด ได้แก่ หลักสูตร การส่งเสริมการเรียนรู้อื่นๆ และการสร้างวัฒนธรรมการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) เสียงของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ การรับฟังเสียงของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวิเคราะห์และใช้ข้อมูลของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) การวิเคราะห์ การวัดผล และการจัดการความรู้ ประกอบด้วย (1) การวัดผล การวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ การวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ (2) การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยี และการจัดการความรู้ ได้แก่ การจัดการข้อมูลสารสนเทศ และการจัดการความรู้ และการจัดการทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ 5) การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย (1) การผูกใจบุคลากร ได้แก่ การสร้างคุณค่าของบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร และการประเมินความผูกพันของบุคลากร (2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ชีตความสามารถและอัตรากำลัง และบรรยากาศการทำงาน 6) การจัดการกระบวนการ ประกอบด้วย (1) การออกแบบระบบงาน ได้แก่ การออกแบบระบบงาน กระบวนการทำงานหลัก และความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (2) กระบวนการทำงาน ได้แก่ การออกแบบกระบวนการทำงาน การจัดการกระบวนการทำงาน และการปรับปรุงกระบวนการทำงาน 7) ผลลัพธ์ ประกอบด้วย (1) ผลลัพธ์ด้านการเรียนของผู้เรียน (2) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน การตลาด (4) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (5) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และ (6) ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ และความรับผิดชอบต่อสังคม

การบริหารจัดการโรงเรียนอนุบาลเอกชน

1. ประวัติและความเป็นมาของโรงเรียนเอกชน

การจัดการศึกษาในประเทศไทยเป็นภาระหน้าที่โดยตรงของรัฐ แต่ในอดีตที่ผ่านมารัฐมีศักยภาพไม่เพียงพอที่จะจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง จึงเปิดโอกาสและส่งเสริมสนับสนุนให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อแบ่งเบาภาระหน้าที่ของรัฐบาล โดยสนับสนุนให้จัดตั้งโรงเรียนเอกชนทุกระดับและทุกประเภท จากประวัติความเป็นมา เอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยา (สมเด็จพระนารายณ์มหาราช พ.ศ. 2199–2231) และสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ (พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พ.ศ. 2394–2411) ซึ่งผู้นำในระดับสูงของยุคนั้นให้ความสนใจที่จะแสวงหาความรู้ และวิทยาการทันสมัยต่างๆ ต่อมาจึงได้มีการจัดตั้งเป็นโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาแบบใหม่ (แบบตะวันตก) และขยายเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ตามความนิยมที่มากขึ้นตามลำดับ และดำรงกิจการอยู่จนถึงปัจจุบัน เช่น โรงเรียนอรุณประดิษฐ์ จัดตั้งเมื่อปี พ.ศ.2420 โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย จัดตั้งเมื่อ พ.ศ.2413 โรงเรียนอัสสัมชัญ จัดตั้งเมื่อ พ.ศ.2420 โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย จัดตั้งเมื่อ พ.ศ.2413 และโรงเรียนราชินี จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2446 เป็นต้น

บทบาทของเอกชนมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ โดยแบ่งเบาภาระการจัดการศึกษาของรัฐที่รัฐไม่สามารถจัดได้ รัฐจึงมีนโยบายสนับสนุนการจัดการศึกษาของเอกชนมาจนถึงปัจจุบัน ดังจะเห็นได้จากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้ระบุไว้ในมาตรา 81 ให้รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษา และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 ได้ระบุไว้เช่นกันในมาตรา 45 ให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับทุกประเภทการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด โดยรัฐต้องกำหนดนโยบายและมาตราที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2544, หน้า ก)

2. ความหมายและลักษณะโรงเรียนเอกชน

โรงเรียนเอกชนตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 หมายถึง สถานศึกษาหรือสถานที่ที่บุคคลจัดการให้การศึกษาในระดับที่ต่ำกว่าปริญญาตรีแก่นักเรียนทุกพลัตรวมกันเกินเจ็ดคนขึ้นไป โดยผู้ขอรับใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียนอาจเป็นบุคคลทั่วไปหรือนิติบุคคลก็ได้และกำหนดลักษณะโรงเรียนเอกชนไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2544, หน้า ก)

2.1 โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการหรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ และจัดเป็นรูปแบบการศึกษาในระบบ โรงเรียน มี 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทสามัญ (ก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษา) และประเภทอาชีวศึกษา (ปวช. ปวท. ปวส.)

2.2 โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการหรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ และจัดรูปแบบการศึกษานอกระบบ โรงเรียน มี 7 ประเภท ได้แก่ การศึกษานอกโรงเรียน เฉพาะกาล สอนศาสนา ส่งคำสอน กวดวิชา ศิลปศึกษา และอาชีวศึกษา

2.3 โรงเรียนที่จัดให้มีการศึกษาแก่บุคคลที่มีลักษณะหรือผิดปกติทางร่างกาย สติปัญญา หรือจิตใจที่จัดเป็นรูปแบบการศึกษาพิเศษ หรือโรงเรียนที่จัดให้มีการศึกษาแก่บุคคลผู้ยากไร้หรือผู้ที่เสียเปรียบทางการศึกษาในลักษณะต่างๆ ที่จัดเป็นรูปแบบการศึกษา สงเคราะห์

กล่าวโดยสรุป การจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชนต้องคำนึงถึงเป้าหมาย การให้บริการทางการศึกษาและความต้องการของผู้ปกครองนักเรียน เพื่อผลิตเยาวชนที่มี คุณภาพมุ่งสู่ความเป็นเลิศ อันจะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ เพราะโรงเรียนเป็น ศูนย์รวมของวิชาการต่าง ๆ และโรงเรียนต้องให้ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนเข้าใจใน การบริหารจัดการของโรงเรียนโดยเข้ามามีส่วนร่วม มีความรู้สึกที่ดีต่อโรงเรียน และ ยอมรับว่าโรงเรียนเป็นของชุมชน ประชาชนในชุมชนต้องร่วมแรงร่วมใจกันพัฒนาโรงเรียน เพื่อให้ชุมชนมีความเจริญก้าวหน้า

3. การบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนตามแนวทางการ ปฏิรูปการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 เป็นพระราชบัญญัติการศึกษาที่มุ่งปฏิรูปการศึกษาในส่วนของสถานศึกษา เอกชน รัฐคำนึงถึงการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของเอกชน และให้ความคุ้มครองการจัดการ การศึกษาของเอกชนภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา เอกชน, 2546, หน้า ข) ดังพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ระบุว่า มาตรา 45 ให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้

ทุกระดับ และทุกประเภทการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด โดยรัฐต้องกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในด้านการศึกษา การกำหนดนโยบาย และแผนการจัดการศึกษาของรัฐของเขตพื้นที่การศึกษา หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้คำนึงถึงผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของเอกชนโดยให้รัฐมนตรี หรือคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชนประกอบพิจารณาด้วย

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ในส่วนที่ 3 มาตรา 43 การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน ได้ระบุไว้ว่าเอกชนสามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างอิสระ โดยมีการกำกับ ติดตามการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ และมาตรา 44 ให้สถานศึกษาเอกชนตามมาตรา 18(2) เป็นนิติบุคคล และมีคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2546, หน้า ข)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 จึงเป็นกฎหมายการศึกษา โดยกำหนดให้มีการปฏิรูประบบการจัดการศึกษา การพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอน การกำหนดให้มีมาตรฐาน และการประกันคุณภาพการศึกษา ระบบการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา การจัดทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษาตลอดจนการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยเฉพาะการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาที่เน้นการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน รวมทั้งการบริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานที่จัดการศึกษาในระดับการปฏิบัติและกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล

ปัจจุบันโครงสร้างใหม่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เปลี่ยนชื่อเป็นสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน อยู่ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนมีหน้าที่ ดังนี้

3.1 ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา

เอกชน

3.2 ดำเนินงานเกี่ยวกับกองทุนและสวัสดิการสงเคราะห์แก่ครูและผู้บริหาร

สถานศึกษา

3.3 ประสานและส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชนให้เป็นไปตามนโยบายแผน

และมาตรฐานการศึกษาของชาติ

3.4 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษา วิจัยและพัฒนาการจัดการศึกษา

