

การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน
ด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ



นางจินตนา จันท์เจริญ

ศูนย์วิทยพัทยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE DEVELOPMENT OF A TOTAL QUALITY MANAGEMENT MODEL FOR PRIVATE
VOCATIONAL SCHOOL USING BENCHMARKING

Mrs.Jintana Chanjarain



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Educational Policy, Management, and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2010

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพ
ทั้งองค์การสำหรับ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการ
เทียบเคียงสมรรถนะ

โดย

นางจินตนา จันทร์เจริญ

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

รองศาสตราจารย์ ดร.วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุุณภูมิบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์

(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาลี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญานิษฐ์ อูสาโท)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมพร ไชยะ)

จินตนา จันทร์เจริญ : การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับ
โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ. (THE DEVELOPMENT OF A
TOTAL QUALITY MANAGEMENT MODEL FOR PRIVATE VOCATIONAL SCHOOL
USING BENCHMARKING) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ
ศิริบรรณพิทักษ์ , อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม : รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์,
234 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ
สำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กลุ่มประชากรประกอบด้วย ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรที่
เกี่ยวข้องตลอดจนตัวแทนผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชน ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เปิดสอนใน
ระดับ ปวช. และ ระดับ ปวส. ในสาขาช่างอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
ประกอบด้วย แบบสอบถาม สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหา และสภาพที่ควรจะเป็นของโรงเรียน
อาชีวศึกษาเอกชน และแบบสัมภาษณ์ที่สอบถามเกี่ยวกับ หลักการวัตถุประสงค์ โครงสร้างและ
กระบวนการของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ตลอดจนแบบสอบถามที่ถามถึงความพึง
พอใจของผู้รับบริการ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และการวิเคราะห์ด้วย
ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean)

ผลการวิจัยพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษา
เอกชน ได้รูปแบบที่มีชื่อว่า “รูปแบบการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การ (Strategic Total
Quality Management)” โดยมีหลักการและวัตถุประสงค์เน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าผู้รับบริการ และ
เน้นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ตลอดจนการทำงานเป็นทีม โครงสร้างทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก
และ ขนาดใหญ่ จะเน้นโครงสร้างที่ยืดหยุ่นมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีจุดเด่นของทั้ง 2
โครงสร้าง คือ คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาจะอยู่เหนือผู้รับใบอนุญาต ซึ่งแตกต่างจากโครงสร้าง
ตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และมีคณะกรรมการยุทธศาสตร์คุณภาพที่ขึ้นตรงกับผู้อำนวยการ
ทำให้การสั่งการรวดเร็วและทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพราะเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญในการวางแผน
และกำหนดยุทธศาสตร์ใน เชิงคุณภาพ ตลอดจนช่วยผู้อำนวยการฝ่าย ICT และผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย
วิจัย ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานในเชิงยุทธศาสตร์คุณภาพมีสายงานบังคับบัญชา
ขึ้นตรงกับผู้อำนวยการ ยุทธศาสตร์ จะประกอบด้วย ยุทธศาสตร์เตรียมการ ยุทธศาสตร์ดำเนินการ
ยุทธศาสตร์ประเมินผลรายงาน

ภาควิชา นโยบายน การจัดการและ

ความเป็นผู้นำทางการศึกษา...ลายมือชื่อนิติ.....

สาขาวิชา บริหารการศึกษา..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

ปีการศึกษา 2553..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

4884677627 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : STRATEGIES / PROFESSIONAL DEVELOPMENT/ADMINISTRATORS

JINTANA CHANJARAIN : THE DEVELOPMENT OF A TOTAL QUALITY
MANAGEMENT MODEL FOR PRIVATE VOCATIONAL SCHOOL USING
BENCHMARKING. THESIS ADVISOR : ASST. PROF. PRUET SIRIBANPITAK,
THESIS CO-ADVISOR : ASSOC.PROG WEERAWAT UTAIRAT, Ph.D., 234 pp.

The purpose of this research was to develop a total quality management model for private vocational school. The sample group consisted of executives, teachers, academic-related staff, parents, former students, and community of private vocational schools providing education in vocational certificate and higher vocational certificate levels in industrial and commerce. Tools utilized in this research consisted of (1) questionnaires asking about current conditions, conditions that cause problems, and conditions that should exist in private vocational schools, and (2) interviews regarding principles, objectives, structures and processes of a total quality management as well as questionnaires inquiring about the client's satisfaction. Data analysis was conducted using content analysis, percentage and mean.

The quality management model for private vocational school developed by the research was "strategic total quality management model" Principles and objectives of the model focused on clients and emphasized continuous improvement and teamwork. Structures of both large and small schools emphasized flexible structure with continuous improvement. The strength of the two structures was that the school board's chain of command was above the authorized entrepreneur, which differed from the structure stipulated in the National Education Act. Besides, the Quality Strategy Committee directly reported to the Director, thus commands could be communicated in a timely manner. This was crucial because the Quality Strategy Committee was responsible for planning and determining quality strategies. Moreover, the Assistant Director of the ICT Department and the Assistant Director of the Research Department, which played important roles in quality strategy management, also directly reported to the Director. Strategies consisted of preparation strategies, operation strategies, and evaluation strategies.

Department : Educational Policy ,

Management , and Leadership..... Student's Signature.....

Field of Study : Education in Administration.....Advisor's Signature.....

Academic Year : 2010..... Co-Advisor's Signature.....

Jintana Chanjarain
P. Siribant
W. Utairat

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือและให้คำแนะนำอย่างดียิ่ง ของรองศาสตราจารย์ ดร.พฤษี ศรีบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ รองศาสตราจารย์ ดร.สมพร ไชยะ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญานิษฐ์ อูสาโท และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ ซึ่งให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิและกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่านที่ให้คำแนะนำที่มีคุณค่า รวมทั้งขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชา บริหารการศึกษา ภาคนโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา หลักสูตรวิชา ดุษฎีบัณฑิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ที่มีคุณค่ายิ่งต่อผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารและอาจารย์ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องของโรงเรียน อาชีวศึกษาเอกชน ที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัย

ท้ายที่สุดผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อและคุณแม่ที่ให้ชีวิตและโอกาสทางการศึกษา และขอยกย่องครอบครัวของผู้วิจัยที่ทำให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือในทุก ๆ เรื่องทำให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จด้วยดี

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
คำถามการวิจัย.....	3
ขอบเขตการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา (Private Vocational School).....	9
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มของการอาชีวศึกษาในอนาคต (Vocational Education Trendency)	36
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเทียบเคียงสมรรถนะ(Bench Marking).....	38
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร.....	62
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ.....	79
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มของการอาชีวศึกษาเอกชนในอนาคต (Vocational Education Trendency).....	93
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking).....	95
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management : TOM).....	99

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	102
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	102
วิธีดำเนินการวิจัย.....	102
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย.....	103
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพปัญหาและสภาพที่ควรจะเป็นในปัจจุบันของ การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียน อาชีวศึกษาเอกชน.....	103
ขั้นตอนที่ 3 การเทียบเคียงสมรรถนะกับสถานศึกษาเอกชนที่เคยได้รับรางวัล โรงเรียนพระราชทาน.....	104
ขั้นตอนที่ 4 การร่างรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา.....	106
ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบและประเมินรูปแบบ ด้านความถูกต้องความ เหมาะสม และเป็นไปได้ โดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group).....	106
ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงพัฒนาและนำเสนอรูปแบบการบริหารงานแบบ มุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน	107
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	109
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหา และ สภาพที่ควรจะเป็นของ การบริหารคุณภาพโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน.....	109
ตอนที่ 2 ผลการศึกษากการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับ โรงเรียน อาชีวศึกษาเอกชน โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับ โรงเรียนรางวัล พระราชทาน.....	122
ตอนที่ 3 ร่างรูปแบบบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับ โรงเรียน อาชีวศึกษาเอกชน.....	136
ตอนที่ 4 รูปแบบบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษา เอกชน ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยวิธี Focus Group.....	146

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย.....	155
วัตถุประสงค์ในการวิจัย	155
สรุปผลการวิจัย.....	155
ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบัน ปัญหาและสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารงาน คุณภาพในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน.....	155
ตอนที่ 2 รูปแบบการบริหารงานคุณภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประกอบด้วย 3 ส่วน.....	157
ตอนที่ 3 รูปแบบการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การ (Strategic Total Quality Management Model)	159
รูปแบบบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การ (Strategic Total Quality Management Model)	161
ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์.....	163
ส่วนที่ 2 โครงสร้างการบริหาร.....	164
อภิปรายผลการวิจัย.....	174
ข้อเสนอแนะการวิจัย.....	176
รายการอ้างอิง.....	178
ภาคผนวก.....	186
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	187
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์.....	200
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	216
ภาคผนวก ง หนังสือรายการขอความร่วมมือ.....	218
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	234

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
2.1	กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking Process) ทางการศึกษาของ ทักษเกอร์.....	50
2.2	แสดงการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการ TQM ของนักวิชาการสามท่าน.....	68
2.3	สรุปองค์ประกอบ TQM	74
2.4	ประกอบการวิเคราะห์ความสอดคล้องเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องคุณลักษณะของรูปแบบ.....	83
4.1	ข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม (สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา).....	110
4.2	ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหาและสภาพที่ควรจะเป็นของ การบริหารคุณภาพงานวิชาการ	111
4.3	ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหาและสภาพที่ควรจะเป็น ของกระบวนการ บริหารคุณภาพงานงบประมาณ.....	113
4.4	ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหาและสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหาร คุณภาพบุคคล.....	115
4.5	ข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหาและสภาพที่ควรจะเป็นของ กระบวนการบริหารคุณภาพงานบริหารทั่วไป.....	116
4.6	ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหาและสภาพที่ควรจะเป็นของ การบริหารคุณภาพงานระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศฯ.....	118
4.7	ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหาและสภาพที่ควรจะเป็นของ การบริหารคุณภาพงานบำรุงรักษาอาคารสถานที่และยานพาหนะ.....	119
4.8	ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหาและสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหาร คุณภาพงาน กิจกรรมนักศึกษา.....	120
4.9	แสดงค่าเฉลี่ยของบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษา เอกชนในด้าน สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหาตลอดจนสภาพที่ควรจะเป็น.....	121
4.10	หลักการของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับ โรงเรียนอาชีว ศึกษาเอกชน.....	123
4.11	วัตถุประสงค์ ของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ.....	124
4.12	ลักษณะพื้นฐานการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับ โรงเรียนอาชีว ศึกษาเอกชน.....	126

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.13	กรอบงานของแต่ละฝ่ายตาม โครงสร้าง.....	141
4.14	การประเมินรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับ โรงเรียน อาชีวศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group)	147
5.1	กรอบงานของแต่ละฝ่ายตาม โครงสร้าง.....	167



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแผนภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิด PDCA (Deming Cycle).....	5
1.2	วงจร PDCA (Deming Cycle).....	5
1.3	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
2.1	การศึกษาคำดำเนินงานวิชาการในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัล พระราชทานปีการศึกษา 2545.....	22
2.2	ความหมายของการเทียบเคียงสมรรถนะที่สัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายของ การประเมินตนเอง.....	40
2.3	ขั้นตอนการทำ Benchmarking.....	46
2.4	กระบวนการทำ Benchmark.....	53
2.5	การวางแผนการทำ Benchmark.....	56
2.6	แสดงการเปรียบเทียบเชิงกลยุทธ์.....	59
2.7	แสดงกระบวนการเปลี่ยนแปลงแบบ Benchmarking.....	60
2.8	คุณภาพโดยรวม (Total Quality Pioneers).....	68
2.9	ความสัมพันธ์ของแนวความคิดเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ TQM.....	70
2.10	ขั้นตอนการพัฒนา รูปแบบการบริหารงานคุณภาพทั้งองค์การสำหรับ โรงเรียน อาชีวศึกษาเอกชน.....	85
3.1	แสดงขั้นตอนการวิจัย.....	108
4.1	โครงสร้างการบริหารงาน โรงเรียน A.....	128
4.2	โครงสร้างการบริหารงาน โรงเรียน B.....	130
4.3	โครงสร้างการบริหารงาน โรงเรียน C.....	131
4.4	โครงสร้างการบริหารงาน โรงเรียน D.....	132
4.5	โครงสร้างการบริหารงาน โรงเรียน E.....	133
4.6	รูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ	137
4.7	แนวคิดและหลักการของรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ.....	138
4.8	โครงสร้างระบบงาน.....	140

สารบัญแผนภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
4.9 รูปแบบบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การ (Strategic Total Quality Management Model) ขนาดใหญ่	153
4.10 โครงสร้างบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การ (Strategic Total Quality Management Structure) ขนาดเล็ก.....	154
5.1 รูปแบบบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การ (Strategic Total Quality Management Model) โรงเรียนขนาดใหญ่.....	161
5.2 โครงสร้างการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การ (Strategic Total Quality Management Model) โรงเรียนขนาดเล็ก.....	162
5.3 โครงสร้างบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ โรงเรียนขนาดใหญ่.....	165
5.4 โครงสร้างการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ โรงเรียนขนาดเล็ก.....	166
5.5 ขั้นตอนยุทธศาสตร์ดำเนินการ.....	173

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในโลกแห่งยุคการเรียนรู้ (Knowledge-based Society) ที่ความรู้ความสามารถและภูมิปัญญาของคนในประเทศ นับเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของประเทศเพื่อแข่งขันกับนานาชาติ อารยประเทศ ได้ส่งผลให้หลายประเทศทั่วโลกหันมาให้ความสำคัญกับการศึกษาในฐานะกลไกหรือเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาประเทศด้านกำลังคน (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544: 10)

การศึกษาด้านอาชีวศึกษา เป็นกลไกสำคัญในการผลิตกำลังคนระดับกลางที่มีความเชี่ยวชาญในเชิงปฏิบัติ ที่จะเป็นกำลังหลักในการพัฒนาภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและบริการส่งผลให้เกิดการพัฒนาประเทศให้แข่งขันกับนานาชาติประเทศได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่การอาชีวศึกษาจะต้องได้รับการพัฒนาคุณภาพทั้งในด้านการสอน การวิจัย การบริหารทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อให้การอาชีวศึกษาสามารถเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพที่จะนำการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้ผลจากการประชุมรอบอุรุกวัยได้นำไปสู่การที่องค์การการค้าของโลก (World Trade Organization-WTO) ประกาศให้อุตสาหกรรมการบริการ (Service Industry) ต้องเปิดเสรีในปี ค.ศ.2002 (พ.ศ.2545) ประเทศไทยซึ่งเป็นสมาชิกขององค์การการค้าของโลก จำเป็นต้องเปิดเสรีอุตสาหกรรมการให้บริการตามประกาศดังกล่าว นั่นคือไทยจะต้องเปิดเสรีทางการศึกษาเพราะว่าการศึกษาเป็นอุตสาหกรรมการบริการอย่างหนึ่ง เมื่อเป็นเช่นนี้คาดว่าจะการแข่งขันทั้งจากภายในและภายนอกประเทศจะเป็นไปอย่างกว้างขวางและเข้มข้นมากยิ่งขึ้น (คณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2544: 2)

ปัจจุบันโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนได้กระจายอยู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศมีจำนวน 430 แห่ง มีครู 17,862 คน และนักเรียน 447,477 คน (สถิติการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2550 : 3-5) นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านแรงงานให้กับสังคมและสถานประกอบการ ตลอดจนส่งผลต่อการพัฒนาประเทศในภาวะวิกฤต

ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารคุณภาพโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เพื่อมุ่งผลิตเยาวชนให้มีคุณภาพ ตลอดจนสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ เช่น ปัญหาจากอัตราส่วนการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนที่ลดน้อยลง ปัญหาครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมีใบประกอบวิชาชีพครูน้อยพระราชบัญญัติอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 ที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนน้อย ดังจะเห็นได้จากมาตรา 48 ที่กล่าวว่าเพื่อประโยชน์ในการพัฒนามาตรฐานการอาชีวศึกษาดำเนินการประสานส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการอาชีวศึกษาของสถานศึกษาเอกชนให้สามารถ

จัดการ อาชีวศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการอาชีวศึกษา และมาตรา 49 สถานศึกษา เอกชน อาจเข้าร่วมเป็นเครือข่ายของสถาบัน เพื่อประโยชน์ในการร่วมมือทางวิชาการ การสร้าง คุณภาพการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับระบบมาตรฐานการอาชีวศึกษาของชาติ เพื่อสามารถใช้ ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด และจาก พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ที่ให้ อิสระในการจัดการศึกษา โดยมีฐานะเป็นนิติบุคคล ในกำกับ ติดตาม ประเมินคุณภาพ เช่นเดียวกับ การศึกษาของรัฐและผลกระทบจาก ม.45 ที่กล่าวว่าผลกำไรที่ได้จากการดำเนินกิจการของโรงเรียน ในระบบเข้ากองทุนส่งเสริมโรงเรียนเอกชนร้อยละ 3 ตลอดจนต้องจัดทำตราสารเพื่อเป็น สารสำคัญที่จะบริหารงานต่อไป

จากปัญหาที่เกิดจากแนวนโยบายของรัฐ ปัญหาพื้นฐานทางสังคมของเยาวชนและครอบครัว ปัญหาจากวัฒนธรรมองค์กร และปัญหาการบริหารคุณภาพของผู้บริหาร ซึ่งอาจปรับเปลี่ยนไม่ทัน กับการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้เกิดปัญหาทั้งทางด้านอาคารสถานที่และอุปกรณ์ ด้านบริหารทั่วไป ด้านบริหารบุคลากร ด้านวิชาการ และด้านความสัมพันธ์และการบริการชุมชน ซึ่งผู้วิจัยมั่นใจว่าถ้า มีรูปแบบการบริหารคุณภาพที่เหมาะสมก็สามารถแก้ปัญหาดังกล่าวได้

การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร Total Quality Management (TQM) เป็น กระบวนการบริหารที่เน้นการปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยแนวคิด สำคัญเริ่มต้นตามแนวคิดของ Crosby (John Bank , 1992 : 23) และดูแลให้ปฏิบัติให้ถูกต้อง อย่าง ต่อเนื่อง (The right first time and every time) โดยมีความผิดพลาดเป็นศูนย์ (Zero defects) เป็น ลักษณะการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ การลดความจำเป็นในการตรวจสอบและการป้องกันไม่ให้เกิด ข้อผิดพลาด เป็นการประหยัดทรัพยากรที่จะต้องนำมาใช้ในการบริหารคุณภาพ สร้างความมั่นใจให้ ผู้รับบริการ เป็นลักษณะของการทำงานที่มีคุณภาพอยู่ตลอดเวลา การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้ง องค์กรมุ่งเน้นหลักการ 3 ประการ ได้แก่ การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) และ การให้ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Involvement) (Arthur R.Tenner and Irving J.Detoro, 1992)

เพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม ผู้วิจัยจึงใช้วิธีเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ในการ สังเคราะห์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ซึ่งการเทียบเคียง สมรรถนะเป็นกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขององค์กร ในการพิจารณาว่า มีสภาพใดบ้างที่จะ สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม และทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับองค์กรอื่น แล้วนำความรู้ที่ ได้มาจัดการวางแผนการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลดีขึ้น ขั้นตอนในการ เทียบเคียงสมรรถนะ ได้แก่ 1) ตรวจสอบสภาพและปัญหาตลอดจนสภาพที่ควรจะเป็นของ การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับ 2) กำหนดโรงเรียนที่จะเทียบเคียงสมรรถนะ

5 โรงเรียน (Benchmarking) 3) การรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ความแตกต่าง 4) กำหนดรูปแบบการบริหารคุณภาพที่ดีที่สุดและเกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารโดยใช้แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) 5) ปรับปรุงและประเมินการปรับปรุงและ โดย Focus Group 6) รูปแบบการบริหารงานคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เหมาะสม

ผลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งทางด้านวิชาการที่เกี่ยวกับแนวคิดในการบริหารองค์กรตามหลักการพื้นฐานการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นประโยชน์ในการนำไปใช้กำหนดแนวทางการบริหารในองค์กร และจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนอื่น ๆ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

คำถามการวิจัย

1. การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในปัจจุบันเป็นอย่างไร
2. การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานเป็นอย่างไร
3. รูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร

ขอบเขตการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ที่เปิดสอนในระดับ ปวช. และ ปวส. ในสาขาช่างอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรมเท่านั้น

2. โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่จะเทียบเคียงสมรรถนะ คือ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานระหว่างปีการศึกษา 2540 – 2550 ของกระทรวงศึกษาธิการจำนวน 5 โรงเรียน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์ ภายใต้กรอบแนวคิด

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) ซึ่งเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการปฏิบัติในองค์การที่ทำให้เกิดคุณภาพและเน้นการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ในทุกส่วนของกิจกรรมโดยยึดหลัก 3 ประการ คือ

1. การมุ่งความสำคัญของผู้รับบริการ (Customer Focus)
2. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement)
3. การให้ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Involvement)

จากการประมวลความคิดที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ เพื่อให้เกิดรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เหมาะสมดังปรากฏในแผนภาพที่ 1

2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ซึ่งองค์การยูเนสโก (Unesco.1998 : 12) ได้ให้ความหมายว่าเป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเองขององค์การ ซึ่งเทียบเคียงกับผู้อื่นได้ทั้งจุดอ่อน จุดแข็ง และเรียนรู้ที่พัฒนาการเทียบเคียงสมรรถนะสามารถช่วยแจกแจงหน้าที่ด้านการกำหนดตัวชี้วัดปฏิบัติงานตามจุดประสงค์ เพื่อเลือกเทียบเคียงจากตัวชี้วัด ซึ่งสามารถทดสอบได้ตลอดเวลา

รูปแบบของการเทียบเคียงสมรรถนะ (Type of Benchmarking) ที่ใช้ในการศึกษาเป็นรูปแบบการเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรภายนอกโดยไม่แข่งขัน (External Non-Competitive Benchmarking) คือ การเทียบเคียงกับองค์กรอื่น โดยไม่แข่งขัน โดยตรงจะมีผลดี ในกรณีที่สถานศึกษาสามารถเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาอื่น ๆ ที่เป็นคู่แข่งเทียบเคียงในภาพที่ต่างต่างกันหรือต่างสถานะกัน และเป็นความร่วมมือกันอย่างเปิดเผยและต่อเนื่อง

กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะทางการศึกษาจะประกอบด้วย

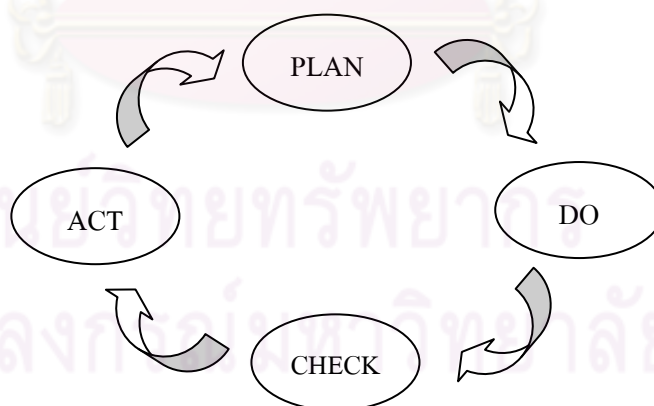
1. ตรวจสอบสภาพและปัญหาตลอดจนสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน
2. กำหนดโรงเรียนที่จะเทียบเคียงสมรรถนะ 5 โรงเรียน (Benchmarking)
3. การรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ความแตกต่าง
4. กำหนดรูปแบบการบริหารคุณภาพที่ดีที่สุดและเกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารโดยใช้แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)
5. ปรับปรุงและประเมินการปรับปรุงและ โดย Focus Group
6. รูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เหมาะสม

3. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพโดยใช้วงจร PDCA (Deming Cycle)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิด PDCA (Deming Cycle)

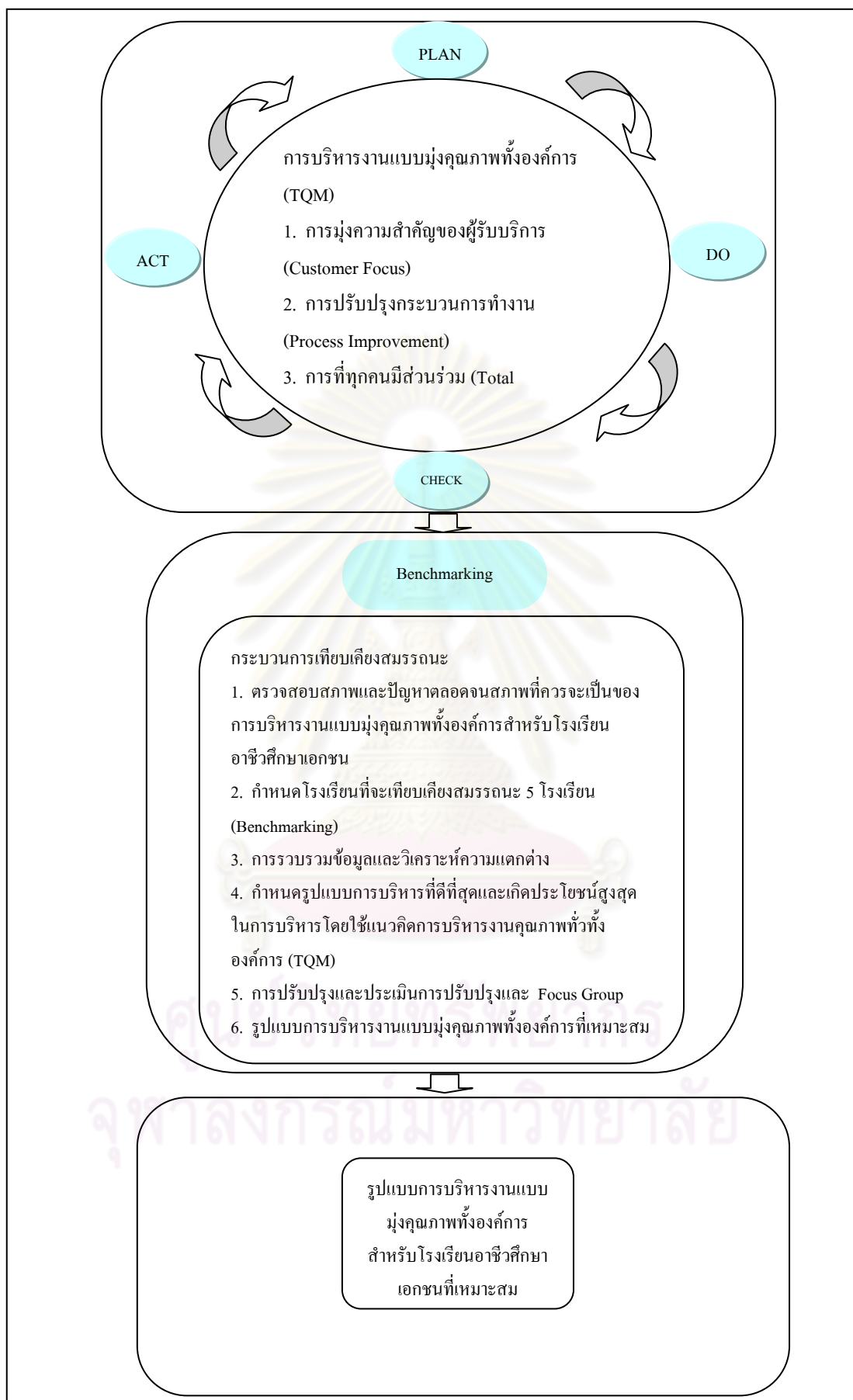
เป็นวงจรของการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) PDCA มีชื่อเรียกว่า วงจรเดมมิ่ง (Deming Cycle หรือ (Deming Circle))



ภาพที่ 1.2 วงจร PDCA (Deming Cycle)

วงจร PDCA มักจะใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย มีภาพรวมปรากฏในแผนภาพ

4. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพโดยใช้ยุทธศาสตร์ เป็นวงจรการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **รูปแบบการบริหาร** หมายถึง สิ่งที่แสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ด้านหลักการ , โครงสร้าง ตลอดจนกระบวนการในการบริหารงาน
2. **การพัฒนารูปแบบ** หมายถึง กระบวนการในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงรายละเอียดของสิ่งที่แสดง โครงสร้างทางความคิด และความสัมพันธ์เชิงเหตุผลขององค์ประกอบที่สำคัญของระบบเดิม โดยมีขั้นตอนกับการพัฒนาแบบ 4 ขั้นตอน คือ การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง การกำหนดหลักการและองค์ประกอบที่ใช้กำกับการสร้างรูปแบบต้นแบบ การร่างรูปแบบที่มีตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ
3. **การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ** หมายถึง การบริหารและการดำเนินงานของโรงเรียนที่แสดงให้เห็นถึง โครงสร้างและกระบวนการที่ปฏิบัติในโรงเรียนทั้งหมด 8 งาน 1) งานโครงสร้าง 2) งานวิชาการ 3) งานงบประมาณ 4) งานบุคคล 5) งานบริหารทั่วไป 6) งานระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศฯ 7) งานบำรุงรักษาอาคารสถานที่และยานพาหนะ 8) งาน กิจกรรมนักศึกษา ที่เน้นคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่องในทุกส่วนของกิจกรรมและในทุกขั้นตอนของการทำงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ เป็นการทำงานที่แสดงให้เห็นถึงความมีคุณภาพของการทำงานทั่วทั้งระบบ
4. **รูปแบบการบริหารงานคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์** หมายถึง รูปแบบการบริหารคุณภาพที่ครอบคลุมงานทั้ง 8 งาน คือ 1) งานโครงสร้าง 2) งานวิชาการ 3) งานงบประมาณ 4) งานบุคคล 5) งานบริหารทั่วไป 6) งานระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศฯ 7) งานบำรุงรักษาอาคารสถานที่และยานพาหนะ 8) งานกิจกรรมนักศึกษา โดยอาศัยยุทธศาสตร์เป็นหลักในการดำเนินงาน
5. **โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน** หมายถึง โรงเรียนอาชีวศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่เปิดสอนในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ในสาขาช่างอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม
6. **การเทียบเคียงสมรรถนะ** หมายถึง กระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขององค์การ โดยพิจารณาว่ามีสภาพใดบ้างที่จะสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม และทำการวิเคราะห์เทียบเคียงกับองค์การอื่น แล้วนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มาปรับปรุงองค์การ ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลดีขึ้น ขั้นตอนในการเทียบเคียงสมรรถนะ ได้แก่
 - 6.1 ตรวจสอบสภาพและปัญหาตลอดจนสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับ

- 6.2 กำหนดโรงเรียนที่จะเทียบเคียงสมรรถนะ 5 โรงเรียน (Benchmarking)
- 6.3 การรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ความแตกต่าง
- 6.4 กำหนดรูปแบบการบริหารคุณภาพที่ดีที่สุดและเกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหาร โดยใช้แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)
- 6.5 ปรับปรุงและประเมินการปรับปรุงและ โดย Focus Group
- 6.6 รูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เหมาะสม

7. ยุทธศาสตร์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม หรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ Swot Analysis กล่าวคือ การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและภัยคุกคาม (อุปสรรค) ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อประกอบการวางแผนการในการใช้วิธีการ และทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร โดยกำหนดเป็นนโยบายหลักของโรงเรียน
2. ได้รูปแบบการบริหารงานคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์กรที่เหมาะสม สำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน สามารถนำไปใช้ในการบริหารในโรงเรียน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในงานวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ (The Development of a Total Quality Management Model For Private Vocational Schools Using Benchmarking) มีดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1.1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน (Private Vocational School)

1.2 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มของการอาชีวศึกษาในอนาคต (Vocational Education Trendency)

1.3 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)

1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ

1.5 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

1.6 แนวคิด ทฤษฎีผู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน (Private Vocational School)

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มของการอาชีวศึกษาในอนาคต (Vocational Education Trendency)

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM)

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน (Private Vocational School)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2517: 16-17) ให้ความหมายว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน หมายถึง สถานศึกษาที่ได้รับอนุญาตให้เปิดทำการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2525 และเปิดการสอนระดับ ปวช. ปวท. และ ปวส. อาจจะเปิดสอนหลายระดับในโรงเรียนกันหรือเปิดสอนระดับเดียว โดยจัดการเรียนการสอนทางด้านวิชาชีพ และภาคปฏิบัติ สังกัดกองโรงเรียนอาชีวศึกษา สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

การจัดการศึกษาด้านอาชีวศึกษาของเอกชนจะมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ

- ดั่งนี้
1. โรงเรียนประเภทอาชีวศึกษาที่ใช้หลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ เปิดสอนอยู่ 5 ประเภท
 - 1.1 ประเภทวิชาเกษตรกรรม
 - 1.2 ประเภทวิชาคหกรรม
 - 1.3 ประเภทวิชาพาณิชยกรรม
 - 1.4 ประเภทวิชาศิลปหัตถกรรม
 - 1.5 ประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรม
 2. โรงเรียนประเภทอาชีวศึกษาที่ใช้หลักสูตรของโรงเรียนเอง โดยขออนุมัติหลักสูตรจากกระทรวงศึกษาธิการ สอนวิชาชีพต่าง ๆ คือ
 - 2.1 ประเภทวิชาพาณิชยกรรม เช่น
 - บัญชี
 - เลขานุการ ชวเลข
 - พิมพ์ดีด ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ
 - ธุรกิจ ธนาคาร โรงแรมและการท่องเที่ยว
 - ธุรกิจ สถานพยาบาล
 - 2.2 ประเภทวิชาช่างทั่วไป
 - ช่างเสริมสวย
 - ช่างตัดเสื้อ
 - ช่างประดิษฐ์วัสดุด้วยมือ
 - ช่างเย็บปักถักร้อย
 - 2.3 ประเภทวิชาช่างไฟฟ้า ช่างเครื่องยนต์ เช่น
 - ช่างวิทยุ โทรทัศน์
 - ช่างเครื่องเย็น ตู้เย็น
 - ช่างเครื่องยนต์ ขับรถยนต์
 - 2.4 ประเภทวิชาเกษตร
 - 2.5 ประเภทวิชาอื่น ๆ เช่น
 - การออกแบบ
 - การประกอบแว่น
 - โหราศาสตร์
 - ผู้ช่วยพยาบาล

- การประกอบอาหาร การประสมเครื่องดื่ม

การบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน หมายถึงการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ต่อการบริหารงานสถานศึกษาด้านต่าง ๆ ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านกิจการนักศึกษา ด้านการวิชาการ ด้านธุรการ ด้านอาคารสถานที่และอุปกรณ์ห้อง ด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและบริการชุมชน

การบริหารสถานศึกษาเอกชนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบอาชีวศึกษาเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542: 8-10)

สาระสำคัญของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นำไปสู่การปฏิรูปการศึกษาของชาติทั้งระบบ โดยเฉพาะ หมวด 3 ว่าด้วยระบบการศึกษา มาตรา 20 ได้กำหนดให้การจัดการอาชีวศึกษา การฝึกอบรมวิชาชีพ ให้จัดในสถานศึกษาของรัฐ สถานศึกษาเอกชน สถานประกอบการ หรือโดยความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษาและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และหมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 ได้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ว่าด้วยการบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ

ส่วนที่ 2 ว่าด้วยการบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ส่วนที่ 3 ว่าด้วยการบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน

นับเป็นครั้งแรกในการจัดการศึกษาของไทย ที่ได้มีการกำหนดบทบาทของภาคเอกชนอย่างเด่นชัดในการเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งในการรับภาระจัดการศึกษาอบรมให้กับเยาวชนและคนไทยอย่างเท่าเทียมกับภาครัฐ โดยมีสาระสำคัญอยู่ 4 มาตรา ดังนี้

มาตรา 43 การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนให้มีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับติดตาม การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐและต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ

มาตรา 44 ให้สถานศึกษาเอกชนตามมาตรา 18(2) เป็นนิติบุคคลและมีคณะกรรมการบริหารประกอบ ด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ

จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 45 ให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับและทุกประเภทการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด โดยรัฐต้องกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการที่ส่วนร่วมของเอกชน ในด้านการศึกษา

การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษาของรัฐ ของเขตพื้นที่การศึกษา หรือขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้คำนึงถึงผลกระทบต่อจัดการศึกษาของเอกชน โดยให้รัฐมนตรีหรือคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชนประกอบการพิจารณาด้วย

ให้สถานศึกษาของเอกชนที่จัดการศึกษาระดับปริญญา ดำเนินกิจการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

มาตรา 46 รัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุนการลดหย่อนหรือการยกเว้นภาษีและสิทธิประโยชน์อื่นที่เป็นประโยชน์ในทางการศึกษาแก่สถานศึกษาเอกชนตามความเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการให้สถานศึกษาเอกชนมีมาตรฐานและสามารถพึ่งตนเองได้

ในด้านการคุ้มครองผู้บริโภค (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 หมวด 6) ยังได้กำหนดให้มีมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา โดยให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก ทั้งยังได้ออกพระราชกฤษฎีกา จัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นองค์กรมหาชน เมื่อ พ.ศ. 2543 ตามข้อกำหนดในมาตรา 49 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษา โดยมีหน้าที่หลัก 6 ประการ ตามมาตรา 8 คือ

1. พัฒนาระบบการประเมินคุณภาพภายนอก กำหนดกรอบ แนวทาง และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด

2. พัฒนามาตรฐานและเกณฑ์สำหรับการประเมินคุณภาพภายนอก

3. ให้การรับรองผู้ประเมินภายนอก

4. กำกับดูแลและกำหนดมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอก ที่ดำเนินการโดยผู้ประเมินภายนอก รวมทั้งให้การรับรองมาตรฐาน ทั้งนี้ ในกรณีจำเป็นหรือเพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพภายนอก สำนักงานอาจดำเนินการประกันคุณภาพภายนอก เองได้