เอกชน

3.5 ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนงานอื่นๆ

ที่เกี่ยวข้องหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

ปัจจุบันสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนได้ปฏิบัติงานตามแนวทางปฏิบัติของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงศึกษาธิการในการปฏิรูปการศึกษา โดยการนำยุทธศาสตร์สำคัญของกระทรวงศึกษาธิการมาดำเนินการรวม 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดระบบการศึกษาให้คนไทยมีโอกาสได้รับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ได้แก่การให้การอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียนและการจัดศึกษาสำหรับผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาให้เต็มศักยภาพและได้มาตรฐาน ได้แก่ 1) การบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การประชุมปฏิบัติการพัฒนาหลักสูตรอิสลามศึกษาของสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลาม 3) การประกันคุณภาพการศึกษา 4) การส่งเสริมและพัฒนาการศึกษานอกระบบ 5) การประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติและ 6) การเขียนเรียงความสำหรับเด็กและเยาวชนเพื่อขอรับทุนการศึกษาตามนโยบายของรัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาครู คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษาเพื่อเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพตามปรัชญา แนวคิด และเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา ได้แก่ 1) การพัฒนาครูโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ 2) การส่งเสริมศักยภาพและการจัดการเรียนการสอนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม 3) การประชุมสัมมนาผู้บริหารและครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาและ 4) การพัฒนาบุคลากรของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา ได้แก่

1) การสนับสนุนด้านการเงินอุดหนุน 2) การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการอุดหนุน การศึกษาเอกชน 4) การแก้ไขและปรับปรุงกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง กับโรงเรียนเอกชน 5) การวิจัยทางการศึกษาเอกชน 6) การรณรงค์ป้องกันยาเสพติดใน โรงเรียนเอกชน

จากที่กล่าวมานี้ การบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มีฐานะเป็นนิติบุคคลมีความอิสระในการตัดสินใจ การบริหารและการจัดการศึกษา ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษา มีการกำกับ ติดตาม การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ มีคณะกรรมการ การบริหาร ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ครูใหญ่ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ และรัฐต้องให้การสนับสนุนด้านวิชาการและด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อน และยกเว้นภาษี รวมทั้งสิทธิประโยชน์อื่นตามความเหมาะสมและการกำหนดนโยบายและการจัดแผนการ ศึกษาของรัฐ ของเขตพื้นที่การศึกษาและองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และจะต้องไม่ กระทบต่อการจัดการศึกษาของเอกชนโดยรับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชน ประกอบการพิจารณาด้วย

4. โรงเรียนเอกชนในฐานะนิติบุคคล

ความหมายของนิติบุคคล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2546ก, หน้า 7-8) ให้ความหมายของคำว่า นิติบุคคลว่าเป็นบุคคลที่กฎหมายสมมติขึ้น เพื่อให้สิทธิ หน้าที่ และความสามารถทำกิจกรรมอันเป็นการก่อก่อนิติสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ ภายใต้ขอบเขตวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นิติบุคคลแบ่งเป็น 2 ประเภทดังนี้

4.1 นิติบุคคลในกฎหมายเอกชน หมายถึง นิติบุคคลที่เกิดขึ้นตามบทบัญญัติ ของประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยจะเกิดขึ้นเมื่อกลุ่มบุคคลธรรมดาพร้อมกันทำ กิจกรรมอันใดอันหนึ่งและเพื่อให้ดำเนินกิจการนั้นๆ ได้จะต้องมีทรัพย์สินและสามารถทำ นิติกรรมต่างๆ ได้ กฎหมายจึงกำหนดให้บุคคลดังกล่าวจดทะเบียนเพื่อจัดตั้งนิติบุคคลขึ้น ตามกฎหมาย และดำเนินกิจการภายใต้นิติบุคคลเพียงคนเดียว หรือในกรณีที่เป็นการรวม ทรัพย์สินที่จัดสรรไว้เป็นกองทุน เพื่อดำเนินกิจกรรมอันใดอันหนึ่ง เช่น เพื่อการศึกษา ศาสนา หรือเพื่อสาธารณประโยชน์อย่างอื่น โดยมีได้มุ่งหาผลประโยชน์ และเมื่อได้

จดทะเบียนตามกฎหมายแล้วย่อมเป็นนิติบุคคล เช่น สมาคม มูลนิธินิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์จึงเป็นนิติบุคคลที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อประโยชน์ของเอกชนและ ไม่มีการใช้อำนาจมหาชน

4.2 นิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน หมายถึง นิติบุคคลที่เกิดขึ้นตามกฎหมาย กล่าวคือ มีพระราชบัญญัติหรือกฎหมายลำดับรองที่อาศัยอำนาจจากพระราชบัญญัติที่กำหนดให้จัดตั้งขึ้นเป็นการเฉพาะนิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน จึงดำเนินกิจกรรมที่เป็นบริการสาธารณะมีการใช้อำนาจมหาชน เช่น กระทรวง ทบวง กรม องค์การมหาชนของรัฐ เทศบาล วัด เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2546) ได้กำหนดความหมายของ นิติบุคคลไว้ว่า นิติบุคคล เป็นการรวมตัวของบุคคลธรรมดาหรือกองทรัพย์สินของบุคคลธรรมดาเพื่อดำเนินกิจการในนามของตนเอง และจัดตั้งโดยอาศัยอำนาจแห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์หรือกฎหมายอื่นซึ่งบัญญัติไว้เป็นพิเศษ

จากความหมายของนิติบุคคลดังกล่าว นิติบุคคลจึงหมายถึงองค์กรหรือคณะบุคคลซึ่งกฎหมายสมมติให้เป็นนิติบุคคลที่มีสิทธิหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขฉบับเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้สถานศึกษาเอกชนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นนิติบุคคลสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้ด้วยตนเองตามวัตถุประสงค์และสิทธิหน้าที่ที่บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารกระทรวงศึกษาธิการ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และกฎหมายอื่นที่กำหนดสิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้

4.3 ลักษณะสถานศึกษาเอกชนที่เป็นนิติบุคคล

4.3.1 สถานศึกษาเอกชนที่เป็นนิติบุคคลจะต้องดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา มีสิทธิและหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด โดยเฉพาะพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ผู้รับใบอนุญาตและครูใหญ่จะทำหน้าที่บริหารกิจการของโรงเรียนตามอำนาจหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการ และเป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน มีคณะกรรมการบริหารเป็นผู้ดูแล กำกับ เป็นที่ปรึกษา และเป็นผู้ให้ความเห็นชอบในการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญอันเกี่ยวกับงานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ และงานบริหารงานทั่วไป

4.3.2 สถานศึกษาเอกชนที่เป็นนิติบุคคลสามารถดำเนินกิจการต่างๆ ได้ด้วยตนเองอย่างอิสระสามารถตัดสินใจภายใต้ขอบเขตวัตถุประสงค์ กฎ ระเบียบของทางราชการ การจัดการนิติบุคคลนั้นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้แทนหรือตัวแทนของสถานศึกษา ในการกระทำนิติกรรมโดยมติและความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารภายใต้กรอบของกฎหมายและระเบียบที่กำหนด

4.3.3 สถานศึกษาเอกชนที่เป็นนิติบุคคลจะได้รับการจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปจากรัฐซึ่งรัฐจะต้องจัดสรรเงินงบประมาณเพื่อการศึกษาเป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคลที่เหมาะสมแก่ผู้เรียน การศึกษาภาคบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เท่าเทียมกับสถานศึกษาของรัฐ

4.3.4 สถานศึกษาเอกชนจะได้รับการจัดสรรกองทุนกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำเพื่อให้สามารถพึ่งตนเองได้ และรัฐจะต้องจัดตั้งกองทุนเพื่อการพัฒนาการศึกษาให้แก่สถานศึกษาเอกชนเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ

4.3.5 สถานศึกษาเอกชนที่เป็นนิติบุคคลจะต้องได้รับการตรวจสอบติดตาม และประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล การใช้จ่ายงบประมาณการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการศึกษา แนวการจัดการศึกษา และคุณภาพมาตรฐานการศึกษา โดยหน่วยงานภายในและหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ตรวจสอบภายนอก ส่วนหลักเกณฑ์และวิธีการตรวจสอบ ติดตามและการประเมินให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

4.3.6 การกำหนดให้โรงเรียนเอกชนเป็นนิติบุคคลก็เพื่อให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระคล่องตัว สามารถบริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียนได้โดยสะดวกและรวดเร็ว เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามหลักการกระจายอำนาจและการบริหารโรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารที่กระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางหรือเขตการศึกษาไปยังสถานศึกษา ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่เป็นอิสระ มีความคล่องตัวในการตัดสินใจในการบริหารและการจัดการ สามารถสั่งการและตัดสินใจในด้านหลักสูตรการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การเงินงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปด้วยการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ

4.4 การบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่สถานศึกษานิติบุคคล
กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 5-7) ได้ออกระเบียบการบริหาร
จัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ไว้ดังนี้

4.4.1 การจัดกิจการทั่วไปของสถานศึกษาที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก ให้
ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้แทนนิติบุคคลสถานศึกษา

4.4.2 สถานศึกษามีอำนาจปกครองดูแลบำรุงรักษา ใช้และจัดหา
ผลประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้แก่สถานศึกษา

4.4.3 การดำเนินการทางทะเบียนเกี่ยวกับสินทรัพย์ที่มีผู้อุทิศให้แก่
สถานศึกษาให้จดทะเบียนในนามนิติบุคคลและดำเนินการด้วยควมรอบคอบ

4.4.4 การดำเนินคดีกรณีถูกฟ้องร้อง โรงเรียนต้องรายงานให้สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาทราบ เพื่อแจ้งให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ดำเนินการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบดำเนินคดีโดยเร็ว

4.4.5 การดำเนินงานเกี่ยวกับการรับบริจาคเงิน ทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้
โรงเรียนจะต้องทำตามขั้นตอนตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการรับเงินหรือ
ทรัพย์สินที่มีผู้บริจาคกับทางราชการ

4.5 ระเบียบการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2546) ได้กำหนดระเบียบ
การบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล
ในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

4.5.1 ให้สถานศึกษามีวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่การจัดการศึกษา
ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการ
กระทรวงศึกษาธิการ

4.5.2 ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้แทนนิติบุคคล สถานศึกษา
ดำเนินกิจการทั่วไปที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก

4.5.3 ให้สถานศึกษามีอำนาจปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหา
ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้สถานศึกษา

4.5.4 ให้สถานศึกษาหารายงานให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกรณีนิติบุคคล สถานศึกษาถูกฟ้องคดี และในกรณีที่นิติบุคคลจะเป็นโจทก์ฟ้องในนามของตน ให้กระทำได้เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้สถานศึกษา โดยจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการและผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาสถานศึกษาด้านสังกัด

4.5.5 สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการงบประมาณในส่วนที่ตั้งสำหรับสถานศึกษาที่ได้รับการกำหนดวงเงิน และได้รับมอบหมายอำนาจ

4.5.6 สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการเกี่ยวกับพัสดุที่อยู่ในส่วนที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบหรืออยู่ในวงเงินงบประมาณที่ได้รับมอบ

4.5.7 การรับบริจาคเงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้สถานศึกษาให้สถานศึกษารับบริจาคตามระเบียบกระทรวงการคลังและตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

4.5.8 การบริหารจัดการเกี่ยวกับการเงินและบัญชีสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกาศกำหนด

4.5.9 การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5. การบริหารจัดการโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล

การบริหารและการจัดการโดยยึดหลักการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและมีอิสระ มีความคล่องตัวในการตัดสินใจการบริหารจัดการ และการสั่งการเกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน การเงินงบประมาณ การบริหารบุคลากร และบริหารทั่วไปด้วยระบบการมีส่วนร่วมตามกฎหมายการศึกษาแห่งชาติ โดยได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐ และโรงเรียนต้องมีธรรมนูญโรงเรียนแสดงความรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 33-73) ได้กำหนดแนวทางการบริหารสถานศึกษาไว้ในคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล โดยจำแนกงานบริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละงาน ดังนี้

5.1 ด้านการบริหารวิชาการ ได้กำหนดกรอบงานด้านวิชาการเพื่อกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาให้มีความอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษาและชุมชน รวมทั้งการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีขอบข่ายและภารกิจ ดังนี้

5.1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์ หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 สารแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของสังคม ชุมชน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และจัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่างๆ ที่กำหนดซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะที่ พึงประสงค์ โดยมีการบูรณาการเนื้อหาสาระ ทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

5.1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ควรส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน รวมทั้งมีการจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ และมีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น ชุมชน ผู้ปกครอง เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

5.1.3 การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน โดยเน้นการประเมินตาม สภาพจริงอย่างต่อเนื่องจากกระบวนการ การปฏิบัติ และผลงาน

5.1.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่งเสริมให้มีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา โดยประสาน งานความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

5.1.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ควรมีการวิเคราะห์ความ จำเป็นในการใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี เพื่อใช้ในการจัดการเรียน การสอน โดยส่งเสริมให้มีการผลิตพัฒนาสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน ประสาน ความร่วมมือในการผลิต จัดทำ พัฒนาและการใช้สื่อ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาจากบุคคล องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น

5.1.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ โดยการสำรวจแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการจัดตั้ง ส่งเสริมพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน

5.1.7 การนิเทศการศึกษา จัดระบบการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนภายในสถานศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา และประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศ

5.1.8 การแนะแนวการศึกษา จัดระบบการแนะแนวที่เชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน โดยความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

5.1.9 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีการวางแผนและดำเนินการ ตามแผนพัฒนาตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีการประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นในการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษา เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

5.1.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน ศึกษา สำรวจความต้องการสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน ให้ความรู้ทางวิชาการเพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น รวมทั้งให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครั้ว ชุมชน ท้องถิ่น

5.1.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษาทั้งของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งบริเวณใกล้เคียงภายในเขตพื้นที่การศึกษาหรือต่างเขตพื้นที่การศึกษา มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่างๆ

5.1.12 การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา สำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา ความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการ อาจจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาระหว่างบุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงาน หรือสถาบันการศึกษาอื่น

5.2 ด้านการบริหารงบประมาณ กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดกรอบการบริหารงานงบประมาณ เพื่อความเป็นอิสระในการบริหารจัดการให้มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ยึดหลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการหาประโยชน์ทางการศึกษาส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียนมีขอบข่ายงานและภารกิจ ดังนี้

5.2.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ ได้แก่ การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ

5.2.2 การจัดสรรงบประมาณ ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา การเบิกจ่าย และการอนุมัติงบประมาณ การโอนเงินงบประมาณ

5.2.3 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน ได้แก่ การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

5.2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ได้แก่ การจัดการทรัพยากร การระดมทรัพยากร การจัดหารายได้และผลประโยชน์ กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

5.2.5 การบริหารการเงิน ได้แก่ การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน การกันเงินไว้เบิกเหลือในปี

5.2.6 การบริหารบัญชี ได้แก่ การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

5.2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ได้แก่ การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา การจัดหาพัสดุ การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

5.3 ด้านการบริหารงานงานบุคคล กระทรวงศึกษาธิการกำหนดกรอบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้เป็นภารกิจที่สำคัญ ที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจ การดำเนินงานด้านบริหารบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจ ได้รับ

การยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีขอบข่ายและภารกิจโดยสรุป ดังนี้

- 5.3.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- 5.3.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- 5.3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 5.3.4 วินัยและการรักษาวินัย
- 5.3.5 การออกจากราชการ

5.4 ด้านการบริหารทั่วไป กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดขอบข่ายให้ป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์การ ให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกระดับ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหาร และการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยฝ่ายงานบริหารทั่วไปของสถานศึกษาจะต้องดำเนินการเรื่องต่อไปนี้

- 5.4.1 การดำเนินงานธุรการ
- 5.4.2 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 5.4.3 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 5.4.4 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 5.4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 5.4.6 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 5.4.7 การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และ

บริหารทั่วไป

- 5.4.8 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 5.4.9 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 5.4.10 การรับนักเรียน

5.4.11 การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ

นอกระบบและตามอัธยาศัย

5.4.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

5.4.13 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

5.4.14 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

5.4.15 การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

5.4.16 งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

5.4.17 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

5.4.18 งานบริการสาธารณะ

5.4.19 งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

จากขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาทั้ง 4 ด้านสามารถแสดงในรูปแบบภูมิขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะเป็นนิติบุคคล ดังแผนภาพต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 32)



ภาพประกอบ 4 โครงสร้างการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารงานโรงเรียนเป็นนิติบุคคลตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาตามภาพประกอบ 4 เป็นการบริหารที่มีเป้าหมายชัดเจน ต้องกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานไว้ให้ทุกคนที่มีส่วนร่วมได้เห็นเป้าหมาย ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโรงเรียนมีดังนี้

ด้านผลลัพธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีบทบาทในการแสดงความคิดเห็นในการจัดการศึกษาและมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานและผลผลิตของโรงเรียน

ด้านผลผลิตนักเรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคล นักเรียนที่ขาดเรียน ช้าชั้น และออกกลางคันมีจำนวนน้อย

ด้านกระบวนการโรงเรียนดำเนินการบริหารโรงเรียนโดยให้คำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ หลักสูตรและโปรแกรมการเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีการจัดการเรียนรู้ จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ด้านปัจจัยผู้บริหารและคณะครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการบริหารและการมีส่วนร่วม

จึงอาจกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคลจะเป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดยยึดหลักการจัดการศึกษาที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติ และเต็มศักยภาพ เป็นโรงเรียนที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล มีฐานะเป็นองค์กรนิติบุคคล มีความเป็นอิสระในการจัดการด้านวิชาการ การเงิน บุคคล และงานบริหารทั่วไป เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่จะพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