5. พัฒนาและฝึกอบรมผู้ประเมินภายนอก จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม และสนับสนุนให้องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพหรือวิชาการ เข้ามามีส่วนร่วมในการฝึกอบรมผู้ประเมินภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ

6. เสนอรายงานการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาประจำปี ต่อคณะรัฐมนตรี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ศาสนา และวัฒนธรรม และสำนักงานงบประมาณ เพื่อประกอบการพิจารณาในการกำหนดนโยบายทางการศึกษา และการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษา รวมทั้งเผยแพร่รายงานดังกล่าวต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการอาชีวศึกษาเอกชน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2549: 2552) มีแนวทางในการดำเนินการ โดยการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายใน/ภายนอก (SWOT) ดังนี้

จุดแข็ง

1. ความสามารถในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและสถานประกอบการ โดยตรง
2. มีการรวมกลุ่มเป็นสมาคมที่เข้มแข็งและมีการประชาสัมพันธ์ที่ดี มีการช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุนทางด้านวิชาการ
3. ความมีอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการอาชีวศึกษาเอกชน (การเงิน วิชาการ บุคลากร และบริหารทั่วไป)
4. มีแหล่งเงินทุนที่สามารถนำมาปรับเปลี่ยนการดำเนินงานกิจการของโรงเรียนได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
5. นโยบายการบริหารโรงเรียนต่อเนื่อง ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาของโรงเรียนและพัฒนาสร้างเอกลักษณ์ของโรงเรียนได้
6. ความสามารถในการจัดหาสื่ออุปกรณ์การสอนที่ได้มาตรฐานสอดคล้องกับหลักสูตร มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรในการจัดการอาชีวศึกษา ทำให้ต้นทุนการผลิตในการจัดการอาชีวศึกษาเอกชนต่ำกว่าภาครัฐ

จุดอ่อน

1. การจัดการอาชีวศึกษาเอกชนบางแห่งมีระบบบริหารแบบครอบครัว บางแห่งมีภาระหนี้สูงและเข้าหาแหล่งเงินทุนได้ยาก บางแห่งรายได้ไม่เพียงพอต่อการจัดการอาชีวศึกษาอย่างมีคุณภาพ

2. การจัดการอาชีวศึกษาเอกชนบางส่วนขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษามีมาตรฐานคุณภาพที่หลากหลาย ขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพ ครูไม่ได้รับการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง รวมทั้งขาดการสนับสนุนทางวิชาการ

3. บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจเนื่องจากได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการต่ำ

4. การประชาสัมพันธ์ต้องใช้งบประมาณสูง

5. การเปลี่ยนแปลงหน่วยงานที่กำกับดูแลในเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วยบุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องอาชีวศึกษา ทำให้มาตรฐานการกำกับดูแลที่หลากหลาย

โอกาส

1. รัฐเพิ่มค่าใช้จ่ายรายหัวให้แก่นักเรียนชั้นพื้นฐานการศึกษาในโรงเรียนเอกชน

2. รัฐมีนโยบายส่งเสริมให้เอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะมีมาตรการสร้างแรงจูงใจให้นักเรียนเรียนสายอาชีพมากขึ้น

3. การเปิดการค้าเสรีทางการศึกษาช่วยให้มีการกระตุ้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแข่งขันมากขึ้น

4. นโยบายการจัดการอาชีวศึกษาเอกชนเปิดโอกาสให้โรงเรียนสามารถพัฒนาหลักสูตรหรือรูปแบบการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียน โดยตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน

5. ตามร่าง พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนร่วมกับสถาบันการอาชีวศึกษาหรือร่วมเป็นเครือข่ายของสถาบันการอาชีวศึกษาของรัฐและสามารถจัดการศึกษาได้ถึงระดับปริญญาตรี

อุปสรรค

1. สัดส่วนการรับนักเรียนระหว่างภาครัฐและเอกชนไม่แน่นอน ทำให้ไม่สามารถวางแผนระยะยาวในการจัดการอาชีวศึกษาเอกชน

2. ภาครัฐไม่ดำเนินการตามแผน/นโยบายการรับนักเรียนตามที่ตกลงกันได้

3. นักเรียนมีค่านิยมเรียนสายสามัญมากกว่าสายอาชีพ

ความแตกต่างระหว่างการบริหารโรงเรียนทั่วไปกับการบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษา

ทัศนา แสงศักดิ์ (2542: 47-54) ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างการบริหารโรงเรียนทั่วไปกับการบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาได้ดังนี้

การบริหารโรงเรียนทั่วไปกับการบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษามีความแตกต่างกันในเรื่องปรัชญา นโยบาย กล่าวคือ การบริหารโรงเรียนทั่วไปเป็นเรื่องการบริหารคุณภาพ ที่มุ่งให้การเรียนการสอนเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหลักสูตร เน้นในเรื่องความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นสำคัญ โดยเลือกศึกษาตามความถนัดของตนเองและเป็นประโยชน์ในการเลือกศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ส่วนใครที่มีความจำเป็นไม่สามารถศึกษาต่อได้ก็มีพื้นฐานงานอาชีพ สามารถออกไปทำงานช่วยเหลือตัวเองได้ ดังนั้นการสอนวิชาชีพจึงไม่เน้นมากนัก จัดให้เรียนเป็นวิชาบังคับเลือกและวิชาเลือกเสรีเท่านั้น

ส่วนการบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาจะเน้นในเรื่องการบริหารคุณภาพการศึกษาให้ผู้จบการศึกษาแล้วสามารถออกไปทำงานหรือเลี้ยงชีพได้ วิชาที่จัดให้จึงเน้นหนักทางด้านวิชาชีพ และการฝึกปฏิบัติจริง เพื่อให้มีความรู้และประสบการณ์ที่จะออกไปประกอบอาชีพ วิชาการมีเรียนบ้างแต่เนื้อหาสาระจะประยุกต์ให้สอดคล้องกับวิชาชีพ เช่น อังกฤษเทคนิค คณิตศาสตร์เทคนิค เป็นต้น

ปรัชญาการอาชีวศึกษา

ปรัชญาอาชีวศึกษา เป็นแนวทางให้เกิดนโยบาย ความมุ่งหมาย หลักการวิธีการและการประเมินผล การจัดอาชีวศึกษาเป็นการให้การศึกษ (Education) และฝึกอบรม (Training) ให้คนเข้าสู่โลกอาชีพ ซึ่งอาจจะเป็นการเตรียมบุคคลเข้าสู่งานอาชีพหรือยกฐานะพื้นฐานความรู้ความชำนาญให้แก่ผู้ที่มีอาชีพอยู่แล้ว อาชีวศึกษาดังกล่าวนี้รวมถึงสาขาวิชาชีพต่าง ๆ เช่น สาขาช่างอุตสาหกรรม สาขาเกษตรกรรม สาขาธุรกิจ-ค้าขาย สาขางานคหกรรม เป็นต้น

แนวความคิดและปรัชญาของอาชีวศึกษา เพิ่งจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เมื่อก่อนถ้ากล่าวถึงอาชีวศึกษาจะทำให้นึกถึงงานเกี่ยวกับช่างตัดผม ตัดเสื้อ บัคกรี ตีเหล็ก ทำนา ทำสวน จักสาน เป็นต้น ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะความรู้ลึกของเรามองว่าอาชีวศึกษาเป็นเรื่องเกี่ยวกับการงานอาชีพที่ไม่มีอะไรยุ่งยากซับซ้อนมากนัก อีกทั้งเป็นการเรียนรู้ของผู้ที่ต้องการมีอาชีพ หรือไม่มีโอกาสเรียนต่อในระดับสูง แต่ในปัจจุบัน อาชีวศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ การขยายโครงสร้างทางเศรษฐกิจ และการที่รัฐบาลพยายามส่งเสริมการลงทุนทำให้เกิดการจ้างงานในอาชีพที่หลากหลายขึ้น ความต้องการแรงงานก็มีมากขึ้นเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะแรงงานในระดับต่าง ๆ เป็นต้นว่า ด้านวิศวกร ด้านเทคนิค ด้านวิชาชีพ และด้านแรงงานฝีมือ ทำให้คนนิยมและสนใจที่จะศึกษาความรู้ทางด้านนี้เพิ่มมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันหลักสูตรการเรียนทางด้านอาชีวศึกษาก็เริ่มซับซ้อนขึ้นเช่นเดียวกัน ในการจัดการศึกษานั้นในปัจจุบันถือหลักความเจริญก้าวหน้าทางเทคนิค วิทยาการสมัยใหม่ คนกับงาน งานกับการศึกษา และคนกับการศึกษาเหล่านี้จะต้องมองไปพร้อม ๆ กันในระบบสังคมประชาชาติ

คนยิ่งเกิดมากขึ้นเท่าไรและโลกเจริญขึ้นเพียงไรย่อมจำเป็นที่จะต้องจัดการศึกษาให้สอดคล้องควบคู่กันไป การจัดการศึกษาต้องคำนึงถึงความต้องการของสังคม เศรษฐกิจ และแรงงาน คนไม่ได้รับการศึกษาเกิดการว่างงาน ขาดโอกาสก้าวหน้า และคนที่ได้รับการศึกษาแต่ไม่ถูกสัดส่วนตามภาระหน้าที่ที่มีอยู่ในสังคม ก็อาจว่างงานได้เหมือนกัน ซึ่งเป็นอันตรายต่อบ้านเมืองทั้งสิ้น งานกับการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการจัดอาชีวศึกษาที่จะต้องจัดการศึกษาให้เหมาะกับโลกของงาน จะต้องจัดการศึกษาตามที่สังคมต้องการ หรือนำไปใช้ประโยชน์ได้คือการประกอบอาชีพ เทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว เกิดปัญหาคนขาดและคนเกิน คนขาดคือคนมีฝีมือไม่เหมาะสมกับเทคโนโลยีต่างๆ ส่วนคนเกิน คือ มีคนมากเกินไป ความจำเป็น ปัญหาที่กล่าวนี้จะต้องมีการวางแผนเตรียมกำลังคนในทุกสาขาอาชีพ ดังนั้นการอาชีวศึกษาจึงเป็นการผลิตกำลังคนที่มีคุณค่า (Manhood) และมีคุณภาพ สามารถเป็นแรงงาน (Manpower) ที่ดีด้วยบุคคลที่มีคุณลักษณะดังกล่าวนี้จะช่วยพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าได้

แรงงานวิชาชีพในระบบการผลิตและอุตสาหกรรม

ธนุ แสงศักดิ์ (2520: 13) ได้กล่าวถึงแรงงานวิชาชีพในระบบการผลิตและอุตสาหกรรมไว้ 5 ระดับ ดังนี้

1. ระดับวิชาชีพชั้นสูง (Professional) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปเป็นผู้ทำหน้าที่บริหาร วางแผน ควบคุม ดำเนินการ
2. ระดับกึ่งวิชาชีพชั้นสูง (Semi-Professional) หรือระดับช่างเทคนิค (Technician) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับ ปวส. หรือ ปวท. ได้แก่ เจ้าหน้าที่ระดับเทคนิค ทดสอบ ควบคุมห้องทดลอง หรือห้องปฏิบัติการ ควบคุมการตัดสินใจด้านเทคนิครองลงมาจากระดับวิชาชีพชั้นสูง
3. ระดับช่างฝีมือ (Skilled-Labour) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับ ปวช. แรงงานฝีมือ มีฝีมือในการปฏิบัติงาน เพราะมีความรู้ในการแก้ปัญหาในการทำงาน และกระบวนการทำงาน
4. ระดับช่างกึ่งฝีมือ (Semi-Skilled Labour) เป็นผู้ที่ผ่านการศึกษาอบรมหลักสูตรระยะสั้น หรือมีฝีมือปฏิบัติงานเฉพาะอย่างเฉพาะเรื่อง
5. ระดับแรงงานไร้ฝีมือ (Un-Skilled Labour) หมายถึง เจ้าหน้าที่ คนงานทำงานจุดใดจุดหนึ่งในกระบวนการทั้งหมด

การแบ่งระดับวิชาชีพทั้ง 5 ระดับที่กล่าวข้างต้นนี้ จะเน้นการจัดระดับ โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานมากกว่าการจัดระดับการศึกษาที่สำเร็จการศึกษา เพราะความรู้ของคนที่จบการศึกษาสูง แต่ฝีมืออาจจะด้อยกว่า ตัวอย่างเช่น สำเร็จการศึกษาระดับ ปวส. แต่

อาจมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานระดับแรงงานฝีมือก็ได้ ดังนั้น วุฒิศึกษาจึงไม่ใช่ตัวชี้วัดที่แน่นอนในการแบ่งระดับวิชาชีพ

ประเภทของอาชีวศึกษาหรือวิชาชีพ

แบ่งได้เป็นหมวดใหญ่ ๆ ได้ 5 ประเภทวิชา คือ

1. เกษตรกรรม (Agriculture) คือ วิชาที่เกี่ยวข้องกับการเลี้ยงสัตว์ เพาะปลูก และการผลิตทางด้านเกษตร
2. ช่างและอุตสาหกรรม (Trade and Industrial) คือ วิชาที่เกี่ยวข้องกับงานช่างและอุตสาหกรรมต่าง ๆ
3. พาณิชยกรรม (Commerce) คือ วิชาที่เกี่ยวข้องกับงานค้าขาย บัญชี ธุรกิจ และเลขานุการ
4. คหกรรม (Home Economics) คือ วิชาที่เกี่ยวข้องกับงานแม่บ้านการเรือน งานอาหาร ดอกไม้
5. ศิลปหัตถกรรม (Arts and Crafts) คือ วิชาที่เกี่ยวข้องกับงานฝีมือ เช่น งานหนัง งานไม้ งานจักสาน เป็นต้น

การฝึกอาชีพมีจุดมุ่งหมาย 2 ประการ คือ ให้ผู้ได้รับการศึกษาและฝึกอบรมมีความรู้เพื่อออกไปประกอบอาชีพรับจ้าง (Employment) ซึ่งอาจจะรับจ้างหรือเป็นลูกจ้างในหน่วยงานเอกชน รัฐวิสาหกิจ รวมถึงในหน่วยงานราชการด้วย ส่วนอีกจุดมุ่งหมายก็คือ เพื่อออกไปประกอบอาชีพอิสระ (Self-Employment) ซึ่งหมายถึง สร้างงานอาชีพด้วยตนเองหรือเป็นเจ้าของกิจการงานของตนเอง

ประเภทของการฝึกอาชีพ

ธนุ แสงศักดิ์ (2522: 2) ได้กล่าวถึงประเภทของการฝึกอาชีพไว้ 6 แบบ ดังนี้

1. การฝึกอาชีพแบบดั้งเดิม (Informal Apprentice Training) เป็นการฝึกอบรมจากบิดามารดา ผู้ปกครอง หรือเรียนรู้จากท้องถิ่น
2. การฝึกอาชีพจากระบบการงานธุรกิจ หรือสถานประกอบการอุตสาหกรรม โดยสถานประกอบการจัดฝึกงานให้ลูกจ้างของตนเอง (Training Within Industry) การฝึกแบบนี้เมื่อย้ายงานใหม่ก็ต้องไปฝึกหัดงานใหม่อีก

3. การฝึกอาชีพจากสถานศึกษา (Institutional Training) การฝึกอาชีพแบบนี้เหมาะสำหรับการปูพื้นฐานกว้าง เป็นการให้การศึกษาควบลู่ไปกับการฝึกปฏิบัติด้วย โดยสถานศึกษาจะจำลองแบบการทำงานจริงมาทำเป็นหลักสูตรการฝึก

4. การฝึกอาชีพโดยสถานศึกษาร่วมกับธุรกิจและเอกชนทุกประเภท โดยจัดโครงการร่วมกัน (Cooperative Program) ซึ่งขึ้นอยู่กับตกลงว่าจะทำกิจกรรมเกี่ยวกับเรื่องอะไร

5. การฝึกหัดอาชีพแบบประจำการ (On-The-Job Training) เป็นการฝึกงานพร้อมกับการปฏิบัติงานจริงไปด้วย ซึ่งวิธีนี้จะเรียนรู้งานกับปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยมีพี่เลี้ยงเป็นผู้ให้คำแนะนำและสอนงาน

6. การฝึกอาชีพโดยระบบฝึกหัดช่างชำนาญการ (Formal Apprenticeship Training) เป็นการฝึกอาชีพพร้อมกันระหว่างสถานศึกษาและสถานประกอบการ โดยร่วมกันวางแผนดำเนินการตั้งแต่จัดทำหลักสูตร กำหนดระยะเวลาการฝึก ค่าใช้จ่าย เป็นต้น ซึ่งเมื่อจบหลักสูตรแล้วเป็นช่างฝีมือทำงานในสถานประกอบการนั้น ๆ แทนที่ ไม่ต้องไปสมัครงานที่ไหน ทั้งนี้ก่อนการฝึกอาชีพจะทำเป็นสัญญาข้อตกลงร่วมกัน

ทฤษฎีและหลักการของอาชีวศึกษา

เมธี ปิลันธนานนท์ (533: 131-133) ได้กล่าวถึงทฤษฎีและหลักการของอาชีวศึกษาไว้ดังนี้

การอาชีวศึกษาในอดีตมุ่งหวังเพียงให้มีทักษะในวิชาชีพพื้นฐาน เช่น การรู้จักจักรสาน ทอผ้า ทำการเกษตร ซึ่งวิชาชีพลักษณะนี้จะถ่ายทอดกันมาในระบบครอบครัว การอาชีวศึกษาเพียงแต่ทำหน้าที่ฝึกให้มีความรู้ ความเข้าใจ และความถูกต้องมากยิ่งขึ้น แต่เมื่อกาลเวลาเปลี่ยนไป เศรษฐกิจมีการขยายตัวมากขึ้น เกิดการแข่งขันกันทางด้านแรงงาน เกิดการเปลี่ยนแปลงความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในระบบแรงงานมากยิ่งขึ้น แรงงานจำเป็นต้องใช้ทักษะฝีมือและความรอบรู้ในด้านต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้นเช่นเดียวกัน ดังนั้นความคิดความเชื่อและหลักการอาชีวศึกษาจึงเปลี่ยนแปลงไปด้วย จากความรู้พื้นฐานวิชาชีพอย่างเดียว กลายเป็นต้องมีความรู้ความสามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกและมีความรู้กว้างขวางที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน และการปรับตัวในการดำรงชีวิตด้วย เช่น ความรู้เรื่องการจัดการคอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ เป็นต้น