6. การบริหารจัดการโรงเรียนอนุบาลเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

คำว่า “ความเป็นเลิศ” (Excellence) ตามแนวคิดของ Webster (1968, p.636) ให้ความหมายไว้ว่า ความเป็นเลิศ หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุด หรือการกระทำที่ประกอบด้วยคุณภาพที่สูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป สอดคล้องกับ พันธุ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ (2540, หน้า 27) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนสู่ความเป็นเลิศ ต้องเปลี่ยนจากกรอบแนวคิดเดิมไปสู่กรอบแนวคิดใหม่โดยต้องเริ่มที่ผู้บริหารเพื่อก่อให้เกิดการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยให้มีการปรับปรุงคุณภาพทั่วถึง ทั้งองค์การให้ดำรงอยู่ได้ตามสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546, หน้า 10-23) กล่าวว่า ระบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ ได้มาซึ่งความภักดีของลูกค้าและได้มา ซึ่งส่วนแบ่งตลาดมากขึ้นทำให้องค์การเจริญเติบโต ไหวพั้นต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนไปหรือเกิดใหม่ สามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ ใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้นและมีประสิทธิผลมากขึ้นและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 25) ยังได้ให้ความหมายของคำว่า เลิศ หมายถึง ยอดเยี่ยม เด่นอยู่ระดับที่หนึ่ง มีประสิทธิภาพระดับสูง ความรวดเร็วในความก้าวหน้าของกระบวนการ จะเห็นได้ว่า คำว่า เลิศ มีความเกี่ยวข้องกับ คำว่า คุณภาพ ตามที่ Sallis (1993, pp.22-24) ได้กล่าวไว้ว่า คุณภาพตามความเข้าใจของคนทั่วไปในปัจจุบัน หมายถึง ความสมบูรณ์แบบ ซึ่งใกล้เคียงกับความดี และความจริง ซึ่งแสดงถึงความมีมาตรฐานสูงสุด นอกจากนี้คุณภาพยังมีความหมายที่สัมพันธ์กัน 2 ด้าน คือ ด้านผู้ผลิต คุณภาพหมายถึง ความตรงตามมาตรฐาน และด้านผู้บริโภค คุณภาพ หมายถึง ความตรงตามความต้องการ และสุนิสา วิทยานุกรณ์ (2552, หน้า 48) กล่าวว่า คุณภาพ หมายถึง ความเป็นเลิศ มีคุณลักษณะที่มีลักษณะพิเศษ มีผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นเป็นที่ยอมรับมีความสอดคล้องในทางปฏิบัติที่จะทำให้เกิดความสมบูรณ์และเหมาะสมตรงกับความมุ่งหมาย มีความพึงพอใจ นอกจากนี้คุณภาพยังขึ้นอยู่กับระดับมาตรฐานในการผลิตหรือระดับมาตรฐานของผลงานตามการรับรู้ของผู้ใช้บริการที่ต้องการและคาดหวังไว้ และมีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อกำหนด เหมาะสมกับการนำไปใช้ประโยชน์และถูกต้องตามวัตถุประสงค์

จากแนวคิดข้างต้นจะเห็นได้ว่า ความเป็นเลิศมีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพ หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุด มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตรงตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปและสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้

ดังนั้น การบริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ คือ แนวทางการบริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชนเพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม โดยยึดแนวทางการบริหารที่ประสบความสำเร็จ ตามแนวทาง 7 องค์ประกอบที่ผู้วิจัยได้ศึกษา คือ 1) การนำองค์การ (Leadership) คือ วิธีการบริหารจัดการที่ผู้บริหารขององค์กรนำมาใช้ในการชี้แนะ และสร้างให้เกิดความยั่งยืนกับองค์การ มีการบริหาร

จัดการที่ดีตามกฎระเบียบ และหลักธรรมาภิบาล การคาดหวังในผลการดำเนินงานขององค์กร การกำกับดูแล และความรับผิดชอบต่อสังคม 2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดแผนทั้งในระยะสั้น กลาง และยาว และการนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผล 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ปกครอง และชุมชน (Student, Stakeholder and Community Focus) คือ องค์กรกำหนดความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังและความชอบของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน รวมถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์และการตอบสนองของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมีความพึงพอใจ 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measure, Analysis, and Knowledge Management) คือ การจัดการกับสารสนเทศรวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นกระบวนการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่มีความพร้อมและมีคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน อีกทั้งเป็นศูนย์กลางในการทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Workforce Focus) คือ การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพของผู้ปฏิบัติงาน และบรรยากาศในสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพอใจและทำงานได้อย่างเต็มที่ มีความรู้สึกผูกพัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการจูงใจและทำให้บุคลากรพัฒนาและใช้ศักยภาพเต็มที่ในการทำงาน 6) การจัดการกระบวนการ (Process Management) คือ กระบวนการขององค์กร/สถานศึกษา ตั้งแต่การออกแบบ การจัดการศึกษาที่เน้นการเรียนรู้และการบริหารนักเรียน และกระบวนการสนับสนุน ซึ่งจะช่วยให้ปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูงสุด และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ (Result) คือ ผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพหรือความเป็นเลิศ แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ คุณภาพด้านนักเรียน คุณภาพด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานโรงเรียนก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ นับว่าเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหาร ที่จะต้องพยายามทำให้งานด้านต่างๆ ภายในโรงเรียนได้ดำเนินไปอย่างราบรื่น และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่การที่จะบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้นผู้บริหารจะต้องศึกษาขอบข่ายการบริหารตรงเรียนในด้านต่างๆ ให้ถ่องแท้ เพื่อสามารถแนะนำ ชี้แจงและให้ความช่วยเหลือบุคลากรในหน่วยงานของตน เพราะงานแต่ละด้านมีขอบข่ายของงานแตกต่างกันออกไป แต่ขณะเดียวกันก็มีความสัมพันธ์กัน สิ่งนี้เองจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อคุณภาพ

การศึกษาของโรงเรียนมากขึ้นและส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ
อีกด้วย (رينจิตต์ ตรีนุรักษ์, 2545, หน้า 45)

รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

1. ความหมายของรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” หรือ Model เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง โดยทั่วไปแล้วรูปแบบจะหมายถึงสิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น แบบจำลองสิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาชนบท เป็นต้น พจนานุกรม Contemporary English ของ Longman (1981, p.668) ให้ความหมายไว้ 5 ความหมาย แต่โดยสรุปแล้วจะมี 3 ลักษณะ คือ

1.1 Model หมายถึง สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของของจริง ซึ่งเท่ากับ แบบจำลอง

1.2 Model ที่หมายถึง สิ่งของหรือคนี่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการ ดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูต้นแบบ

1.3 Model หมายถึง รุ่นของผลิตภัณฑ์ต่างๆ

พจนานุกรมการศึกษา Good (1973) ได้ให้ความหมายรูปแบบ ดังนี้ รูปแบบ หมายถึง แบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำเป็นตัวอย่าง เพื่อการเลียนแบบ เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการ หรือแนวคิด เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็น ตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม

ทิตนา แคมมณี (2551, หน้า 1) ให้ความหมายรูปแบบว่า หมายถึง ตัวแทนที่ สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง หรือ เป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการหาความรู้ความเข้าใจปรากฏการณ์

Willer (1967, p.15) ให้ความหมายรูปแบบว่า หมายถึงการสร้างความคิด รวบรวมของชุดปรากฏการณ์ ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความ กระจ่างชัดในนิยามความสัมพันธ์และข้อเสนอของระบบรูปนัยที่เกี่ยวข้อง

Stoner และ Wankel (1986, p.12) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึงการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น

Keeves (1988, p.559) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึงการแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ความสัมพันธ์ของตัวแปร

Daft (1992, p.20) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึงตัวแทนอย่างง่ายๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมืออธิบายมิติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญๆ บางมิติในองค์การ

จากความหมายทั้งหมด อาจกล่าวได้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษามาของผู้สร้างเองเพื่อถ่ายทอดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ โดยใช้สื่อที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายและกระชับถูกต้อง และสามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริงได้เพื่อช่วยให้ตนเองและคนอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

2. องค์ประกอบของรูปแบบ

Getzels และ Guba (1957, p.429) กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบเป็น 2 องค์ประกอบ คือ 1) สถาบัน เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทาง และการนำเอาแนวปฏิบัติมาใช้อย่างสม่ำเสมอ หน่วยย่อยของสถาบันแบ่งออกเป็น บทบาทและความคาดหวัง โดยบทบาทจะเกี่ยวข้องกับบุคลิภาพของบุคคลในบทบาทนั้น หมายถึงลักษณะของตำแหน่งหน้าที่และสภาพซึ่งอยู่ภายใต้สถาบัน เป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมของผู้ที่อยู่ในบทบาทนั้น ส่วนความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานของสังคมหรือสถาบัน ที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้ที่อยู่ในบทบาทนั้น 2) บุคคลเป็นองค์ประกอบ ที่สำคัญของระบบสังคม สถาบันจะดำเนินการไม่ได้หากไม่มีองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีส่วนประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันอยู่ 2 ประการ คือ บุคลิภาพ และความต้องการ โดยบุคลิภาพของบุคคลมีความสำคัญต่อการวางตัวการสวมบทบาท และความต้องการในการทำงาน สำหรับความต้องการเป็นแนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสม และปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่แน่นอนของแต่ละคน

Bush (1968, p.19) กล่าวถึงรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบขององค์การทางการศึกษาว่า ประกอบด้วย 1) เป้าหมาย 2) โครงสร้างองค์การ 3) สภาพแวดล้อม และ 4) ภาวะผู้นำ

ค.ศ. 1980 Brown และ Moberg (1980, pp. 16–17) กล่าวว่า รูปแบบประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม 2) เทคโนโลยี 3) โครงสร้าง 4) กระบวนการ 5) การบริหารจัดการ และ 6) การตัดสินใจสั่งการ

Keeves (1988, pp. 386–387) กล่าวว่าไว้ว่าองค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบมีดังนี้

2.1 รูปแบบต้องนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา และสามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อทดสอบได้

2.2 โครงสร้างของรูปแบบต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์หรืออธิบายเรื่องนั้นๆ ได้

2.3 รูปแบบต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelations) และช่วยขยายการแสวงหาความรู้ด้วย

2.4 รูปแบบประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Associative Relationship)

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับการศึกษาว่าต้องการปรากฏการณ์ของสิ่งใด เรื่องใด และด้านใด ที่จะแสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา

3. ขั้นตอนการพัฒนาแบบ

Willer (1967, p.83) กล่าวว่า การพัฒนาแบบมี 2 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ การสร้างแบบและการหาความตรงของแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาแบบนั้นๆ หากเป็นการพัฒนาแบบที่เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย มีขั้นตอนในการดำเนินการ 2 ขั้นตอนหลักคือ การพัฒนาแบบและการทดสอบเชิงประสิทธิผลและประสิทธิผลของแบบนั้นตามรายละเอียด ดังนี้

3.1 การพัฒนาแบบแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เปรียบเสมือนกับเป็นสิ่งที่ผู้สนใจทำการศึกษาในเรื่องนั้นๆ ได้เข้าใจเบื้องต้นและนำไปสู่การศึกษาในเชิงลึกต่อไป ลักษณะของแบบที่ดี ดังนี้

- 3.1.1 รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวมๆ
- 3.1.2 รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมา สามารถตรวจสอบข้อมูลเชิงประจักษ์โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้ว ถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป
- 3.1.3 รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่อง que ศึกษาได้อย่างชัดเจน
- 3.1.4 รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ของเรื่อง ที่ศึกษาได้
- 3.1.5 รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไร ขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีเรื่องนั้นๆ ส่วนหลักการสร้างหรือพัฒนารูปแบบนั้น Keeves (1988, p.560) กล่าวไว้ว่า
- 3.1.5.1 รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปร มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงเชิงเส้นตรงแบบธรรมดาก็มีประโยชน์อย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
- 3.1.5.2 รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
- 3.1.5.3 รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่อง que ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
- 3.1.5.4 รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ เป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่อง que ศึกษาด้วย
- 3.2 การทดสอบหรือประเมินรูปแบบ การทดสอบหรือประเมินรูปแบบมีความสำคัญซึ่งจะให้ได้มาซึ่งรูปแบบในการศึกษาวิจัยที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เทียบตรง และเชื่อถือได้ โดยปกติแล้วในการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ส่วนมากจะทำการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ หรือวิธีการเชิงปริมาณ โดยต้องคำนึงถึงความถูกต้องและความเชื่อมั่นของข้อมูลตัวเลขเป็นสำคัญ

ไอเนอร์ Eisner (1976, p.192–193) ได้เสนอแนวคิดการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

3.2.1 การประเมินโดยการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็น ที่ถูกนำมาพิจารณา โดยไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจเสมอไปแต่อาจมีการผสมผสานปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกัน ตามวิจารณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และ ความเหมาะสมของรูปแบบที่ทำการประเมิน

3.2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทางในเรื่องที่จะประเมิน โดยพัฒนา มาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัย ผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย

3.2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการ ประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลยพินิจที่ดี มีมาตรฐาน และเกณฑ์มาจากประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2.4 รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของ ผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน

Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (Maduas, Scriven และ Stufflebeam, 1983, pp.399–402) ได้เสนอหลักการประเมินของการ ตรวจสอบรูปแบบ ได้แก่ 1) การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง 2) การประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ 3) การประเมินความ เหมาะสม ทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา และ 4) การประเมินความน่าเชื่อถือและมีสาระครบถ้วนตามความต้องการ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนารูปแบบที่มีคุณภาพต้องมีความเข้าใจถึงแนวคิดที่ เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาวิจัยอย่างชัดเจน การประเมินตรวจสอบคุณภาพรูปแบบเป็นสิ่ง สำคัญ โดยอาจประเมินด้วยวิธีการทางสถิติ หรือโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้รูปแบบที่ได้จาก การศึกษาเกิดประโยชน์หรือองค์ความรู้ในศาสตร์สาขาวิชาที่เกี่ยวข้องต่อไป

เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

1. ความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย

คำว่า “เดลฟาย” (Delphi) เป็นชื่อวิหารศักดิ์สิทธิ์สมัยกรีกโบราณที่ประชาชนนิยมไปขอคำทำนายอนาคต การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) จึงเป็นเทคนิคทำนายเหตุการณ์ในอนาคตโดยอาศัยฉันทามติ หรือ Consensus ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ข้อสรุปจากฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะสามารถนำมาประกอบการตัดสินใจได้ทั้งเชิงวิชาการและบริหาร การศึกษาวิจัยโดยอาศัยความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่ต้องการ เทคนิคนี้ได้รับการเปิดเผยในปี 2505 โดยนักวิจัย 2 คนของบริษัทแรนด์ (Rand Corporation) สหรัฐอเมริกา คือ โอลาฟ เฮลเมอร์ (Olaf Helmer) และ นอร์แมน ซี ดาร์กีย์ (Norman C. Dalkey) ที่วิจัยเกี่ยวกับการค้าอาวุธสงคราม และตีพิมพ์บทความลงในวารสาร Management Science เมื่อปี 2506 หลังจากนั้น คณะของเขาได้ศึกษาข้อดีข้อเสียของวิธีการและพัฒนาต่อมาจนได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายเพราะการวิจัยแบบนี้เป็นการระดมความคิดโดยผู้ให้ข้อคิดไม่จำเป็นต้องเผชิญหน้ากัน จึงป้องกันการมีอิทธิพลครอบงำการตัดสินใจของผู้ใดผู้หนึ่งได้ ผู้เชี่ยวชาญสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อเท็จจริงและเหตุผลอย่างเต็มที่ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2551, หน้า 61-62)

2. ข้อตกลงเบื้องต้นของเทคนิคเดลฟาย

การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายเป็นการรวบรวมความสอดคล้องของความเห็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญต่อประเด็นปัญหาาร่วมกัน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2551, หน้า 72-73) จึงต้องมีข้อตกลงเบื้องต้นของเทคนิคเดลฟายเพื่อความเข้าใจตรงกัน ดังนี้

2.1 ผู้เชี่ยวชาญจะตอบแบบสอบถามตามที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอนในเวลาใกล้เคียงกันโดยไม่ทราบว่าใครบ้างที่เข้าร่วมเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

2.2 ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมในการวิจัยจะต้องตอบแบบสอบถามตามที่วิจัยกำหนดให้ครบทุกขั้นตอน ซึ่งอาจเป็น 2-4 รอบ โดยการตอบแบบสอบถามครั้งแรกเป็นแบบสอบถามปลายเปิด ส่วนคำถามรอบต่อไป จะเป็นลักษณะมาตราประเมินค่า ผู้เชี่ยวชาญสามารถทบทวนคำตอบของตนได้ทุกขั้นตอน มีโอกาสกลั่นกรองคำตอบของตนอย่างละเอียดรอบคอบ จนกระทั่งมีความมั่นใจในคำตอบ

2.3 ผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างอิสระ

3. ขั้นตอนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายประกอบด้วยรายละเอียดขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