ข้อสรุปเกี่ยวกับทฤษฎีอาชีวศึกษาที่สำคัญ มีดังนี้

1. การอาชีวศึกษาเป็นการเตรียมตัวบุคคลเข้าสู่อาชีพและทำงานต่อไปด้วยความสำเร็จ
2. เป้าหมายของการอาชีวศึกษามุ่งที่งาน และสัมพันธ์กับการมีงานทำ
3. การอาชีวศึกษาต้องสอดคล้องกับสภาพของเศรษฐกิจและสังคม และวุฒิภาวะของนักเรียน
4. การอาชีวศึกษาจัดให้ผู้สำเร็จสามารถร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ได้ฐานะพลเมืองที่ดีของสังคม
5. การอาชีวศึกษาจัดให้นักเรียนมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในการเข้าสู่อาชีพได้
6. แต่ละบุคคลที่มีสิทธิที่จะเลือกอาชีพที่ตนปรารถนาได้
7. รัฐมีหน้าที่ที่จะจัดให้รายบุคคลได้รับการฝึกเพื่อประกอบอาชีพได้ตามที่แต่ละบุคคลได้ตั้งเป้าหมายไว้
8. ประสิทธิภาพของการอาชีวศึกษาจะสูงถ้าจัดสภาพแวดล้อมให้ผู้เรียนได้รับการฝึกโดยจำลองสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมือนสภาพที่จะไปทำงานจริง
9. การฝึกอาชีพจะมีประสิทธิผลเมื่องานฝึกกระทำในลักษณะเดียวกันกับงานจริง นั่นคือใช้ขั้นตอนการทำงาน เครื่องมือ และเครื่องจักร เช่นเดียวกับที่ใช้ในการทำงานจริงในอาชีพนั่น
10. การฝึกอาชีพอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องฝึกประสบการณ์เฉพาะด้านหลาย ๆ ครั้ง เพื่อสร้างนิสัยที่ถูกต้องในการกระทำและการคิด จนกระทั่งนิสัยที่ต้องการ ได้พัฒนาขึ้นเป็นทักษะที่จำเป็นในการหางานทำ
11. สำหรับแต่ละอาชีพผู้ฝึกจะต้องมีความสามารถในการผลิตขั้นต่ำระดับหนึ่ง เพื่อที่จะทำงานและรักษาตำแหน่งงานไว้ได้ ถ้าการอาชีวศึกษาไม่สามารถจัดได้ถึงขั้นนี้แล้ว ก็จะไม่มีประสิทธิภาพทั้งสำหรับรายบุคคลและสำหรับสังคม
12. การสร้างนิสัยการปฏิบัติงานจะได้ผลต่อเมื่อผู้เรียนได้ทำงานจริง ไม่ใช่ทำแบบฝึกหัด
13. แหล่งของเนื้อหาสาระที่เชื่อถือได้ของการฝึกเฉพาะแต่ละอาชีพมาจากแหล่งเดียวกัน นั่นคือ จากประสบการณ์ของผู้ชำนาญงานอาชีพนั่น
14. การอาชีวศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะแปรผันตามวิธีการสอน และความสัมพันธ์กับผู้เรียน จึงควรเลือกพิจารณาคุณลักษณะพิเศษของกลุ่มผู้เรียนและผู้สอนด้วย
15. การบริหารอาชีวศึกษาจะมีประสิทธิภาพ ก็เมื่อมีการจัดการในลักษณะที่ยืดหยุ่นมากกว่า การมีกฎเกณฑ์ที่ตายตัวเกินไป
16. งบประมาณหรือค่าใช้จ่ายรายหัวจะต้องมีเพียงพอถ้าไม่สามารถจัดสรรให้ได้ในระดับขั้นต่ำ ก็จะไม่สามารถจัดการอาชีวศึกษาให้มีประสิทธิภาพได้

ทฤษฎีการจัดการอาชีวศึกษา

กฤษมันต์ วัฒนานรงค์ (2541: 1-4) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการจัดการอาชีวศึกษาไว้ 16 ข้อ ซึ่งเป็นพื้นฐานแนวคิดและปรัชญาอาชีวศึกษาที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีข้อที่ 1 ซึ่ให้เห็นในเรื่องการจัดเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ต้องเหมือนกับสภาพการจัดการที่มีอยู่ในสถานการณ์ที่เป็นจริง

ทฤษฎีข้อที่ 2 กล่าวถึงครูต้องมีประสบการณ์ในการทำงานในสภาพงานจริงมาก่อน และมีทักษะในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ จุดเน้นอีกอย่างหนึ่งคือการฝึกปฏิบัติต้องเป็นไปตามความต้องการของแหล่งจ้างงาน ผู้เรียนควรที่จะสามารถนำประสบการณ์จากการฝึกอาชีพไปใช้ในการทำงาน โดยให้มีการปรับตัวน้อยที่สุด

ทฤษฎีข้อที่ 3 กล่าวถึง 2 ประเด็น คือ ประเด็นแรกให้มีกระบวนการอย่างเป็นระบบหรือวิธีการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์และต้องให้เกิดเป็นนิสัย ประเด็นที่สอง การฝึกทักษะต้องเป็นลักษณะที่ถูกต้องและสร้างให้เกิดขึ้นเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงช่วงระยะเวลาของการฝึกในแต่ละคาบ ตลอดจนระยะเวลาของการฝึกทั้งหมด ทฤษฎีนี้ยังให้ความสำคัญกับคุณสมบัติที่ควรจะมีในแต่ละอาชีพ

ทฤษฎีข้อที่ 4 อธิบายว่าบุคลิกลักษณะทางกายภาพและสุขภาพของผู้เรียนที่จะประกอบอาชีพในสาขานั้น ๆ มีความจำเป็นที่จะต้องนำมาพิจารณา เนื่องจากในอาชีพแต่ละอาชีพอาจมีความจำเป็นต้องคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าเรียน

ทฤษฎีข้อที่ 5 กล่าวถึงการเข้ามาสู่การฝึกอาชีพ บุคคลที่จะเข้ารับการฝึกอาชีพควรได้รับการพิจารณาโดยคำนึงถึงความสนใจ ทักษะที่มีต่องานและการประกอบอาชีพ ต้องเป็นบุคคลที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหลังจากได้รับการฝึกอาชีพแล้ว

ทฤษฎีข้อที่ 6 ซึ่ให้เห็นว่าทักษะที่ใช้ในการประกอบอาชีพจะต้องได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา การฝึกในแต่ละวัน แต่ละเรื่อง ควรครอบคลุมทักษะที่จำเป็นในการประกอบอาชีพ รวมถึงความรู้ทางด้านเทคนิคของการทำงาน ที่จะพัฒนาไปถึงการเป็นผู้ทำงานในสาขาอาชีพที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง

ทฤษฎีข้อที่ 7 ระบุว่าครูควรมีประสบการณ์ในอาชีพนั้น ๆ และเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จเป็นตัวอย่างที่ดีของอาชีพนั้น ประสบการณ์การทำงานจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของครูผู้สอนวิชาชีพ

ทฤษฎีข้อที่ 8 กล่าวว่าเป็นหน้าที่ของอาชีวศึกษาที่จะต้องเตรียมคนให้มีคุณธรรมและความสามารถสอดคล้องกับคุณสมบัติ และความสามารถที่แหล่งจ้างงานต้องการ เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณสมบัติพร้อมที่จะทำงานได้

ทฤษฎีข้อที่ 9 ชี้ให้เห็นว่าอาชีพศึกษาไม่ควรเป็นเพียงรายวิชาที่สอนในโรงเรียนเท่านั้น แต่ควรจะเป็นโครงการที่เกิดขึ้นจากความต้องการของสังคม และถือเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือชุมชนนั้น ๆ

ทฤษฎีข้อที่ 10 ทฤษฎีนี้ย้ำอีกว่าการฝึกการปฏิบัติจริงเป็นสิ่งที่ดีและจำเป็นต้องทำเพื่อให้ผู้เรียนได้มีทักษะของอาชีพนั้นอย่างจริงจัง ผู้เรียนจะไม่สามารถเข้าถึงสภาพของการทำงานจริง ถ้ารูปแบบการฝึกเป็นการฝึกที่ไม่เหมือน หรือเป็นสิ่งที่จำลองสร้างขึ้นมา การฝึกต้องกระทำให้เหมือนจริงทุกประการกับสภาพของการทำงานที่เป็นอยู่ สถานการณ์ และบรรยากาศการทำงานที่เป็นจริงในแหล่งจ้างงาน

ทฤษฎีข้อที่ 11 อธิบายว่าการวิเคราะห์งานอาชีพต่าง ๆ เป็นวิธีการนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการที่เป็นตัวแทนเป็นสิ่งสำคัญ ครูผู้สอนวิชาชีพต้องใช้ทรัพยากรบุคคลจากแหล่งเหล่านี้ เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงเนื้อหาวิชาและวิธีการเรียนการสอนต่อไป

ทฤษฎีข้อที่ 12 กล่าวถึงการร่วมมือกันระหว่างผู้สอนวิชาทฤษฎีและปฏิบัติ การร่วมมือกันระหว่างรายวิชาที่เกี่ยวข้องเนื่องกันนั้นจำเป็นต้องปรับให้สอดคล้องตามความต้องการของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนได้เห็นความสัมพันธ์กัน ถ้าหากความรู้ที่ผู้เรียนได้รับและไม่สามารถเห็นประโยชน์ในการนำไปใช้ได้ ก็ถือว่าการสอนไม่บรรลุวัตถุประสงค์ เช่น การสอนคณิตศาสตร์ควรจะมีความสัมพันธ์กับการฝึกอาชีพในสาขาที่ใช้คณิตศาสตร์โดยตรง ดีกว่าแยกกระบวนวิชาคณิตศาสตร์ออกเป็นอิสระ

ทฤษฎีข้อที่ 13 เน้นว่าอาชีพศึกษาต้องจัดให้ตรงความต้องการของผู้เรียน และให้มีความสัมพันธ์กับความต้องการของการนำไปใช้ทำงานของผู้เรียน นอกจากนี้แล้วยังครอบคลุมไปถึงการฝึกอบรมผู้ที่ทำงานอยู่แล้ว ซึ่งจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์กับงานที่กำลังทำอยู่ในขณะนั้นได้

ทฤษฎีข้อที่ 14 ให้ความสำคัญกับการแนะแนวอาชีพ และจัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของอาชีพศึกษา โดยกล่าวว่า ไม่ควรใช้หลักเกณฑ์ตายตัวอย่างใดอย่างหนึ่งมาเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จของการเรียนวิชาชีพ แต่ควรพิจารณาความสนใจ ความถนัด แลความสามารถของผู้เรียน

ทฤษฎีข้อที่ 15 กล่าวว่าหลักสูตรและการสอนควรยืดหยุ่นได้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นได้เสมอ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติของผู้ทำงานในสถานประกอบการหรือแหล่งทำงาน ต่าง ๆ เมื่อคุณสมบัติที่ต้องการเปลี่ยนไป หลักสูตรและการสอนก็ต้องเปลี่ยนไปด้วย

ทฤษฎีข้อที่ 16 กล่าวว่าการจัดอาชีพศึกษาต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงกว่าการจัดการศึกษาสามัญ ไม่ว่าจะป็นระดับช่างฝีมือหรือกึ่งฝีมือ ไปจนถึงระดับอาชีพชั้นสูง ซึ่งค่าใช้จ่ายทั้งหมดเป็นเครื่องมือ อุปกรณ์ สถานที่ และชั้นเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งชั้นเรียนจะมีขนาดเล็กกว่าชั้นเรียนปกติในวิชาสามัญ ดังนั้นการจัดอาชีพศึกษาจำเป็นต้องมีค่าใช้จ่ายสนับสนุนเพียงพอ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ จะเห็นได้ว่าการอาชีวศึกษาจะเกี่ยวข้องกับการศึกษาและฝึกอบรมในด้านอาชีพในระดับต่าง ๆ เพื่อให้ไปประกอบอาชีพหรือไปทำงานตามที่ต้องการได้ เป้าหมายสำคัญอยู่ที่มีงานทำ มีรายได้ ดังนั้นในกระบวนการบริหารการจัดการจะเน้นในเรื่องการฝึกปฏิบัติจริง เพื่อว่าเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วสามารถทำงานได้ทันที หรือสร้างความก้าวหน้าในการอาชีวลักษณะของการประกอบอาชีพ แบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. อาชีพรับจ้าง (Employment) หมายถึง การทำงานเป็นลูกจ้าง มีรายได้คงที่แน่นอน รับค่าจ้างเป็นประจำ อาจเป็นรายเดือนหรือรายครึ่งเดือน หรืออื่น ๆ ได้แก่ งานรับราชการ งานรัฐวิสาหกิจ งานเอกชนต่าง ๆ เป็นต้น

2. อาชีพอิสระ (Self-Employment) หมายถึง การทำงานที่เป็นผู้ประกอบการเอง เป็นผู้ลงทุน เป็นผู้ผลิตหรือดำเนินกิจการด้วยตนเอง ไม่ได้เป็นลูกจ้างของใคร รายได้ไม่คงที่แน่นอน เช่น งานเกษตร งานค้าขาย งานทำขนม เป็นต้น

สำหรับอาชีพรับจ้างนั้น นักวิชาการบางท่านแบ่งอีกเป็น 2 งาน คือ งานอาชีพราชการ (รวมงานรัฐวิสาหกิจด้วย) และงานอาชีพเอกชน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 2.1 การศึกษาการดำเนินงานวิชาการในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานปีการศึกษา 2545

ศิริชัย จำรัสเลิศลักษณ์. (2545: 51-57) ได้กล่าวถึงการศึกษาการดำเนินงานวิชาการในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ปีการศึกษา 2545 ไว้ดังนี้

งานคัดเลือกนักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานนี้เกิดขึ้นจากน้ำพระทัยอันเปี่ยมด้วยพระเมตตาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลปัจจุบันที่ทรงมีพระราชปรารภแก่ ฯพณฯ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (ม.ล.ปิ่น มาลากุล) ในปี 2506 เมื่อครั้งเสด็จพระราชดำเนินทรงเปิดงานแสดงศิลปหัตถกรรมนักเรียน ประจำปีการศึกษา 2506 และพระราชทานรางวัลแก่โรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม ซึ่งจัดการศึกษาดีเด่น ใจความของพระราชปรารภมีว่า มีนักเรียนจำนวนมากซึ่งมีความประพฤติดีและมีความมานะพยายามศึกษาเล่าเรียนได้ผลดี รวมทั้งมีโรงเรียนซึ่งจัดการศึกษาดีจนนักเรียนสอบได้ผลดีมากเป็นส่วนรวม นักเรียนและโรงเรียนที่มีคุณภาพดังกล่าวสมควรจะได้รับรางวัลพระราชทานและทรงยินดีจะพระราชทานรางวัลให้ด้วย กระทรวงศึกษาธิการ (โดยกรมวิชาการ) ได้รับพระราชปรารภมาพิจารณาดำเนินการด้วยความสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณเป็นล้นพ้นและถือเป็นภารกิจสำคัญที่ปฏิบัติสืบต่อมาช้านาน เพราะนอกจากจะเป็นโอกาสอันดีในการทำกิจกรรมที่สนองพระราชปรารภของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวแล้ว รางวัลพระราชทานยังเป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของชาติให้ดียิ่งขึ้นด้วย จึงเป็นที่ตระหนักชัดว่า พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวนั้นทรงมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทรงเล็งเห็นความสำคัญในการส่งเสริมการศึกษาของชาติ พระราชทานขวัญกำลังใจแก่นักเรียน นักศึกษาที่มีความประพฤติดี มีผลการเรียนดี ตลอดถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดการศึกษาได้มาตรฐานดีเด่น ด้วยการพระราชทานรางวัลให้ ซึ่งในระยะแรกทรงพระราชทานด้วยพระองค์เอง จวบจนบัดนี้เป็นเวลาเกือบ 40 ปี กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการและพัฒนางานมาโดยตลอด จนถึงปัจจุบันมีนักเรียน นักศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานไปแล้วกว่า 3,000 คน มีสถานศึกษาที่เป็นผู้นำทางวิชาการประมาณ 2,000 กว่าแห่ง

ในการคัดเลือคนั้น แต่เดิมกระทรวงศึกษาธิการคัดเลือกนักเรียนจากกลุ่มนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.ศ.5) ที่สอบได้ลำดับที่ 1-50 ของประเทศ และให้รางวัลแก่โรงเรียนที่มีนักเรียนได้รับรางวัลพระราชทานมากที่สุด ต่อมามีการพิจารณาเพิ่มประเภทรางวัลและจำนวนรางวัลมากขึ้น มีการปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินนักเรียน นักศึกษาและสถานศึกษา โดยเน้นการพิจารณาอย่างรอบด้าน สำหรับสถานศึกษานั้นกำหนดสิ่งที่จะประเมินครอบคลุมการบริหารงานทั้งองค์กร เพิ่มความดีเด่นของสถานศึกษาที่จะต้องแสดงเด่นชัดสมควรต่อการได้รับรางวัลพระราชทาน

ปัจจุบันมีกระแสการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาเข้มข้นขึ้น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มุ่งเน้นให้เกิดคุณภาพที่ผู้เรียนและการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาอย่างแท้จริง แม้สาระสำคัญที่นำมาประเมินสถานศึกษาที่ใช้อยู่ในปัจจุบันและครอบคลุมทุกด้านแล้วก็ตาม แต่เพื่อให้เกิดความเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

และได้นำหลักวิธีการประเมินผลที่ทันสมัยมาใช้ในการประเมินและคัดเลือก กรมวิชาการจึงมีการปรับปรุงและพัฒนาแบบประเมินและคู่มือประเมินขึ้นใหม่

งานคัดเลือกนักเรียน นักศึกษาและสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานนี้ เป็นงานที่มีเกียรติ เป็นสิริมงคล สมควรที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินและการคัดเลือก คณะกรรมการต้องกระทำอย่างมีหลักเกณฑ์ บริสุทธิ์ ยุติธรรม ใช้ความสามารถและดุลยพินิจในการพิจารณาตัดสินอย่างถูกต้องตามหลักการ มีใจเป็นกลาง ไม่น้อมเอียงไปฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้ได้บุคคลหรือสถานศึกษาที่สมควรได้รับรางวัลพระราชทานอย่างแท้จริง

นักเรียน นักศึกษาและสถานศึกษาที่ผ่านการตัดสินต้องมีสิ่ง que แสดงความยอดเยี่ยมดีเด่นได้อย่างชัดเจนและดีจริง ทุกคนต้องตระหนักไว้เสมอว่ารางวัลพระราชทานเป็นสิ่งที่ทรงคุณค่าและเป็นเกียรติประวัติต่อผู้รับอย่างสูงสุด คุณความดีจะถูกประกาศและเผยแพร่ไปยังสาธารณชนทั่วไป สมควรที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องกระทำอย่างรอบคอบ และผู้ที่ได้รับรางวัลไปแล้วจะต้องดำรงรักษาคุณความดีนั้นให้ยาวนานสืบไป

ขอบเขตการประเมินสถานศึกษารางวัลพระราชทาน

ในการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานระดับอาชีวศึกษานั้น สถานศึกษาจะได้รับการประเมินด้านปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต รวม 6 ด้าน รายละเอียดในแต่ละด้าน มีดังนี้