3.1 การกำหนดปัญหาที่จะศึกษา ปัญหาที่จะศึกษาด้วยเทคนิคเดลฟายควรเป็นปัญหาที่จะนำไปสู่การวางนโยบายหรือคาดการณ์อนาคตรวมทั้งการกำหนดทางเลือกต่างๆ ดังที่ โรเบิร์ต ซี จัดด์ (Robert C. Judd) กล่าวถึงการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายไว้ว่า ปัญหาที่จะศึกษาด้วยเทคนิคเดลฟายควรเป็นประเด็นปัญหาอันจะนำไปสู่การวางนโยบายหรือการกำหนดทางเลือกต่างๆ หรือเป็นปัญหาที่มุ่งหาความเห็นสอดคล้องกันเพื่อแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อนทั้งในเชิงโครงสร้างและการปฏิบัติงาน หรือเพื่อสรุปเป็นแนวคิดร่วมกัน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2551, หน้า 63)

3.2 ปัจจัยที่ทำให้เทคนิคเดลฟายใช้ได้ผลสมบูรณ์และประสบความสำเร็จมีดังนี้ (อมรรัตน์ ภิญโญนนตพงษ์, 2546, หน้า 55-56)

3.2.1 เวลาผู้ทำการวิจัยควรมีเวลามากเพียงพอหากตัดสินใจที่จะใช้เทคนิคเดลฟายในการวิจัยโดยทั่วๆ ไปเทคนิคนี้ใช้เวลาประมาณ 2 เดือน จึงจะเสร็จสิ้นกระบวนการอย่างไรก็ตามอาจจะใช้เวลาช้าหรือเร็วกว่านั้นได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะส่งแบบสอบถามแต่ละรอบคืนมาช้าหรือเร็วเพียงใด

3.2.2 ผู้เชี่ยวชาญเนื่องจากเทคนิคเดลฟายเป็นวิธีที่อาศัยความคิดเห็นจากการตอบแบบสอบถามดังนั้นความสำเร็จของเทคนิคและการวิจัยจะออกมาดีหรือถูกต้องเพียงใดนั้นจึงขึ้นอยู่กับคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญผู้ทำการวิจัยจึงควรพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อให้ได้ผู้ที่เหมาะสมสำหรับปัจจัยที่ทำให้ได้คำตอบที่น่าเชื่อถือและตรงตามความเป็นจริงจากผู้เชี่ยวชาญ คือ

3.2.2.1 ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญผู้ทำการวิจัยควรเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถเป็นเลิศหรือเป็นที่ยอมรับในสาขานั้นๆ อย่างแท้จริงไม่ควรคัดเลือกมาโดยอาศัยความคุ้นเคยหรือการติดต่อได้ง่ายเพราะข้อมูลที่ได้อาจเป็นคำตอบที่ผิดพลาดได้ ดังนั้นความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้จึงขึ้นอยู่กับความรอบรู้และความสามารถของผู้เชี่ยวชาญเป็นสำคัญ

3.2.2.2 ความร่วมมือของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญผู้ทำการวิจัยควรเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความเต็มใจตั้งใจและมั่นใจในการให้ความร่วมมือกับงานวิจัยรวมทั้งยินยอมสละเวลาเพราะว่าผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนต้องตอบแบบสอบถามตามที่ผู้ทำการวิจัยได้กำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอนและตอบอย่างละเอียดรอบคอบ นอกจากนี้เนื่องจากผู้ทำการวิจัยและบุคคลอื่นๆ ไม่ได้อยู่ด้วยในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบแบบสอบถามดังนั้นหากผู้ตอบไม่เห็นความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือในงานวิจัยอย่างเต็มที่คำตอบที่ได้ อาจไม่สมบูรณ์และอาจเป็นคำตอบเพียงเพื่อให้แล้วเสร็จไปเท่านั้น ซึ่งย่อมทำให้คำตอบที่ได้รับไม่น่าเชื่อถือและเกิดความผิดพลาดบิดเบือนจากความเป็นจริงได้ ด้วยเหตุนี้การอุทิศตัวให้ความช่วยเหลือและร่วมมือในการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก อีกประการหนึ่ง

3.3 สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม จะไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่า มีจำนวนเท่าใด MacMillan (1971 อ้างถึงใน ประยูร ศรีประสาธน์, 2523, หน้า 49) ได้เสนอผลงานวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายว่า เมื่อมีผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะน้อยมาก ดังตาราง 11

ตาราง 11 จำนวนผู้เชี่ยวชาญช่วงการลดลงของความคลาดเคลื่อนและขนาดความคลาดเคลื่อนที่ลดลง

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ช่วงการลดของความคลาดเคลื่อน	ขนาดความคลาดเคลื่อนที่ลดลง
1-5	1.20-0.70	0.50
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.58-0.54	0.04
13-17	0.54-0.50	0.04
17-21	0.50-0.48	0.02
21-25	0.48-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

จากตาราง 11 จะเห็นได้ว่าจำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17-20 คนขึ้นไป ขนาดของความคลาดเคลื่อนลดลงอย่างคงที่และน้อยมากดังนั้นจากผลการวิจัยดังกล่าวจำนวนผู้เชี่ยวชาญจึงไม่ควรน้อยกว่า 17 คน

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลของเทคนิคเดลฟาย โดยทั่วไปจะเก็บรวบรวมข้อมูล 3 รอบหรือมากกว่า โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างหรือแบบสอบถาม ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้กลั่นกรองความคิดเห็นของตนเองอย่างละเอียดรอบคอบและมั่นใจในการตัดสินใจ สำหรับการรวบรวมข้อมูลแต่ละรอบมีลักษณะ ดังนี้

3.4.1 รอบที่ 1 ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดการวิจัยที่กำหนดไว้ มาสร้างแบบสอบถามฉบับแรก การกำหนดกรอบของการวิจัยจะทำให้เห็นภาพชัดเจนขึ้นซึ่งคำถามฉบับแรกนี้เป็นคำถามกว้างๆ เกี่ยวกับประเด็นปัญหาของการวิจัยโดยส่วนใหญ่จะเป็นคำถามปลายเปิด ในการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามนั้น ผู้วิจัยอาจใช้วิธีการส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญทางไปรษณีย์หรือในปัจจุบันอาจพัฒนาเป็นการส่งแบบสอบถามโดยทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) หรือนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง ส่วนการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จากแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างนั้น ผู้วิจัยอาจทำการสัมภาษณ์โดยการเผชิญหน้า สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ หรือสัมภาษณ์โดยใช้วิธีการประชุมทางไกล (Video Conference) ก็ได้

3.4.2 รอบที่ 2 เป็นขั้นตอนที่สำคัญและยากมากที่สุด ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 1 ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาทำการวิเคราะห์ โดยการตัดข้อความที่ซ้ำซ้อนกัน ข้อความที่ไม่เกี่ยวข้องกับการวิจัยออกไป ข้อความที่มีความคิดเห็นในลักษณะเดียวกันมารวมเข้าด้วยกัน ทั้งนี้โดยต้องระมัดระวังที่จะต้องคงความหมายเดิมจากผู้เชี่ยวชาญด้วย นำข้อความทั้งหมดที่รวบรวมได้มาทำเป็นแบบสอบถามในลักษณะมาตราประมาณค่า (Rating Scale) จากนั้นส่งแบบสอบถามรอบ 2 ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเสนอความคิดเห็นตามระดับความสำคัญหรือความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ของข้อคำถามแต่ละข้อ ข้อความในแบบสอบถามรอบนี้จะต้องชัดเจนและผู้ตอบแต่ละคนจะต้องเข้าใจตรงกันในคำถามหรือข้อความเดียวกัน

3.4.3 รอบที่ 3 และรอบต่อไป สำหรับรอบที่ 3 ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลที่ได้ในรอบที่ 2 มาทำการวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquatile Range) ของแต่ละข้อคำถามที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและ

ของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน จากนั้นส่งแบบสอบถามรอบที่ 2 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญทราบเกี่ยวกับ
 ฐานนิยม มัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแต่ละข้อคำถามที่วิเคราะห์ได้จาก
 คำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญคนนั้น รวมทั้งคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญคนนั้น เพื่อเปิด
 โอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบความเหมือนและความแตกต่างระหว่างคำตอบของตนเอง
 และของกลุ่มจะได้ทบทวนคำตอบของตนให้เข้ามาอยู่ในพิสัยระหว่างควอไทล์ หรือยืนยัน
 คำตอบเดิมของตน แต่หากคำตอบเดิมอยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์ ผู้เชี่ยวชาญที่ให้
 คำตอบจะต้องแสดงเหตุผลประกอบด้วย ส่วนรอบต่อไป ให้กระทำเช่นเดียวกับรอบที่ 3