ด้านที่ 1 คุณภาพนักศึกษา

- 1.1 นักศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
- 1.2 นักศึกษามีความรู้ ความสามารถและทักษะพื้นฐานที่จำเป็น
- 1.3 นักศึกษามีบุคลิกภาพดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และมีสุนทรียภาพด้านศิลปะ

ดนตรีและกีฬา

ด้านที่ 2 การบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ

- 2.1 การพัฒนาหลักสูตร
- 2.2 การพัฒนาการเรียนการสอน
- 2.3 การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการเรียน
- 2.4 การพัฒนากิจการนักศึกษา
- 2.5 การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
- 2.6 การค้นคว้า วิจัย การถ่ายทอดเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา

ด้านที่ 3 การบริหารคุณภาพ

- 3.1 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ
- 3.2 การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
- 3.3 การบริหารงบประมาณและการบริการ
- 3.4 การบริหารงานอาคารสถานที่
- 3.5 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน

ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน

- 4.1 การมีส่วนร่วมของชุมชนต่อการจัดการศึกษา
- 4.2 ความร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษากับชุมชน

ด้านที่ 5 บุคลากรและการบริหารงานบุคลากร

- 5.1 คุณลักษณะของผู้บริหาร
- 5.2 คุณลักษณะของอาจารย์
- 5.3 คุณลักษณะของบุคลากรสนับสนุน
- 5.4 การบริหารงานและการพัฒนาบุคลากร

ด้านที่ 6 ความดีเด่นของสถานศึกษา

- 6.1 ผลงานทางวิชาการหรือผลงานวิจัยของอาจารย์และนักศึกษา
- 6.2 อัตราการมีงานทำและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

น้ำหนักของคะแนนแต่ละด้านมีสัดส่วนดังนี้ คือ

ด้านที่ 1: ด้านที่ 2: ด้านที่ 3: ด้านที่ 4: ด้านที่ 5: ด้านที่ 6 เท่ากับ 3:2: 2: 2: 1:2 แต่ละรายการประเมินในแต่ละด้านมีคะแนนเท่ากับ 4 คะแนน

เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน

สถานศึกษาที่มีสิทธิ์รับรางวัลพระราชทานจะต้องผ่านเกณฑ์ ดังนี้

1. ได้ค่าเฉลี่ยของคะแนนการจัดการศึกษา ตามแบบประเมินสถานศึกษาแต่ละด้าน ไม่ต่ำกว่า 2.00
2. ได้ค่าเฉลี่ยของคะแนนรวมการจัดการศึกษาทุกด้านตามแบบประเมิน สถานศึกษา ไม่ต่ำกว่า 3.50
3. ได้ค่าเฉลี่ยของคะแนนรวมจากกรรมการทุกคนสูงสุด และได้รับคะแนนเฉลี่ยรวมสูงสุด จากกรรมการแต่ละคนเกินกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการที่ทำการประเมิน

สถานศึกษาที่มีสิทธิ์รับรางวัลชมเชย

สถานศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกเป็นลำดับที่ 2 และ 3 หรือกรณีที่มีสถานศึกษาแห่งเดียวเข้ารับการประเมินแต่ได้ค่าเฉลี่ยคะแนนรวมไม่ถึง 3.50 จะได้รับรางวัลชมเชย (มีเพียง 2 รางวัล) ซึ่งต้องพิจารณาคัดเลือกระดับเขตการศึกษา (ส่วนภูมิภาค) หรือกรมวิชาการ (ส่วนกลาง) เมื่อผ่านเกณฑ์ต่อไปนี้

1. ได้ค่าเฉลี่ยของคะแนนการจัดการศึกษาตามแบบประเมินสถานศึกษาระดับอาชีวศึกษาแต่ละด้านไม่ต่ำกว่า 2.00
2. ได้ค่าเฉลี่ยของคะแนนรวมการจัดการศึกษาตามรายการในแบบประเมินสถานศึกษาระดับอาชีวศึกษาทุกด้านไม่ต่ำกว่า 3.00

ระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

jemทอง ศิริแสงเลิศ (2540: 49-76) ได้วิเคราะห์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนกรุงเทพมหานคร พบว่า จุดมุ่งหมายของการอาชีวศึกษา เป็นจุดมุ่งหมายเดียวกันกับการจัดการศึกษาโดยทั่วไปที่เน้นการพัฒนาบุคคลใน 4 ด้าน อย่างสมดุลและกลมกลืนกัน คือ ด้านปัญญา ด้านจิตใจ ด้านร่างกาย และด้านสังคม โดยเน้นความรู้และทักษะทางวิชาชีพ ดังในแผนการศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2535: 14) ได้ระบุว่า การศึกษาวิชาชีพเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้และทักษะทางวิชาชีพ ให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งในการประกอบอาชีพอิสระและรับจ้าง รวมทั้งสามารถดำเนินชีวิตและประกอบอาชีพได้อย่างเหมาะสม

กฤษมันต์ วัฒนามรงค์ (2538: 13) กล่าวว่า การอาชีวศึกษาเป็นการเตรียมคนให้สามารถทำงานได้ และพัฒนาผู้ที่ทำงานแล้วให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อันมีผลต่อสภาพของงานหรือลักษณะของงาน และทำให้สามารถเข้าทำงานได้หรือทำงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การอาชีวศึกษาในประเทศไทย มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบอยู่ 2 หน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการ คือ กรมอาชีวศึกษา และสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล (เดิมคือวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา) ซึ่งวัตถุประสงค์ของทั้ง 2 หน่วยงานในการผลิตผู้สำเร็จการศึกษาคือคล้ายคลึงกัน คือ ให้มีความรู้และทักษะทางวิชาชีพ มีคุณธรรม ดังที่ระบุในระเบียบวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ว่าด้วยการวัดผลการศึกษาระดับประกาศนียบัตร พ.ศ. 2528 ว่า จุดมุ่งหมายของหลักสูตรการอาชีวศึกษาในระดับประกาศนียบัตร มุ่งเน้นเพื่อการพัฒนากำลังคนในแขนงวิชาชีพต่าง ๆ ในอันที่จะเป็นนักปฏิบัติการเชิงวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน

เฉพาะสาขา มีคิดริเริ่ม มีกิจนิสัยในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้า สามารถแก้ปัญหาด้วยหลักการและเหตุผล ตลอดจนปลูกฝังคุณธรรม ความมีระเบียบวินัย ความซื่อสัตย์สุจริต ความขยันหมั่นเพียร ความอดทน ความรับผิดชอบต่อหน้าที่และสังคม เมื่อวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาได้เปลี่ยนชื่อเป็นสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ได้มีการปรับปรุงจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนากำลังคนให้มีคุณสมบัติพร้อมที่จะประยุกต์และพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศไทย (สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. ม.ป.ป.: 2) ซึ่งนอกจากจะเน้นการพัฒนากำลังคนด้านความรู้ ความสามารถ และความชำนาญเฉพาะสาขา ยังเน้นให้ผู้เรียนพัฒนา กิจนิสัยที่ดีและมีคุณธรรมควบคู่กันไป

อย่างไรก็ดี หน่วยงานทั้ง 2 มีเป้าหมายที่แตกต่างกันสำหรับผู้สำเร็จการศึกษา กล่าวคือ กรมอาชีวศึกษามุ่งเน้นให้ผู้สำเร็จการศึกษา นำความรู้ออกไปประกอบอาชีพเป็นช่างฝีมือแรงงานระดับกลางและระดับสูง ในขณะที่สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลมุ่งเน้นให้ผู้สำเร็จการศึกษานำความรู้ที่ได้ไปเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อทางวิชาชีพในระดับที่สูงขึ้น

จากจุดมุ่งหมายของการอาชีวศึกษาดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนมีภารกิจในการเสริมสร้าง และฝึกอบรมนักเรียนให้มีความรู้ มีเหตุผล มีคุณธรรม ทั้งยังต้องมีทักษะสำหรับการประกอบอาชีพ โดยมีทางเลือกในการศึกษาอย่างหลากหลายตามความต้องการและความถนัด ซึ่งเป็นการพัฒนานักเรียนตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรใน 4 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และสุขภาพร่างกาย (อุทัย บุญประเสริฐ, 2537: 3-4) โรงเรียนที่สามารถสร้างและพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะที่ต้องการเหล่านี้ให้นักเรียนได้ในระดับสูง ต้องเป็นโรงเรียนที่มีการบริหารคุณภาพ ใ้ทำงานต่าง ๆ ของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะเกิดประสิทธิผลในตัวผู้เรียนได้ตามจุดมุ่งหมาย

งานบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษา

งานที่ผู้บริหารโรงเรียนรับผิดชอบ ประกอบด้วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพทั้งหมดทุกด้านในโรงเรียน โรงเรียนแต่ละแห่งอาจจัดแบ่งไว้แตกต่างกันในรายละเอียด อย่างไรก็ตามงานบริหารการศึกษามักจะมีขอบเขตที่ค่อนข้างชัดเจน Kimbrough and Nunnery (1988: 45-79) ได้แบ่งงานบริหารการศึกษาในองค์กรเป็น 9 งาน ดังนี้

1. งานเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) โครงสร้างองค์กรที่สำคัญได้แก่ โครงสร้างในการตัดสินใจ โครงสร้างในการวางแผน โครงสร้างในการสื่อสาร โครงสร้าง

ความสัมพันธ์กับหน่วยงานของรัฐทุกระดับ โครงสร้างในการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการวางแผน และการตัดสินใจ

2. งานบริหารหลักสูตรและการสอน (Administration of Curriculum and Instruction) ซึ่งมีจุดเน้นที่สำคัญคือได้แก่หลักสูตรและการสอนของครู ในด้านหลักสูตร ผู้สอนต้องทำความเข้าใจจุดมุ่งหมายของหลักสูตรให้ชัดเจน แปลจุดมุ่งหมายนั้นไปสู่ระบบการเรียนการสอนภายในห้องเรียน และมีการประเมินผลเป็นระยะ เพื่อตรวจสอบว่าสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายหรือไม่ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องจัดการและอำนวยความสะดวกด้านอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนการสอน

3. งานการเงินทางการศึกษา (Finance of Education) เกี่ยวข้องกับแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ การภาษีอากร การเมือง และการศึกษา โดยโรงเรียนต้องมีการจัดสรรงบประมาณ การหาทุน และการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้เหมาะสมและเพียงพอสำหรับการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในเรื่องการเงินทางการศึกษาก็คือ จะหาเงินได้จากแหล่งใด จะทำให้เกิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่เด็กได้อย่างไร โรงเรียนจะมีวิธีใดที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย และผลกระทบของค่าใช้จ่ายทางการศึกษาที่มีต่อสภาพเศรษฐกิจและสังคมคืออะไร งานนี้จึงเป็นการมองโรงเรียนในระบบสังคมที่กว้างขึ้น และเป็นระบบเปิดที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างโรงเรียนกับสิ่งแวดล้อมภายนอก สอดคล้องกับแนวคิดของทฤษฎีระบบ

4. งานจัดการธุรกิจสนับสนุนการศึกษา (Business Management Support Service) งานนี้หมายถึงทั้งการบริหารพัสดุ การบำรุงรักษาและอำนวยความสะดวกด้านอาคารสถานที่ที่ไม่เกี่ยวกับการเรียนการสอน บริการรถรับ-ส่ง การโภชนาการ การประกันชีวิต การบัญชีและการเงิน การประมวลผลข้อมูล และงานบริการสนับสนุนด้านอื่น ๆ เช่น งานรักษาความปลอดภัย งานไปรษณีย์ งานการพิมพ์ เป็นต้น งานในด้านนี้มักจะมีเพิ่มขึ้นเสมอ และมีการนำเทคนิคต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารงานอย่างมากมาย เช่น เทคนิค PPBS, ERMS และ PERT งานนี้จึงเกี่ยวข้องกับการบัญชีและการเงินภายในโรงเรียนเป็นสำคัญ

5. งานบริหารบุคลากร (Staff Personnel Administration) บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร ผู้บริหารต้องพยายามทำให้บุคลากรสร้างผลงานให้ได้มากที่สุดตามศักยภาพ ดังนั้น งานบริหารบุคลากรจึงเกี่ยวข้องกับนโยบายด้านบุคลากร การคาดคะเนความต้องการของบุคลากร การสรรหา การคัดเลือก การจ้างงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร และการจัดหาผู้ช่วยสอน

6. งานบริการกิจการนักเรียน (Student Personnel Services) งานนี้หมายถึงงานบริการด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับนักเรียนที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสอน เช่น งานสำรวจประชากรวัยเรียนในท้องถิ่น งานทะเบียนนักเรียน การรับสมัคร งานลงทะเบียนเข้าเรียน งานวินัยนักเรียน งานแนะแนว และงานบริการด้านอื่น ๆ เช่น บริการด้านสุขภาพ บริการจัดหางานและติดตามนักเรียนที่สำเร็จการศึกษา บริการประเมินและรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน และกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ

7. งานอาคารสถานที่และงานบริการ (Buildings and Facilities) ผู้บริหารต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่สร้างเสริมบรรยากาศในการเรียน มีการบำรุงรักษาอาคารและดูแลในเรื่องแสง เสียง อุณหภูมิ การก่อสร้างอาคารเรียน และจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนการวางแผนก่อสร้างและการใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

8. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (School-Community Relations) ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ให้แก่ชุมชน เพื่อให้ชุมชนเข้าใจโปรแกรมการสอนและจุดมุ่งหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจนและให้ความร่วมมือ โดยใช้วิธีการประชาสัมพันธ์โรงเรียนด้วยสื่อต่าง ๆ การที่ผู้บริหารเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน และการให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ในลักษณะของโรงเรียนชุมชน

9. งานความรับผิดชอบต่อชุมชน (Accountability to the Public) ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษา ด้วยการบริหารงานที่ใ้บุคลากรและชุมชนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษา พัฒนาระบบการเรียนการสอน นำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาจัดให้มีผู้รับผิดชอบงานแต่ละด้านอย่างชัดเจน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของโรงเรียน รวมถึงการทำให้โรงเรียนได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา

Navaratnam and O'connor (1993: 114) กล่าวถึงกระบวนการบริหารในโรงเรียนอาชีวศึกษาว่า เป็นการรวมกันของหลายกระบวนการ ได้แก่

1. การออกแบบและการพัฒนารายวิชาต่าง ๆ
2. รับรองรายวิชา และการขึ้นทะเบียนของผู้จัดการศึกษา/ฝึกอบรม
3. การคัดเลือกและการรับครู
4. การคัดเลือกผู้เรียน
5. การสอน การประเมิน และการอนุมัติให้สำเร็จการศึกษา
6. การจัดบริการสนับสนุนให้แก่ นักเรียน
7. การบริหารและการจัดการระบบทั้งหมด

แนวคิดของ Navaratnam and O'connor เน้นในด้านของการบริหารคุณภาพโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ ซึ่งถือเป็นภารกิจหลักที่สำคัญของโรงเรียน สอดคล้องกับที่ กฤษมันต์ วัฒนาณรงค์ (2538: 13, 35) ที่กล่าวว่า การจัดการอาชีวศึกษาจะใช้ทุกวิธีการในการวางแผน ออกแบบการสอนและการฝึก เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณภาพของตนได้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

จากการศึกษาของ อุทัย บุญประเสริฐ (2531: 1-2) พบว่าโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จัดแบ่งงานแตกต่างกันไปเป็น 5 แบบ คือ

แบบที่ 1 แบ่งเป็น 2 งาน คือ งานวิชาการ และงานบริหาร

แบบที่ 2 แบ่งเป็น 2 งาน คือ งานวิชาการ และงานปกครอง

แบบที่ 3 แบ่งเป็น 4 งาน คือ งานปกครอง งานวิชาการ งานธุรการ และงานอาคารสถานที่ และกิจกรรมพิเศษ

แบบที่ 4 แบ่งเป็น 5 งาน คือ งานบริหาร งานกิจกรรม งานปกครอง งานวิชาการ และงานธุรการ

แบบที่ 5 แบ่งเป็น 5 งาน คือ งานวิชาการ งานทักษะ งานกิจกรรม งานกิจการนักเรียนและงานธุรการ

จากการแบ่งงานทั้ง 5 แบบข้างต้น พบว่างานที่ทุกโรงเรียนจัดแบ่งไว้เหมือนกันคือ งานวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของโรงเรียน อย่างไรก็ตาม การที่โรงเรียนจะสามารถพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดคุณภาพ จำเป็นต้องมีเกณฑ์มาตรฐานสากลในการจัดแบ่งงานที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบ ที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปเพื่อให้สามารถเปรียบเทียบได้ ดังนั้น ทุกโรงเรียนควรต้องมีโครงสร้างของงานสำคัญร่วมกัน ฝ่ายแผนงาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2527: 1-11) ได้จัดทำโครงสร้างของคุณภาพการศึกษาโรงเรียนเอกชน หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ โดยแบ่งงานโรงเรียนออกเป็น 5 หมวด ได้แก่

หมวดที่ 1 งานอาคารสถานที่และอุปกรณ์ประกอบห้อง

หมวดที่ 2 งานบริหารงานทั่วไป

หมวดที่ 3 งานบริหารบุคลากร

หมวดที่ 4 งานวิชาการ

หมวดที่ 5 งานความสัมพันธ์กับชุมชนและการบริการชุมชน

การแบ่งงานเช่นนี้มีขอบเขตของแต่ละงานค่อนข้างกว้าง ดังนั้นในปี พ.ศ.2537 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2537: 3-45) จึงจัดทำเกณฑ์ประเมินมาตรฐานคุณภาพโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา โดยครอบคลุมองค์ประกอบ 8 ประการ คือ

1. ปรัชญาและแนวนโยบายของโรงเรียนเป็นเครื่องชี้ว่าการดำเนินงานของโรงเรียน โดยมีกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และมีแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับปรัชญาและแนวนโยบายของโรงเรียน มีการวิเคราะห์เพื่อทบทวนและปรับปรุงปรัชญา แนวนโยบาย และแผนงานต่าง ๆ ของโรงเรียนตลอดเวลา
2. งานบริการการศึกษา หมายถึง งานธุรการ งานทะเบียน งานพัสดุ สื่อการเรียนการสอน การแนะแนว งานห้องสมุด
3. งานกิจการนักเรียนนักศึกษา หมายถึง งานปกครองนักเรียน กิจกรรมเสริมหลักสูตร การบริการและสวัสดิการต่าง ๆ
4. การบริหารงานบุคลากร หมายถึง งานที่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ ตำแหน่งงาน การพรรณนางาน การรับสมัคร การพัฒนา และการชำระรักษาบุคลากร
5. การบริหารงบประมาณและการเงิน หมายถึง การวางแผน การจัดสรร และการจัดระบบการบริหารการเงินภายในโรงเรียน
6. ความสัมพันธ์กับบ้าน ชุมชน และสถานประกอบการ หมายถึง กิจกรรมและการให้บริการของโรงเรียนที่เป็นการประสานงานกับผู้ปกครอง ชุมชน และสถานประกอบการ ตลอดจนหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
7. การบริหารงานอาคารสถานที่ หมายถึง การสร้าง ซ่อม และบำรุงรักษาอาคารเรียนและบริเวณให้มีความมั่นคงแข็งแรง ปลอดภัย เหมาะสม มีจำนวนเพียงพอ และมีสภาพที่เอื้อต่อกิจกรรมการเรียนการสอน
8. งานวิชาการอาชีวและเทคนิคศึกษา หมายถึง งานด้านการบริหารคุณภาพและพัฒนาหลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน มีการวัดและประเมินผลการศึกษาอย่างเป็นระบบ

เมื่อพิจารณาจากทั้ง 8 องค์ประกอบดังกล่าว พบว่า มีการแบ่งงานของโรงเรียนอาชีวศึกษา เอกชนออกเป็น 2 ส่วน คือ งานด้านนโยบาย ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 และงานด้านปฏิบัติการ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 2-8 อย่างไรก็ตาม เกณฑ์การประเมินมาตรฐานคุณภาพโรงเรียนเอกชน ประเภท อาชีวศึกษานี้ยังเป็นเพียงฉบับทดลอง ซึ่งแสดงให้เห็นพัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับงานบริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย

ในปัจจุบัน ประเทศไทยเริ่มมีการกล่าวถึงความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน ต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ โดยใช้กระบวนการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาเป็นเครื่องมือ แต่ยังมีได้ มีการออกกฎหมายเพื่อบังคับใช้โดยเฉพาะ ดังนั้นในการวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงใช้การสังเคราะห์แนวคิด เกี่ยวกับการบริหารงาน โรงเรียนของนักวิชาการ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบททางการศึกษาของ ประเทศไทย โดยสรุปงานบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนออกเป็น 8 งาน คือ

1. การจัดโครงสร้างองค์การ หมายถึงงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดโครงสร้างการตัดสินใจ การวางแผน และการสื่อสาร
2. การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน หมายถึงงานที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุง หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน
3. การงบประมาณและการจัดการธุรกิจ หมายถึงงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนงบประมาณ และรายได้-รายจ่าย ทุกด้านของโรงเรียน รวมทั้งงานบริการที่เกี่ยวข้องกับรายได้-รายจ่าย เช่น บริการ ประกันชีวิตและอุบัติเหตุ บริการอาหารและเครื่องดื่ม บริการด้านประมวลผลข้อมูล เป็นต้น
4. การบริการการศึกษา หมายถึงงานบริการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนและไม่เกี่ยวข้องกับการหารายได้ของโรงเรียน เช่น บริการห้องสมุด บริการแนะแนวการศึกษาและอาชีพ บริการสื่อ การสอนและโสตทัศนูปกรณ์ เป็นต้น
5. การบริหารงานบุคคล หมายถึงงานที่เกี่ยวข้องกับบริหารบุคลากรทั้งหมด คือ การกำหนด นโยบาย การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การจ้างงาน การชำระรักษาและพัฒนา การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้พ้นจากงาน
6. การบริหารกิจการนักเรียน หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมให้การเรียนการสอน ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น แต่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเรียนการสอน และบางงานอาจเกี่ยวข้องกับ รายได้-รายจ่ายของโรงเรียน ได้แก่ งานรับสมัครนักเรียน งานธุรการ งานทะเบียน งานวินัยนักเรียน งานอนามัย งานกิจกรรมนักเรียน เป็นต้น

7. การบริหารอาคารสถานที่ หมายถึงงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการดูแล และบำรุงรักษา อาคารเรียน ห้องเรียน และห้องประกอบให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดี และมีสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกห้องเรียนที่สร้างเสริมบรรยากาศในการเรียน

8. การบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับสังคม และชุมชนตลอดจนหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งของรัฐและเอกชนในชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ รวมถึง ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองนักเรียน

ประสิทธิผลทางการศึกษาของการอาชีวศึกษา

คำว่า ประสิทธิผล โดยทั่วไปหมายถึงการบรรลุเป้าหมาย โดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถดำรงรักษาสภาพที่ดีขององค์การได้

สำหรับประสิทธิผลทางการศึกษา Glickman (อ้างถึงใน Armstrong, Henson, and Savage, 1989: 155) ให้ความหมายว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกว่าระดับเกณฑ์มาตรฐานที่ทดสอบ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Abernathy (1993, CD-ROM) ที่พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนแสดงได้จากการสร้างคุณลักษณะที่ดีให้แก่ผู้เรียน

ส่วน Hoy และ Miskel (1991: 373) มีความเห็นว่าประสิทธิผลของโรงเรียนหมายถึงความสามารถของโรงเรียนใน 4 ด้าน คือ การผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง การพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้ และการแก้ปัญหาภายในได้เป็นอย่างดี

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2532: 27) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง ผลที่ได้จากการจัดการเรียนการสอนและการดำเนินการ นับตั้งแต่ประสิทธิภาพของระบบ ไปจนถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ตลอดจนภาพพจน์ที่ดีของโรงเรียน

จากความหมายของประสิทธิผลทางการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า มีจุดเน้นที่โรงเรียน และสรุปได้ว่า ประสิทธิผลทางการศึกษา หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีคุณลักษณะที่ดีและมีกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการมองประสิทธิผลของระบบโรงเรียน

ประสิทธิผลทางการศึกษาเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับผลผลิต มาตรฐาน และระบบโรงเรียน ตามหลักการของทฤษฎีระบบ ทุกระบบย่อมประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต การวัด

ประสิทธิผลของระบบจึงต้องมีการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับผลผลิต เพื่อเป็นเกณฑ์ในการวัด ในทางการศึกษาถือว่าโรงเรียนคือระบบการศึกษา ดังนั้น การวัดประสิทธิผลทางการศึกษาจึงมีความหมายเช่นเดียวกับการวัดประสิทธิผลของระบบโรงเรียน

Willms (1992: 92-97) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานของระบบโรงเรียนสามารถวัดได้จากข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งสามารถเก็บรวบรวมได้จากทุกขั้นตอนของระบบการบริหาร ได้แก่

1. ขั้นตอนของปัจจัยนำเข้า มีข้อมูลที่น่ามาใช้ได้ ดังนี้
 - 1.1 อายุของนักเรียนเมื่อแรกเข้า
 - 1.2 เพศของนักเรียน
 - 1.3 ตัวบ่งชี้สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม เช่น อาชีพและการศึกษาของบิดา-มารดา

จำนวนพี่น้อง องค์ประกอบของครอบครัว

 - 1.4 สีผิวและเชื้อชาติเผ่าพันธุ์
 - 1.5 การใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่
2. ขั้นตอนของกระบวนการบริหาร โรงเรียน ข้อมูลที่น่ามาใช้ได้ คือ
 - 1.1 ระบบนิเวศน์และสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน
 - 1.2 การแบ่งแยกผิว
 - 1.3 บรรยากาศของความมีระเบียบวินัย
 - 1.4 การกระตุ้นทางวิชาการ
 - 1.5 เจตคติของนักเรียนที่มีต่อวิชาการ การมาเรียนและการหนีเรียน และความถึงพอใจต่อโรงเรียน
 - 1.6 การอุทิศตนในการทำงาน และขวัญกำลังใจของครู
 - 1.7 ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่
3. ขั้นตอนของผลลัพธ์ มีข้อมูลที่น่ามาใช้ได้ คือ
 - 2.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
 - 2.2 บุคลิกภาพและการเข้าสังคมของนักเรียน
 - 2.3 การประกอบอาชีพของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษา

ข้อมูลต่าง ๆ ที่ Willms เสนอแนะให้ใช้วัดประสิทธิผลของระบบโรงเรียนนี้ แม้ว่าจะมีรายละเอียดของข้อมูลบางส่วนที่แตกต่างจากบริบทของสังคมไทย แต่มีหลายข้อที่สอดคล้องกับ

มาตรฐานของระบบโรงเรียน ที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2539: 5-6) ได้กำหนดมาตรฐานของผลผลิต ปัจจัย และกระบวนการของการศึกษาไว้ดังนี้

1. มาตรฐานด้านปัจจัยที่จำเป็น (Input) มี 7 ข้อ คือ
 - 1.1 ผู้เรียนมีความพร้อมและวุฒิภาวะที่จะเรียนรู้เหมาะสมกับวัย
 - 1.2 มีครูเพียงพอในการจัดการเรียนการสอน
 - 1.3 ครูมีลักษณะตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู
 - 1.4 ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะในการบริหารการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 1.5 ผู้ปกครองและชุมชน ให้ความร่วมมือสนับสนุนในการจัดการศึกษาและพัฒนาสถานศึกษา
 - 1.6 หลักสูตรเอกสารประกอบหลักสูตร และสื่อการเรียนการสอนหลากหลาย เพียงพอ และมีประสิทธิภาพ
 - 1.7 งบประมาณ พัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอน
2. มาตรฐานด้านกระบวนการ (Process) มี 3 ข้อคือ
 - 2.1 โรงเรียนบริหารและจัดการงานด้านวิชาการ ชุรการ การเงิน กิจการนักเรียน บุคลากร อาคารสถานที่ และความสัมพันธ์กับชุมชน อย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ
 - 2.2 โรงเรียนจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับหลักสูตรอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ
 - 2.3 โรงเรียนจัดกิจกรรมและบริการส่งเสริมการเรียนรู้ สนับสนุนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพ
3. มาตรฐานด้านผลผลิตที่พึงประสงค์ (Output) มี 5 ข้อ คือ
 - 3.1 ผู้เรียนมีความรู้พื้นฐาน ความสามารถ และทักษะเชิงกระบวนการในการดำรงชีวิต
 - 3.2 ผู้เรียนมีทักษะกระบวนการทำงาน และความสามารถในการจัดการ
 - 3.3 ผู้เรียนมีเจตคติ คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
 - 3.4 ผู้เรียนมีสุขภาพพลานามัย และบุคลิกภาพที่ดี
 - 3.5 ผู้เรียนสามารถดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข และร่วมพัฒนาสังคมอย่างสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาจะเน้นในเรื่องการบริหารคุณภาพการศึกษาให้ผู้จบการศึกษาแล้วสามารถออกไปทำงานหรือเลี้ยงชีพได้ วิชาที่จัดให้จึงเน้นหนักทางด้านวิชาชีพ และการฝึกปฏิบัติจริง เพื่อให้มีความรู้และประสบการณ์ที่จะออกไปประกอบอาชีพ วิชาการมีเรียนบ้างแต่เนื้อหาสาระจะประยุกต์ให้สอดคล้องกับวิชาชีพ

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มของการอาชีวศึกษาในอนาคต (Vocational Education Trendency)

ทัศน์ แสงศักดิ์ (2543: 112 – 117) กล่าวถึงแนวโน้มของการอาชีวศึกษาในอนาคตนี้ องค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการจัดการอาชีวศึกษาคือ

1. การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม มีผลทำให้ตลาดแรงงานระดับท้องถิ่นเปลี่ยนแปลงเป็นแรงงานระดับภูมิภาคและระดับชาติ เพื่อให้การแข่งขันการผลิตให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานมากขึ้น
2. การเปลี่ยนแปลงความเป็นอยู่ของมนุษย์ ทำให้มีความต้องการใช้แรงงานที่มีฝีมือในตลาดแรงงาน การสรรหาคคนเข้าทำงานจึงเปลี่ยนไปเป็นแรงงานที่ผ่านการศึกษอาบรมในวิชาชีพชั้นสูงมากขึ้น

แนวโน้มของการอาชีวศึกษาในอนาคต มีดังนี้

1. ด้านหลักสูตร

การวางแผนด้านหลักสูตรอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับยุคใหม่ โดยพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้

- 1.1 ความชำนาญหลายทาง
- 1.2 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนสาขางาน
- 1.3 ความสามารถในการพัฒนาตนให้เหมาะกับงาน
- 1.4 การประกอบอาชีพอิสระ
- 1.5 การเทียบโอนหน่วยกิต
- 1.6 การศึกษาต่อเนื่อง

ดังนั้น หลักเกณฑ์การจัดหลักสูตรการอาชีวศึกษา จึงประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

- 1) จัดวิชาพื้นฐานทั่วไปให้กว้าง
- 2) ฝึกวิชาเทคนิคพื้นฐานให้แน่น
- 3) ศึกษาวิชาชีพเฉพาะให้เชี่ยวชาญ
- 4) ฝึกปฏิบัติจากสถานประกอบการ

2. ด้านการบริหารการอาชีวศึกษา

มีการกระจายงานและมอบอำนาจไปให้ภูมิภาคและสถานศึกษา แผนผลิตกำลังคนและหลักสูตรต้องสอดคล้องกับท้องถิ่น รูปแบบการบริหารงานอาชีวศึกษาจะเป็นการร่วมมือประสานงานระหว่างผู้ผลิตหรือหน่วยจัดการศึกษากับแหล่งใช้กำลังคนหรือสถานประกอบการมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐบาลและเอกชนในการกำหนดนโยบายการผลิตกำลังคนและการพัฒนาทวิภาคีหรือโรงเรียนโรงงาน (dual system) ซึ่งจะได้รับความสะดวกมากขึ้น เพราะนอกจากจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อผู้ฝึกงานโดยตรงแล้ว พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ก็ระบุไว้อย่างชัดเจนให้สถานศึกษาดำเนินการเรื่องนี้อย่างจริงจัง ส่วนสถานประกอบการก็จะให้ความสนใจต่อแรงงานที่ผ่านการฝึกแบบทวิภาคีมากขึ้น เพราะไม่ต้องเสียเวลาฝึกใหม่

นอกจากนี้ การเรียนระบบเปิดจะเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง ผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ตลอดเวลาและต่อเนื่องตลอดชีวิตด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น บทเรียนสำเร็จรูป การเรียนด้วยตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ช่วยสอน และการเรียนจากวีดิทัศน์ ซึ่งทำให้ผู้เรียน มีโอกาสได้เรียนอย่างกว้างขวางประหยัดค่าใช้จ่าย เวลา คน และสถานที่ ผู้บริหารต้องวางแผนการวัดผลประเมินผลอย่างชัดเจน จึงจะทำให้การอาชีวศึกษามีคุณภาพตามที่ต้องการ

3. ด้านการเรียนการสอน

แนวโน้มของการประกอบอาชีพอิสระหรือเป็นผู้ประกอบการเองจะมีมากขึ้น ต้องจัดการเรียนการสอนด้านการเป็นผู้ประกอบการ โดยต้องยึดหลักการดังนี้

- 3.1 ความถนัด ความสนใจ และโอกาสของผู้เรียน
- 3.2 ทักษะที่จำเป็นในการประกอบอาชีพ โดยเฉพาะทักษะการจัดการด้านการเงิน
- 3.3 ความถนัด ความสนใจ และประสบการณ์ของผู้สอน
- 3.4 หลักประกันในการได้รับการศึกษาตลอดชีพ
- 3.5 การผสมผสานความรู้จากการทำงานเข้ากับการศึกษา
- 3.6 เน้นการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบจากบุคคลและสถานประกอบการ

4. ด้านการฝึกงานในสถานประกอบการ

สถานประกอบการเป็นโรงฝึกงานที่มีสภาพใกล้เคียงกับการทำงานจริง ในอนาคตสถานประกอบการจะปรับปรุงเพื่อจูงใจให้ผู้ฝึกงานมีมาตรฐานสูงขึ้น ดังนี้

- 4.1 เพิ่มการเรียนรู้ทั้งแนวกว้างและแนวลึก
 - 4.2 สร้างความมั่นใจในความเท่าเทียมกันด้านการเรียนรู้
 - 4.3 เปิดโอกาสให้ผู้ฝึกงานใช้เครื่องมือเครื่องจักรอย่างเต็มที่ พร้อมคอยช่วยเหลือแนะนำอย่างใกล้ชิด
 - 4.4 ผู้ฝึกงานสามารถเรียนรู้ได้หลายทักษะในสถานประกอบการนั้น
- สรุปได้ว่า การฝึกงานในการบริหาร หลักสูตร การเรียนการสอน และสถานประกอบการจะได้รับการพัฒนา และมีการประสานความร่วมมืออย่างเป็นระบบมากขึ้น เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการประกอบวิชาชีพ

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเทียบเคียงสมรรถนะ (Bench Marking)

ความหมายของ Benchmarking

แคมป์ (Camp, 1989: 12) ให้ความหมายว่า การเทียบเคียงสมรรถนะคือ สิ่งที่ผู้สำรวจทำเครื่องหมายของความตั้งใจไว้ก่อน เพื่อใช้เป็นจุดอ้างอิง หรือมาตรฐานที่สามารถวัดและตัดสินได้

สเปนโดลินี (Spendolini, 1992: 8-10) ให้ความหมายว่า การเทียบเคียงสมรรถนะ หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบต่อเนื่อง สำหรับการวัดผลิตภัณฑ์ การให้บริการและกระบวนการทำงานขององค์กรที่ได้รับการยอมรับกันทั่วไปว่าเป็นการปฏิบัติที่ดีเลิศเพื่อการปรับปรุงวัตถุประสงค์ขององค์กร

สถาบันวิจัย คูเปอร์ส์ (Coopers, Lybrand & CBI, 1993: 3) ให้ความหมายว่า การเทียบเคียงสมรรถนะ คือ กระบวนการเทียบเคียงวิธีปฏิบัติและระดับผลของการปฏิบัติระหว่างองค์กรฝ่ายหรือแผนกเพื่อจะได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ใหม่ ๆ และถือว่าเป็น โอกาสสำหรับการส่งเสริมให้องค์กรผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

บ็อกซ์เวลล์ (Boxwell, 1994: 17) ให้ความหมายว่า การเทียบเคียงสมรรถนะ คือ เรื่อง 2 เรื่อง ได้แก่ การตั้งเป้าหมายโดยใช้จุดประสงค์จากมาตรฐานภายนอก และเรียนรู้ว่าต้องทำอะไร บางครั้งการเรียนรู้ว่าจะต้องทำอย่างไรนั้นจะสำคัญมากกว่า

ไพเนลลัส (Pinellas Country School, 1994: 29) ให้ความหมายว่า การเทียบเคียงสมรรถนะ คือ กระบวนการปรับปรุงที่เทียบเคียงการปฏิบัติงานขององค์กรตนเองกับองค์กรที่ดีที่สุด เพื่อตัดสินระดับการปฏิบัติงานขององค์กรและใช้ข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน การ

เทียบเคียงสมรรถนะประกอบด้วยยุทธศาสตร์ ผลผลิต โครงการ บริการ การจัดการ กระบวนการ และ กำหนดการ

อัลสตีท (Alstete, 1995: 20) ให้ความหมายว่า การเทียบเคียงสมรรถนะ คือพื้นฐานของ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์การกระทำ การปฏิบัติงาน และกระบวนการในองค์กร และ ระหว่างองค์กร อุตสาหกรรมเพื่อการได้มาซึ่งข้อมูลที่ใช้สำหรับการพัฒนาตนเอง