มีข้อสังเกตบางประการ จากการวิจัยส่วนใหญ่พบว่า คำตอบที่ได้จาก
 แบบสอบถามรอบที่ 3 และรอบที่ 4 มีความแตกต่างกันน้อยมาก จึงมักตัดการดำเนินการ
 ในรอบที่ 4 ออกไปในการรวบรวมข้อมูลแต่ละรอบ ผู้วิจัยจะต้องใช้เวลาแก่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
 อย่างเหมาะสมด้วย อย่างไรก็ตามไม่ควรเร่งรัดเกินไปและไม่ควรทิ้งช่วงเวลายาวนานไปในการ
 การตอบคำถามแต่ละรอบและไม่ควรละเลยข้อความที่มีพิสัยกว้าง บางกรณีอาจเป็น
 ข้อความที่มีประโยชน์ ทั้งนี้การวิเคราะห์จะต้องพิจารณาถึงเหตุผลของคำตอบที่
 ผู้เชี่ยวชาญได้ระบุไว้ประกอบกันด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลจึงควรแยกวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็น
 จินตภาพหรือข้อคิดเห็นร่วมกันของผู้เชี่ยวชาญ และข้อมูลที่ไม่เป็นจินตภาพ (ทศพร
 ศิริสัมพันธ์, 2551, หน้า 68)

3.5 ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย (อมรรัตน์ ภิญโญนนตพงษ์,
 2546, หน้า 60-61)

3.5.1 ข้อดีของเทคนิคเดลฟาย มีดังนี้

3.5.1.1 ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้
 อย่างอิสระ ไม่ถูกควบคุมทางความคิด ทำให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงถึงความคิดเห็นตาม
 ความคิดเห็นของตนเองอย่างเต็มที่

3.5.1.2 ช่วยแก้ปัญหาการรวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้มา
 ซึ่งข้อยุติของความคิดเห็นที่สอดคล้อง เช่น จัดปัญหาด้านการนัดหมายให้ผู้เชี่ยวชาญ
 มารวมกลุ่มโดยพร้อมหน้ากัน จัดปัญหาด้านงบประมาณค่าที่พัก และค่าเดินทาง

3.5.1.3 ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญได้รับการยอมรับ
 เนื่องจากเป็นความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และ
 มีความเชี่ยวชาญในประเด็นนั้นๆ รวมทั้งมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม

3.5.2 ข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย มีดังนี้

3.5.2.1 ผู้เชี่ยวชาญต้องตอบคำถามในลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันมาก และเป็นคำถามในประเด็นเดียวกันหลายๆ รอบ อาจทำให้ผู้เชี่ยวชาญเกิดความรู้สึกเหนื่อยหน่ายได้

3.5.2.2 ในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญถูกรบกวนด้วยงานวิจัยที่รวบรวมข้อมูลโดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟายหลายๆ ชั้น อาจส่งผลทำให้ผู้เชี่ยวชาญเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายต่อการให้ความคิดเห็นได้

3.5.2.3 อาจต้องใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละรอบ อันเนื่องมาจากผู้เชี่ยวชาญ ไม่มีเวลาสำหรับตอบแบบสัมภาษณ์หรือแบบสอบถาม

จะเห็นได้ว่ากระบวนการวิจัยโดยเทคนิคเดลฟายจะทำให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความถูกต้องน่าเชื่อถือทั้งนี้เพราะทุกคนจะตอบแบบสอบถามฉบับเดียวกันทุกขั้นตอน โดยอิสระ นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญทุกคนยังมีโอกาสได้รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเท่าๆ กัน มีโอกาสปรับเปลี่ยนหรือยืนยันความคิดเห็นของตนจนเกิดความมั่นใจ ช่วยให้มีการพิจารณาประเด็นปัญหาได้อย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นเลิศไว้ ดังนี้

รีนจิตต์ ตริณรัักษ์ (2545) ศึกษาการบริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัย พบว่า การบริหารโรงเรียนอนุบาลเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 9 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ 2) ด้านมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน 3) ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4) มีจุดเน้นการเรียนการสอน 5) ด้านการสอนมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 6) ด้านความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนสูง 7) ด้านการเสริมแรงในเชิงบวก 8) ด้านการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน 9) ด้านส่งเสริมความรับผิดชอบและสิทธิของนักเรียน นอกจากนี้ โรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ 1) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน บ้าน ชุมชน และ 2) ด้านแหล่งการเรียนรู้ ส่วนปัญหาอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน

ขวัญใจ ตริบุรุษ (2548) ศึกษา การบริหารโรงเรียนเทศบาลเพื่อพัฒนาคุณภาพ
 ผู้ความเป็นเลิศในเขตการศึกษา 3 และ 4 ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนมีการบริหารงาน
 ระดับมากที่สุด 11 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากร
 ในโรงเรียนได้พัฒนาตนเองอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมาย
 ร่วมกัน โรงเรียนจัดประชุมครู เพื่อชี้แจงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามบทบาทและความ
 รับผิดชอบ 3) ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โรงเรียนจัดกิจกรรม
 เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตย โดยมีการเลือกตั้งสภานักเรียนหรือคณะกรรมการ
 นักเรียน คณะกรรมการชั้นเรียน 4) ด้านการมีจุดเน้นการเรียนการสอน โรงเรียนเน้นการ
 เรียนการสอนที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วยการให้นักเรียนเลือกกิจกรรม
 พัฒนาตนเองตามความสามารถ และความสนใจ 5) ด้านการสอนมีจุดประสงค์ที่ชัดเจน
 โรงเรียนจัดทำผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง และสาระการเรียนรู้ในหลักสูตรเพื่อเป็นแนว
 ทางการจัดทำจุดประสงค์การเรียนรู้และแนวทางการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุผลการ
 เรียนรู้ 6) ด้านความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนสูง
 ครูทุกคนสร้างสัมพันธ์กับนักเรียน สร้างบรรยากาศการเรียนการสอนที่อบอุ่นและ
 เป็นสุข 7) ด้านการเสริมแรงในเชิงบวก โรงเรียนยกย่องชมเชยนักเรียนที่ทำความดี
 ประสบความสำเร็จในการเรียน หรือมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
 8) ด้านการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนโรงเรียนมีการประเมินผลนักเรียนตามสภาพ
 ความเป็นจริงอย่างสม่ำเสมอ และพัฒนานักเรียนที่ได้คะแนนต่ำกว่ามาตรฐานการเรียนรู้
 9) ด้านการส่งเสริมความรับผิดชอบและสิทธิของนักเรียน โรงเรียนจัดกิจกรรมเพื่อให้
 นักเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและห้องเรียน 10) ด้านการ
 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน บ้าน และชุมชน โรงเรียนใช้ข้อมูลความคิดเห็น และ
 ความต้องการของผู้ปกครองมาประกอบการพิจารณาวางแผนการพัฒนาโรงเรียน
 11) ด้านแหล่งเรียนรู้ โรงเรียนพัฒนาการเรียนการสอนโดยนำนักเรียนศึกษาหาความรู้จาก
 แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นหรือชุมชน ส่วนปัญหาในการบริหารโรงเรียน พบว่าโรงเรียนมีปัญหา
 ในระดับน้อย 10 ด้าน ยกเว้น ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ โรงเรียนมีปัญหาในระดับ
 ปานกลาง ได้แก่ คณะครูมีความรู้ ความเข้าใจในการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาใช้
 จัดการเรียนการสอนไม่เพียงพอ

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2548) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพ ทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้ดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นนักวิชาการ จำนวน 17 คน

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างเป็นสถานศึกษา โครงการนำร่อง ของสถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา (TOPSTAR) จำนวน 6 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารจำนวน 14 ท่าน ครูผู้สอนจำนวน 201 ท่านและ คณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 66 ท่าน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ค่าเฉลี่ย ค่าพิสัยควอไทล์ ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าร้อยละ ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ 1) ด้านการ องค์การและการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีเป้าหมายของการ พัฒนาคุณภาพอย่างชัดเจน แสดงถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ มีแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา 2) ด้านระบบและกระบวนการ มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ กระบวนการเรียนรู้เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ กระบวนการเน้นผู้เรียน ให้มีคุณธรรมจริยธรรม ระบบดูแลช่วยเหลือให้ผู้เรียนมีคุณภาพมีความสามารถที่โดดเด่น 3) ด้านทรัพยากรบุคคล และทีมงาน มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ แผนการพัฒนา บุคลากร แต่งตั้งคณะกรรมการและมอบอำนาจหน้าที่ให้หัวหน้าทีมคุณภาพ มีการ มอบหมายหน้าที่ชัดเจนตามระเบียบปฏิบัติราชการ 4) ด้านการวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีโครงสร้างองค์การอย่างเป็นระบบ ประเมินสภาพความต้องการทั้งระบบเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน วิเคราะห์สภาพความต้องการ และจำเป็นของสถานศึกษา 5) ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องความพึงพอใจ ของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ ครูสามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ ครูผู้สอนมีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ สาระของ หลักสูตรสอดคล้องกับสภาพผู้เรียนและท้องถิ่น 6) ด้านผลลัพธ์ขององค์การภารกิจ มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และ เคารพในสิทธิของผู้อื่น ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ สร้างเครือข่าย การมีส่วนร่วมของทุกภาค