เบรนแนน (Brennan, 1995: 36) ให้ความหมายว่า การเทียบเคียงสมรรถนะ คือ ความ รับผิดชอบที่สำคัญที่จะแข่งขันทางการตลาดในองค์กรค้า รวมถึงการบริการอื่นด้วยการค้นหาตัวเอง เน้นย้ำคุณภาพ ส่งเสริมองค์กรให้วัดผลการปฏิบัติงานเพื่อแข่งขัน โดยผลงาน เครื่องหมายการค้า และความเป็นผู้นำด้านผลผลิต

ฮีฟฟี และกรัสกา (Heaphy & Gruska, 1995: 384) ให้ความหมายว่า การเทียบเคียงสมรรถนะ คือ กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งต้องวิเคราะห์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานและผล ของงานในองค์กรก่อนและเรียนรู้จากองค์กรอื่นเพื่อปรับปรุงองค์กรของตน

ฟิชเชอร์ (Fisher, 1996: 15) ให้ความหมายว่า การเทียบเคียงสมรรถนะเกี่ยวข้องกับหลักการ ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ การตรวจสอบ การศึกษากระบวนการภายในองค์กร การเทียบเคียงกับองค์กร อื่นสนับสนุนส่งเสริมให้องค์กรตนเองมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่ความเป็นเลิศ

แฮริงตัน และแฮริงตัน (Harington & Harington, 1996: 15) ให้ความหมายว่า การเทียบเคียง สมรรถนะ คือ กระบวนการต่อเนื่องในการเทียบเคียงวางแผนเพิ่มผลการปฏิบัติงาน โดยการ เทียบเคียงกับองค์กรที่เป็นเลิศ ด้านกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการคือ เลือกสรร คุณค่า นำมา ปรับปรุงองค์กรสู่การปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice)

เจมส์ (James, 1996: 105) ให้ความหมายว่า การเทียบเคียงสมรรถนะ คือ การตัดสินใจนำ กระบวนการในองค์กรของตนเทียบเคียงกับกระบวนการขององค์กรอื่น โดยการตรวจสอบข้อมูล ส่งเสริมและพัฒนาข้อมูลของตนอย่างต่อเนื่อง ด้วยการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการติดตามผล (Monitoring) ที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

โกทซ์ และเดวิด (Goetsch & David, 1997: 433) ให้ความหมายว่า การเทียบเคียงสมรรถนะ คือ กระบวนการเปรียบเทียบวิธีดำเนินการตรวจสอบองค์กรโดยการเทียบเคียงแนวทางการ ปฏิบัติงานกับองค์กรที่เป็นเลิศในธุรกิจ

องค์การยูเนสโก (UNESCO, 1998: 12) ให้ความหมายว่า การเทียบเคียงสมรรถนะ คือ เครื่องมือในการพัฒนาตนเองขององค์กร ซึ่งเทียบเคียงกับผู้อื่นได้ในเรื่องจุดอ่อน จุดแข็ง และเรียนรู้ที่จะพัฒนา การเทียบเคียงสมรรถนะ สามารถช่วยแจกแจงหน้าที่ด้วยการกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน ตามจุดประสงค์ เพื่อเลือกเทียบเคียงจากตัวชี้วัด ซึ่งสามารถทดสอบได้ตลอดเวลาไซริ (Zairi, 1998: 436) ให้ความหมายว่า การเทียบเคียงสมรรถนะ คือ กระบวนการต่อเนื่องของการวัดช่องว่าง (Gaps) ของการปฏิบัติงาน เพื่อหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสมรรถนะ การลดช่องว่าง (Gaps) ในการเทียบเคียงสมรรถนะเป็นกลวิธีในการวัดการปฏิบัติงาน ไม่ใช่วัดตัวเองแต่เป็นการวัดเพื่อการแข่งขัน

แจคสัน และลันด์ (Jackson & Lund , 2000: 6) ให้ความหมายของการเทียบเคียงสมรรถนะที่สัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายในการประเมินตนเอง 2 ด้าน ได้แก่

- ด้านแรก เพื่อการตรวจสอบมาตรฐานภายใน
 - ด้านที่สอง เพื่อพัฒนาและแข่งขันกับภายนอก
- ดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 ความหมายของการเทียบเคียงสมรรถนะที่สัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายของการประเมินตนเอง

ที่มา: Jackson, Norman & Lund, Helen. (2000). Benchmarking for Higher Education. P.6.

พสุ เดชะรินทร์ (2540: 16) ให้ความหมายว่า การเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหาและเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเข้ามาใช้ภายในองค์กร

พิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบูลย์ (2540: 1) ให้ความหมายว่า Benchmarking คือวิธีการจัดระบบที่จะวัดองค์กรเพื่อเทียบกับอุตสาหกรรมที่ดีเยี่ยม เพื่อส่งเสริมให้เกิดสมรรถภาพที่ดีเยี่ยม โดยการจัดขอบเขตงาน แยกแยะในสิ่งที่ควรจะทำและเข้าใจการปฏิบัติที่ดีรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานเพื่อลดช่องว่าง ซึ่งการเทียบเคียงจุดเด่น คือ เครื่องมือในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องนั่นเอง

อลิณี ฐนะวัฒน์สัจจุเสรี (2540: 83) ให้ความหมายว่า มาตรฐานเทียบเคียง (Benchmarking) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการเรียนรู้ที่จะวัด ประเมินและเทียบเคียงสินค้า (Product) และบริการ (Service) กระบวนการ (Process) การการปฏิบัติ (Practice) ขององค์กรตนเองเทียบเคียงกับองค์กรอื่นที่ยอมรับกันว่าเป็นเลิศ (The Best Practices) เพื่อนำมาสร้างความเป็นเลิศให้องค์กรตนเอง

วิทย์ เทียงบุญธรรม (2541: 80) ให้ความหมายว่า Benchmark เป็นจุดสูง จุดมาตรฐาน และให้ศัพท์ที่มีความหมายใกล้เคียงไว้หลายคำ เช่น การอ้างอิง ต้นแบบ รูปแบบเดิม การแนะ เครื่องมือวัด หลักการ ตัวอย่าง และมาตรฐานการทดลอง

วารินทร์ สิ้นสูงสุด และวันทิพย์ สิ้นสูงสุด (2542: 97) ให้ความหมายว่า การศึกษาเปรียบเทียบต่าง (Benchmarking) คือ

1. กระบวนการชี้ชัดถึงด้านที่ต้องการปรับปรุงโดยการวิจัยการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดขององค์กรอื่น แล้วนำผลสรุปมาใช้ปรับปรุงคุณภาพและผลิตภาพขององค์กรของตน
2. เน้นการเทียบเคียงกระบวนการของกิจกรรมของตนกับกิจกรรมขององค์กรที่ดีที่สุด ในประเภทนั้น
3. เป็นการรู้ว่าดีที่สุดในงานประเภทนั้นคืออะไร ทำกันอย่างไร เทียบเคียงแล้วนำมาปฏิบัติให้องค์กรของตนเป็นองค์กรที่ดีที่สุด

สมศักดิ์ เจตสุรกานต์ และบุษบา เจริญผล (2542: 47) ให้ความหมายว่า Benchmarking หมายถึง กระบวนการทำงานที่เป็นระบบและต่อเนื่องในการประเมินผลผลิตบริการ และกระบวนการทำงานขององค์กรเทียบเคียงกับผลผลิต บริการ และกระบวนการทำงานที่เป็นเลิศ ซึ่งสามารถใช้เป็นตัวแทนของวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงองค์กร

น้ำทิพย์ ทิพยกรกิจ (2542: 15) ให้ความหมายว่า Benchmarking เป็นการเทียบเคียงกระบวนการ (Process) สินค้า/บริการ (Product/Service) และกิจกรรมต่าง ๆ (Activities) ขององค์กร ที่มีแนวปฏิบัติเป็นเลิศ (The Best Practices) ว่าองค์กรเหล่านั้นมีวิธีดำเนินการอย่างไร และนำมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กรของตน

พีรศักดิ์ วรสุนทรโรสถ (2542: 5) ให้ความหมายว่า Benchmarking เป็นกระบวนการในการดำเนินธุรกิจที่ทำให้เรารู้จักตัวของเราเอง พิจารณาวิเคราะห์ว่าตัวของเราเองเป็นอย่างไร อยู่ที่ใด เมื่อเทียบกับคนที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรม หรือในโลกว่า ต่างกันราวกับฟ้าดินเพียงใด แล้วกำหนดการเดินทางกรรมวิธีที่จะปรับสภาพกระบวนการต่าง ๆ ทางธุรกิจ เพื่อให้อยู่ในแนวหน้า เท่ากับหรือดีกว่า คนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน

สุพัตรา กุหากาญจน์ (2542: 73) ให้ความหมายว่า Benchmarking เป็นกระบวนการจัดการอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงคุณภาพของงาน โดยการพิจารณาเทียบเคียงข้อมูลกระบวนการผลิต การบริการกับหน่วยงานภายนอกที่มีคุณภาพ แล้วนำมาปรับปรุงคุณภาพของงาน

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2543: 14) ให้ความหมายว่า Benchmarking คือ การมองตนเองอย่างต่อเนื่องวิเคราะห์ผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อนำมาซึ่งการแก้ไขปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง เพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง

ฉัตรกุลพันธ์ เขจรนันท์ (2544: 64) ให้ความหมายว่า Benchmarking เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการวัดผลิตภัณฑ์ บริการและการดำเนินงานของธุรกิจเทียบเคียงกับผู้แข่งขันที่เข้มแข็งที่สุด

บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545: 10) ให้ความหมายว่า Benchmarking คือ วิธีการในการวัดและเทียบเคียงผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเทียบเคียงมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ

กรมวิชาการ. (2545: 29) ให้ความหมายว่า Benchmarking เป็นเกณฑ์เทียบเคียงสมรรถนะ เกณฑ์เทียบเคียงคุณภาพ และการวัดเทียบเคียงกับมาตรฐาน

สรุปได้ว่า การเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) หมายถึงกระบวนการที่เป็นระบบในการวัด และประเมินงานของตนเอง แล้วเทียบเคียงกับงานขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าดีที่สุดใน เพื่อสร้างแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

ประวัติความเป็นมาของ Benchmarking

นิภา พงศ์วิรัตน์ (2547: 74-84) กล่าวว่า Benchmarking เป็นคำที่พัฒนามาจากงานที่นักแกะสลักหินรุ่นก่อน ๆ ทำเครื่องหมายไว้บนก้อนหินเพื่อเป็นที่สังเกตได้ง่าย และเป็นแนวทางในการตัดสินใจตามความยาวที่ต้องการ ในปี 1940 เป็นต้นมา ช่างยนต์ได้เป็นผู้นำในการทำเครื่องหมายเกณฑ์เทียบเคียงสมรรถนะในงานของตน จากนั้นเมื่อองค์กรใดมีผลงานตกต่ำและต้องการแข่งขันด้านผลผลิต ก็เริ่มมีการออกแบบงาน หรือกำหนดราคาผลผลิตจากโรงงานและกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานของตน ซึ่งมีเป้าหมายอยู่ที่การจำหน่ายผลผลิตมากกว่า กระบวนการปฏิบัติงาน และวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ซึ่งเรียกการออกแบบงานนั้นว่า การเทียบเคียงสมรรถนะ

แนวคิดในการเทียบเคียงสมรรถนะ เป็นรูปแบบที่จริงจังขึ้นเมื่อนักธุรกิจญี่ปุ่นที่มีชื่อเสียงกลุ่มหนึ่งเข้าเยี่ยมชมผลงานของบริษัทในอเมริกา เมื่อปี 1950-1970 และในเวลาอันรวดเร็ว หลังจากนั้นก็เกิดมีการเปลี่ยนแปลงเครื่องมืออุปกรณ์ และกระบวนการปฏิบัติงานในบริษัทญี่ปุ่นตามที่ได้พบเห็นจากอเมริกา การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้เกิดจากการถ่ายโอนการเรียนรู้โดยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ ดังต่อไปนี้ (Tucker, 1996: 4)

- 1) เกิดการรวมทีม โดยรวมความคิด รวมจิตใจ ศึกษาสิ่งที่น่าสนใจไปสู่ความสำเร็จ
- 2) รู้งานตนเองก่อน ไปศึกษางานผู้อื่น และเข้าใจการปฏิบัติงานของผู้อื่น
- 3) เข้าใจเป้าหมายและการประเมินงานของตนเอง รู้วิธีตั้งคำถามที่ตรงประเด็นที่จะพัฒนา

ตนเอง

- 4) ทุกคนมีส่วนปรับปรุงองค์กร โดยการศึกษาการเทียบเคียงสมรรถนะและปฏิบัติตาม

การเทียบเคียงสมรรถนะ ในอเมริกา เริ่มขึ้นในปี 1980 เมื่อเกิดความกดดันในทางอุตสาหกรรมจึงมีการหาวิธีพัฒนาผลผลิตและการให้บริการอย่างรวดเร็ว เกิดการบริหารคุณภาพด้วยหลักการใหม่ ใช้เครื่องมือ วิธีการสังเคราะห์และปรับกระบวนการในองค์กรของตน ต่อมาเกือบ 500 บริษัท ทำการเทียบเคียงสมรรถนะ ซึ่งอย่างน้อยก็มี 1 โครงการ ในปี 1989 และพัฒนาต่อมาจนถึงปัจจุบัน

หลักการของ Benchmarking

พยายามมองออกไปจากจุดเดิมที่องค์กรเป็นอยู่หรือที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันไปสู่ระบบที่กว้างขึ้น

การทำ Benchmarking เป็น “การเรียนรู้” โดยพยายามประสานแนวคิดหรือวิธีการในการปฏิบัติงานขององค์กรอื่น ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรของตนเอง

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การทำ Benchmarking เป็นที่นิยมอย่างกว้างขวาง คือ

1. เป็นวิธีการในการเพิ่มพูนความสามารถในการดำเนินการขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ช่วยให้เกิดการเพิ่มพูนความสามารถขององค์กรต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว

ประเภทของการทำ Benchmarking

1. การทำ Benchmarking ตามลักษณะวิธีการของการทำ Benchmarking ได้แก่

1.1 Competitive Benchmarking

เป็นการทำ Benchmarking กับองค์กรที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง

1.2 Cooperative Benchmarking

เป็นการทำ Benchmarking กับองค์กรเป้าหมาย ซึ่งมักเป็นองค์กรชั้นนำในอุตสาหกรรม ที่ไม่ใช่คู่แข่งกันโดยตรง

1.3 Collaborative Benchmarking

เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ในกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ ร่วมกันในหลาย ๆ องค์กร โดยคาดหวังว่าการเรียนรู้ระหว่างกันจะนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มพูนความสามารถในการดำเนินงานได้

1.4 Internal Benchmarking

เป็นการทำ Benchmarking กับองค์กรภายใน

2. การทำ Benchmarking ตามประเภทกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

2.1 Process Benchmarking

เป็นการเทียบเคียงกระบวนการต่าง ๆ ในการทำงานและระบบในการดำเนินงานขององค์กรที่ดีที่สุดจากองค์กรประเภทต่าง ๆ ที่มีลักษณะในการดำเนินงานที่เหมือนหรือคล้ายกัน

2.2 Result Benchmarking

เป็นการเทียบเคียงผลลัพธ์ (Outcome) ในการดำเนินการ (ตั้งแต่ 2 ประการขึ้นไป) กับดัชนีชี้ผลลัพธ์ในการดำเนินงานที่ได้มีการจัดทำไว้ล่วงหน้า

2.3 Performance Benchmarking

เป็นการประเมินสถานภาพทางการแข่งขัน โดยพิจารณาหรือเทียบเคียงในด้านของสินค้าหรือบริการ

2.4 Strategic Benchmarking

การทำ Benchmarking ให้ความสนใจกับกลยุทธ์ที่องค์กรใช้เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่องค์กรอื่นไปใช้และประสบผลสำเร็จในการแข่งขัน

2.5 Best Practice Standards/ Benchmarks

1) ระดับขั้นต่ำ (minimum standards) ได้แก่ ระดับที่การดำเนินงานหรือบริการสามารถบรรลุถึงได้ตลอดเวลา

2) ระดับเฉลี่ย (achievable) ระดับที่ผู้ใช้บริการประมาณครึ่งหนึ่งจะได้รับบริการที่เหนือระดับมาตรฐาน ในขณะที่อีกครึ่งหนึ่งจะได้รับบริการที่ต่ำกว่าระดับมาตรฐาน

3) ระดับที่ดีที่สุด (best practice standards) จะเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานดำเนินงานให้ได้ระดับที่สูงกว่าหรือให้ได้ผลผลิตที่ดีกว่าปกติ

นอกจากนี้ยังมีการแบ่งประเภทของการทำ Benchmarking อีกหลายวิธีซึ่งจะไม่ขอกล่าวถึงในบทความนี้

ขั้นตอนการทำ Benchmarking

1. การตรวจสอบ Benchmarking ทั้งหมดในภาพรวม (Complete the benchmarking audit) ในขั้นตอนนี้จะเป็นการพิจารณาในภาพรวมขององค์กรโดยการตั้งคำถามในเบื้องต้นว่า

- ทำไมจึงเลือกทำ Benchmarking?
- เมื่อใดที่จะทำการ Benchmarking?
- จะทำการ Benchmarking อะไรร?