สุภาพรณ คิ้วนาง (2548) ศึกษาองค์ประกอบความเป็นเลิศในการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่าความเป็นเลิศในการบริหารของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ คือ 1) มุ่งการปฏิบัติมีความใกล้ชิดกับลูกค้า 2) มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ 3) เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยบุคลากร การสัมพันธ์งานและยึดคุณค่า ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง 4) รูปแบบเรียบง่ายและจำกัดจำนวนบุคลากร และเข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกันอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ 5) ด้านประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก ส่วนความเป็นเลิศในการบริหารส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครศรีธรรมราชอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ความเป็นเลิศในการบริหารสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลองค์กรได้ร้อยละ 74.70 องค์ประกอบที่สามารถพยากรณ์ได้ คือ เข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกันเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยบุคลากร รูปแบบเรียบง่ายและจำกัดจำนวนบุคลากรมุ่งปฏิบัติและทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่องได้สมการพยากรณ์ ได้แก่ 1) สมการในรูปคะแนนดิบ ประสิทธิผลองค์กร = $0.503 + 0.153$ (เข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน) $+ 0.224$ (เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยบุคลากร) $+ 0.189$ (รูปแบบเรียบง่ายและจำกัดจำนวนบุคลากร) $+ 0.164$ (มุ่งปฏิบัติ) $+ 0.127$ (ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง) และ 2) สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน ประสิทธิผลองค์กร = 0.184 (เข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน) $+ 0.250$ (เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยบุคลากร) $+ 0.219$ (รูปแบบเรียบง่ายและจำกัดจำนวนบุคลากร) $+ 0.186$ (มุ่งปฏิบัติ) $+ 0.160$ (ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง)

ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550) ศึกษาการพัฒนากระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยใช้แนวคิด/หลักการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่างๆ เป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้น และใช้วิธีการ Benchmarking โดยการศึกษาค้นคุณลักษณะและแนวปฏิบัติของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นเลิศ แบ่งขั้นตอนของการวิจัยออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ขั้นที่ 2 วิเคราะห์ระบบการบริหารของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ ขั้นที่ 3 การออกแบบระบบ ขั้นที่ 4 ตรวจสอบและปรับปรุงระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของ

สถานศึกษาเอกชน และชั้นที่ 5 สรุปผลการวิจัยผลการวิจัยพบว่า ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบย่อย โดยองค์ประกอบหลักของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนมี 9 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) โครงสร้างองค์กร 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การบริหารงานวิชาการ 7) การบริหารการเงิน 8) การบริหารทั่วไป และ 9) การจัดการสารสนเทศและความรู้ และประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 35 องค์ประกอบ และมีแนวปฏิบัติรวมทั้งหมด 209 ข้อ

ทรงพล เจริญคำ (2552) ศึกษารูปแบบ ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบปัจจัยความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สภาพความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร รูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และเพื่อทราบผลการตรวจสอบรูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 205 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คนและครู 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 820 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 3 ฉบับ ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) แบบสอบถาม และแบบตรวจรายการ สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดยวิธีสกัดปัจจัย “PCA” (Principal Component Analysis: PCA) ตัวแปรตามที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Model: CFM) วิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Path Analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ 1) การบริหารงานของโรงเรียน 2) ผู้อำนวยการโรงเรียน 3) โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน 4) นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม 5) ครูและบุคลากรทางการศึกษาในด้านสภาพความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครตามเกณฑ์ของสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Model:

CFM) สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับรูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ 1) การบริหารงานของโรงเรียน 2) ผู้อำนวยการโรงเรียน 3) นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญด้านปัจจัยการตรวจสอบรูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ทั้ง 3 ปัจจัย มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

สุทธนา ฮั่นเกียรติพงษ์ (2552) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลเอกชน ผลการวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลเอกชน มีตัวแปร จำนวน 4 ตัวแปร ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลเอกชนได้ร้อยละ 79.28 ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านโรงเรียน 2) ปัจจัยด้านครูและบุคลากรอื่นๆ 3) ปัจจัยด้านผู้บริหาร และ 4) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก

สุนิสา วิทยานุกรณ์ (2552) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนเอกชนมี 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ 3) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน 6) ด้านการจัดกระบวนการ และ 7) ด้านผลลัพธ์

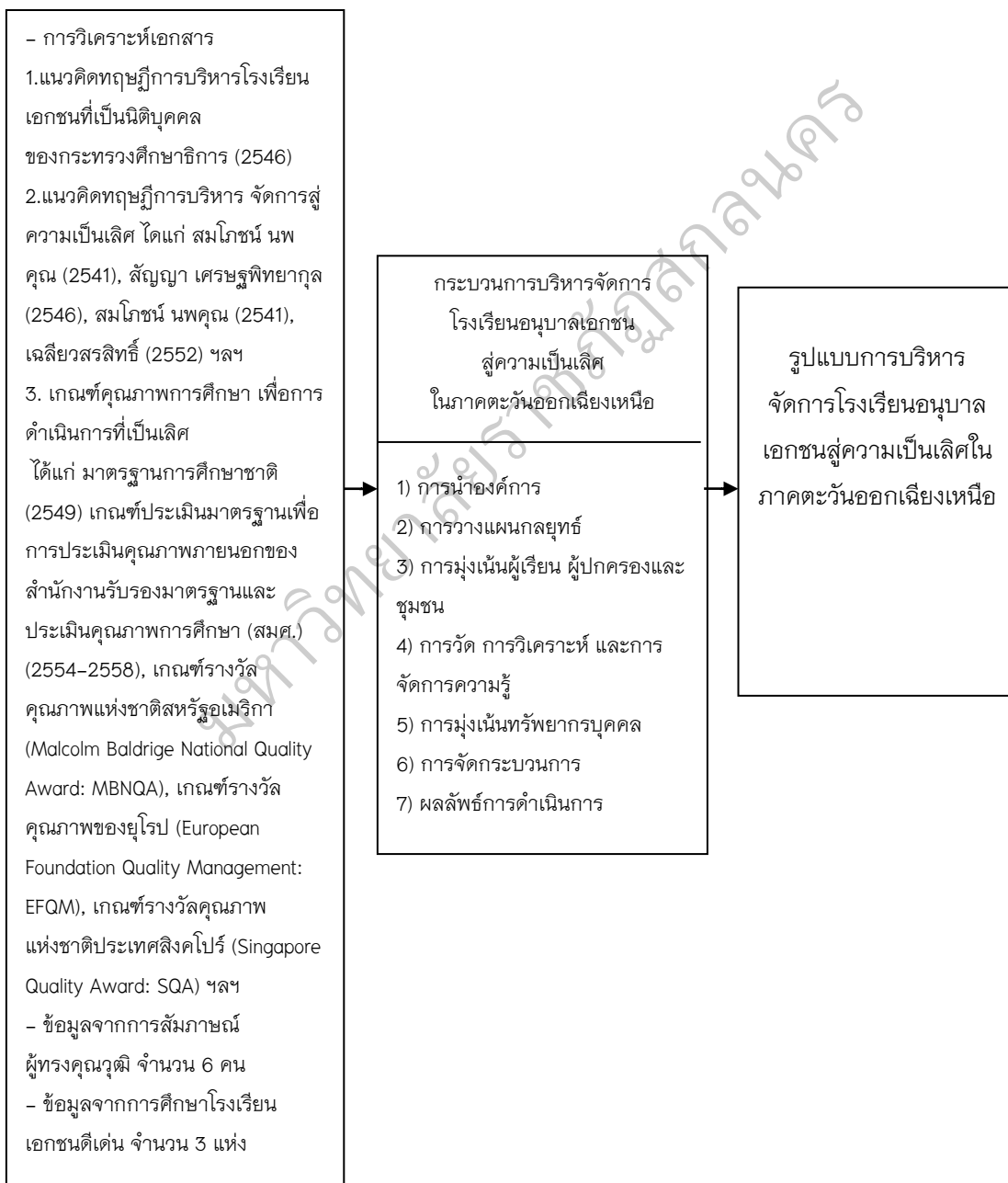
วีรเทพ เนียมหัตถ์ (2553) ศึกษาเกี่ยวกับข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 3 ด้าน คือ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลลัพธ์

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงเรียนอนุบาลเอกชนสู่ความเป็นเลิศ การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิแล้วนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารจัดการโรงเรียนอนุบาลเอกชนสู่ความเป็นเลิศ สามารถสรุป

กรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ ได้ 7 องค์ประกอบ คือ 1) การนำองค์การ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

จากแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบ สามารถเขียนเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 กรอบแนวคิดการวิจัย