2. เริ่มโครงการ Benchmarking (Start the project)

3. วิเคราะห์แผนงานและผลการดำเนินงานในปัจจุบัน (Analyze current plans and performance)

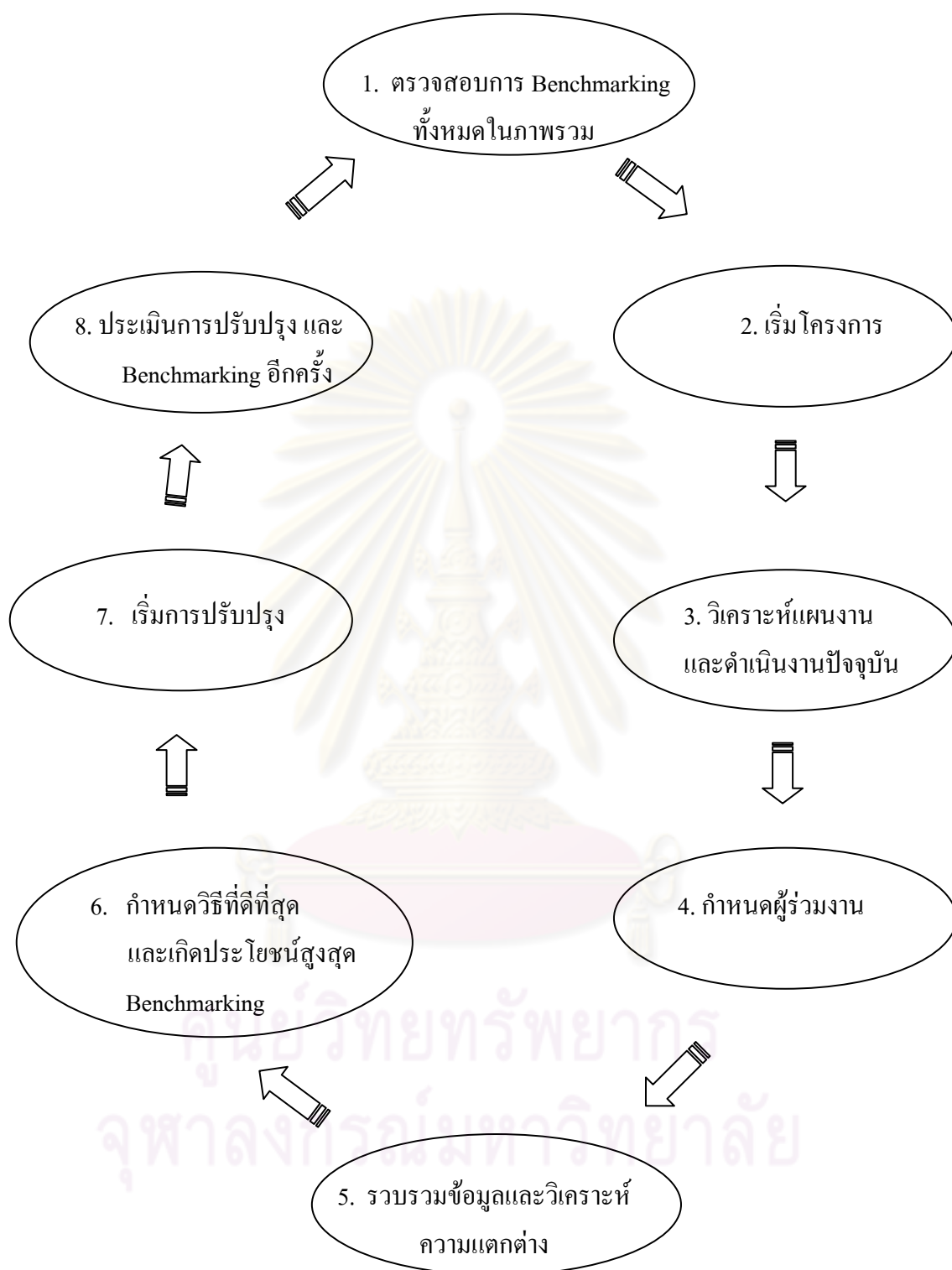
4. กำหนดผู้ร่วมงาน (Establish benchmarking partners)

5. รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ความแตกต่าง (Get the data and analyze differences)

6. กำหนดวิธีการที่ดีที่สุดและเกิดประโยชน์สูงสุด (Identify best practices and most useful improvements)

7. เริ่มการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน (Start improvements in practice)

8. ประเมินการปรับปรุงและทำการ Benchmarking อีกครั้ง (Assess improvements and re-benchmark)



ภาพที่ 2.3 ขั้นตอนการทำ Benchmarking

การเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ทางด้านการศึกษา

มีรายละเอียดดังนี้

1. รูปแบบของการเทียบเคียงสมรรถนะ (Type of Benchmarking) ด้านการศึกษานักวิชาการมีความคิดเห็นที่ต่างกันดังต่อไปนี้

องค์การยูเนสโก (UNESCO, 1998: 21 – 23) ให้ความคิดว่ารูปแบบของการเทียบเคียงสมรรถนะทางการศึกษามีดังนี้

1) การเทียบเคียงสมรรถนะภายในองค์กร (Internal Benchmarking) เป็นการเทียบเคียงการปฏิบัติงานต่างคณะในมหาวิทยาลัยเดียวกัน เพื่อหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ในสถาบันของตน โดยไม่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานภายนอก วิธีการนี้เหมาะกับมหาวิทยาลัยที่มีหลายวิทยาเขตหรือหลายสาขาที่ต้องการปรับมาตรฐานให้อยู่ในระดับเดียวกันในทุกพื้นที่

2) การเทียบเคียงสมรรถนะเพื่อการแข่งขันกับองค์กร ภายนอก (External Competitive Benchmarking) เป็นการเทียบเคียงการปฏิบัติงาน โดยใช้ข้อมูลจากสถาบันที่จะแข่งขันแม้ว่าวิธีการนี้จะมีประสิทธิภาพสูง แต่ข้อมูลต่าง ๆ จะค่อนข้างเชื่อถือได้ยาก เพราะไม่มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้รับจะแม่นยำตรง

3) การเทียบเคียงสมรรถนะร่วมกับองค์กรภายนอก (External Collaborative Benchmarking) เป็นการเทียบเคียงกับกลุ่มสถาบันต่าง ๆ ที่เป็นกลุ่มใหญ่ที่ไม่ใช่การแข่งขัน แต่เป็นการร่วมมือกันอย่างเปิดเผย และต่อเนื่อง

4) การเทียบเคียงสมรรถนะเชื่อมโยงกับ อุตสาหกรรมภายนอก (องค์กรที่ปฏิบัติงานยอดเยี่ยม) (External Trans-Industry (Best-in-Class) Benchmarking) เป็นการพิจารณางานผ่านความซับซ้อนของอุตสาหกรรม เพื่อค้นหานวัตกรรมการปฏิบัติงานมาปรับปรุงงานของตน ในทางปฏิบัติค่อนข้างยาก เพราะเป็นการเทียบเคียงข้ามองค์กรในลักษณะการเทียบเคียงสมรรถนะระหว่างมหาวิทยาลัย (Inter University Benchmarking)

5) การเทียบเคียงสมรรถนะเชิงคาดการณ์ (Implicit Benchmarking) เป็นการคาดการณ์อนาคตเช่น คาดการณ์เกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาลและแหล่งเงิน โดยการเทียบเคียงสมรรถนะในมหาวิทยาลัย ซึ่งกำหนดกิจกรรมที่แน่นอนเหมือนกับการทำกิจการเทียบเคียงสมรรถนะ (Quasi – Benchmarking) ของอนาคตนั่นเอง

เคลลี่ (Kelly, 2001: 5) นำเสนอรูปแบบการเทียบเคียงสมรรถนะ (Type of Benchmarking) ในทางการศึกษามี 4 แบบ ดังต่อไปนี้

1) การเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรภายนอกเพื่อการแข่งขัน (External Competitive Benchmarking) เป็นการเทียบเคียงแข่งขันด้านประสิทธิภาพงาน เช่น การจัดการของกลุ่มงานที่ใกล้เคียงกันในทางการศึกษา ในทางสภาพพื้นที่ โดยกำหนดคู่เทียบเคียงต่างกันเพื่อแข่งขันหรือถ่ายโยงความรู้ และข้อมูลข่าวสารระหว่างองค์กร ซึ่งไม่ใช้การส่งบุคลากรเข้าเยี่ยมชม คู่แข่งขันเพื่อเก็บข้อมูลความก้าวหน้า แม้ว่าจะทำได้ก็ตาม

2) การเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรภายนอกโดยไม่แข่งขัน (External Non-Competitive Benchmarking) การเทียบเคียงกับองค์กรอื่น ไม่ใช้การแข่งขันโดยตรงจะมีผลดีในกรณี que สถานศึกษาสามารถเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาอื่นที่เป็นคู่เทียบเคียงในสภาพที่ตั้งต่างกัน หรือต่างสถานะกัน เช่น โรงเรียน กับวิทยาลัย ในพื้นที่เดียวกันในเรื่องเดียวกัน ในเรื่องที่วิกฤตเหมือนกัน คล้ายกันหรืออาจเทียบเคียงเรื่องเดียวกันกับองค์กรที่ไม่ใช่การศึกษา เช่น ความไว้วางใจโรงเรียนกับโรงพยาบาล การไม่แข่งขันนี้อาจเทียบเคียงหน้าที่ หรือ กระบวนการทำงานได้โดยไม่เน้นผลผลิต

3) การเทียบเคียงสมรรถนะภายในองค์กร (Internal Benchmarking) การเทียบเคียงที่ไม่ต้องการแข่งขัน และไม่เกี่ยวกับองค์กรอื่น มุ่งศึกษาเทียบเคียงกระบวนการทำงานภายใน เรื่องประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งการเทียบเคียงสมรรถนะเกือบทั้งหมดจะศึกษาข้อมูลจากภายใน ก่อนที่จะเทียบเคียงกับองค์กรภายนอก นับเป็นจุดเริ่มต้นของงานที่สถานศึกษาตั้งขึ้น โดยมีขอบเขต และกระบวนการที่ชัดเจนในการเทียบเคียงภายใน เช่น การวัดผลรายวิชา เป็นต้น ผลที่ได้มักพิจารณา ค่ากลางในการทำงาน ซึ่งมักไม่ชัดเจน

4) การเทียบเคียงสมรรถนะของผู้นำ (Leader Benchmarking) เป็นการเทียบเคียงการทำงานกับองค์กรอื่น ที่การทำงานได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ในลักษณะของศูนย์กลาง การปฏิบัติงานหรือเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน ซึ่งการเทียบเคียงนี้ มิใช่การแข่งขัน แต่มีความเข้มแข็ง ในฐานะที่องค์กรที่ปฏิบัติงานภายในของตนได้ดี ผู้นำเหล่านี้อาจเป็นหลักให้องค์กรอื่นในเรื่องความสำเร็จ เช่น สถานศึกษาที่ไม่เข้มแข็งก็สามารถเทียบเคียงกับสถานศึกษาที่มีความเข้มแข็ง เพื่อร่วมมือกันลดช่องว่าง ของการทำงาน โดยไม่มีการแข่งขัน ทั้งนี้อาจเป็นเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งในองค์กรก็ได้

2. กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking Process) ทางด้านการศึกษา

ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking Process) ทางด้านการศึกษานั้นมีผู้กล่าวไว้ต่างกัน ดังต่อไปนี้

ทักเกอร์ (Tucker, 1996: 9) กล่าวถึง กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (The Benchmarking Process) ทางการศึกษาว่า ประกอบด้วย ขั้นตอนการทำงาน 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 1) การวางแผนในการชี้แจงการเทียบเคียงสมรรถนะ มี 2 ชั้น คือ
 - 1.1) การชี้แจงเรื่องที่จะทำการเทียบเคียงสมรรถนะ
 - 1.2) การชี้แจงรูปแบบและกระบวนการของการเทียบเคียงสมรรถนะที่เหมาะสมกับการศึกษา
- 2) ศึกษาและจัดทำเอกสารแนวปฏิบัติงานในปัจจุบันมี 2 ชั้น คือ
 - 2.1) ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง
 - 2.2) สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
- 3) ชี้แจงการทำงานที่ดีที่สุดและจัดหาผู้เทียบเคียง มี 2 ชั้น คือ
 - 3.1) ชี้แจงการทำงานที่ดีที่สุด
 - 3.2) จัดหาผู้เทียบเคียง
- 4) การสร้างและพัฒนาแบบสอบถามและกระบวนการเพื่อศึกษาและจัดทำเอกสารการปฏิบัติงานของกลุ่มเทียบเคียงเป็นกระบวนการสร้างเครื่องมือ ได้แก่ แบบสอบถามที่ใช้สำหรับเก็บข้อมูลจากคู่เปรียบเทียบ มี 4 ชั้น คือ
 - 4.1) การกำหนดประเด็นสร้างแบบสอบถาม
 - 4.2) สร้างแบบสอบถามฉบับร่างและทดลองใช้
 - 4.3) เก็บรวบรวมข้อมูล
 - 4.4) พัฒนาตัวบ่งชี้ในแบบสอบถาม
- 5) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาช่องว่างระหว่างผู้เทียบเคียงและหาแนวคิดที่ดีที่สุดจากการศึกษา มี 3 ชั้น คือ
 - 5.1) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการทางสถิติ
 - 5.2) หาช่องว่าง (Gaps) และแนวคิดการลดช่องว่าง
 - 5.3) เยี่ยมชม (Site Visit) องค์กรที่ปฏิบัติงานยอดเยี่ยม
- 6) พัฒนาข้อเสนอแนะเพื่อปรับการเรียนรู้และสื่อสารสิ่งที่ค้นพบ มี 2 ชั้น คือ
 - 6.1) นำเสนอรูปแบบการลดช่องว่าง (Gaps) ด้วยการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับ
 - 6.2) นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงและพัฒนาให้เป็นเกณฑ์เทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice)
- 7) การนำข้อเสนอแนะไปสู่การปฏิบัติและการกำกับติดตาม เป็นการเขียนสรุปรายงานผลการวิจัย และนำเสนอผลเพื่อการนำไปใช้ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2.1 กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking Process) ทางการศึกษาของ
ทักเกอร์

กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking Process) ทางการศึกษาของ ทักเกอร์ (Tucker, 1996: 9)
<ol style="list-style-type: none"> 1. การวางแผนในการชี้บ่งการเทียบเคียงสมรรถนะ 2. ศึกษาและจัดทำเอกสารแนวปฏิบัติงานในปัจจุบัน 3. ชี้บ่งการทำงานที่ดีที่สุด และจัดหาคู่เปรียบเทียบ 4. การสร้างและพัฒนาแบบสอบถามและกระบวนการเพื่อศึกษาและจัดทำเอกสารการปฏิบัติงานของกลุ่มเทียบเคียง 5. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาช่องว่างระหว่างคู่เทียบเคียงและหาแนวคิดที่ดีที่สุดจากการศึกษา 6. พัฒนาข้อเสนอแนะเพื่อปรับการเรียนรู้ และสื่อสารสิ่งที่ค้นพบ 7. การนำข้อเสนอแนะไปสู่การปฏิบัติ และการกำกับติดตาม

ที่มา: Tucker, Sue. (1996). Benchmarking a Guide for Educations. P.9.

ทักเกอร์ (Tucker, 1996: 4) ให้คำจำกัดความของ การเทียบเคียงสมรรถนะว่าใช่และไม่ใช่
การเทียบเคียงสมรรถนะ ในทางการศึกษา ดังตารางต่อไปนี้

ใช่	ไม่ใช่
1. เป็นการศึกษาเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด	1. ไม่ใช่การเทียบเคียงกับโรงเรียนอื่น
2. เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและเป้าหมายสำคัญ	2. ไม่ใช่วิธีการเล็กน้อยอันเกี่ยวกับที่นี่หรือที่นั่น
3. อยู่บนรากฐานของการวัดผลการปฏิบัติงาน	3. ไม่ใช่การคาดคะเนว่าควรทำอะไรร
4. การวิเคราะห์กระบวนการในระดับลึกเกี่ยวกับข้อมูลและทำให้ง่ายต่อการปฏิบัติ	4. ไม่ใช่การพิจารณาโครงการของโรงเรียนอื่น
5. เป็นกลไกเพื่อความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับความสำเร็จ	5. ไม่ใช่กลไกที่ใช้ตั้งงบประมาณ
6. เป็นกระบวนการค้นพบและกระบวนการเรียนรู้	6. ไม่ใช่ตำราเกี่ยวกับเคล็ดลับความสำเร็จ
7. เป็นการเตรียมการนำสู่การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย	7. ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงเพื่อค้นหาความเปลี่ยนแปลง

ที่มา: Tucker. (1996). Benchmarking A Guide for Education. P.4

เคลลี (Kelly, 2001: 11) กล่าวถึง กระบวนการที่วิกฤต (Critical Processes) ในการเทียบเคียงสมรรถนะทางการศึกษาว่ามีขั้นตอนในการทำงาน 8 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 1) ตัดสินใจที่จะทำการเทียบเคียงสมรรถนะ มี 2 ขั้น คือ
 - 1.1) พิจารณางานในหน้าที่ที่จะทำ
 - 1.2) พิจารณาผลงานที่จะเกิดจากการทำ
- 2) เลือกรูปแบบที่จะทำการเทียบเคียงสมรรถนะ มี 2 ขั้น คือ
 - 2.1) ศึกษาเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
 - 2.2) พิจารณาเลือกรูปแบบการเทียบเคียงสมรรถนะที่เหมาะสมกับงาน
- 3) เลือกองค์การที่เป็นคู่เทียบเคียงและตั้งคณะทำการเทียบเคียงสมรรถนะ มี 2 ขั้น คือ
 - 3.1) พิจารณาเลือกองค์การที่ทำงานเหมือนกัน และสภาพแวดล้อมใกล้เคียงกัน
 - 3.2) ตั้งคณะทำการเทียบเคียงสมรรถนะจากบุคลากรที่ทำหน้าที่กำกับติดตามดูแลรับผิดชอบงาน
- 4) เลือกกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะที่เหมาะสม มี 2 ขั้น คือ
 - 4.1) ศึกษากระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ
 - 4.2) เปรียบเทียบผลลัพธ์ของแต่ละกระบวนการ
- 5) เก็บรวบรวมข้อมูล มี 3 ขั้น คือ
 - 5.1) สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง
 - 5.2) ทดลองใช้ และพัฒนาให้เป็นฉบับสมบูรณ์
 - 5.3) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 6) ทำการเทียบเคียงผลลัพธ์ มี 2 ขั้น คือ
 - 6.1) วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิธีการทางสถิติ
 - 6.2) เทียบเคียงผลลัพธ์เพื่อหาช่องว่าง
- 7) ออกแบบการทำงานใหม่และกำหนดเป้าหมายการทำงาน มี 2 ขั้น คือ
 - 7.1) กำหนดรูปแบบ (Models) การลดช่องว่างในการทำงาน
 - 7.2) นำเสนอรูปแบบใหม่ แก่คณะกรรมการเพื่อพิจารณาปรับปรุง แบบที่ได้ให้เหมาะสม
- 8) ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ มี 3 ขั้น คือ
 - 8.1) นำข้อเสนอแนะของคณะกรรมการมาวางแผนแก้ไข และปรับปรุงให้เป็นรูปแบบวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice)
 - 8.2) เขียนสรุปแผนงานและประกาศเป็นนโยบายในการทำงานร่วมกัน
 - 8.3) ลงมือปฏิบัติงานตามแผนร่วมกันเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศ

องค์การยูเนสโก (UNESCO, 1998: 55) ให้แนวคิดในเรื่องกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking Process) ไว้ว่ามีจำนวน 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 1) ชี้นำการปฏิบัติงานที่ดีเลิศของมหาวิทยาลัยที่ให้ความร่วมมือ
- 2) ชี้นำตัวชี้วัดหลักการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในแต่ละกระบวนการทำงาน
- 3) สร้างความเข้าใจเชื่อมโยงถึงค่าใช้จ่ายพื้นฐานของแต่ละกระบวนการ
- 4) ชี้นำโอกาสในการพัฒนางานในแต่ละมหาวิทยาลัย
- 5) สร้างความมั่นใจเรื่องทักษะการเทียบเคียงสมรรถนะให้แก่ผู้ร่วมงานในมหาวิทยาลัย

กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking Process) ทางการศึกษาดังกล่าวมาแล้วเป็นการนำเสนอกระบวนการเทียบเคียงผลงานทางการศึกษาเพื่อค้นหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) แล้วนำมาเป็นต้นแบบในการพัฒนางานด้านการศึกษาของตน ซึ่งส่วนสำคัญที่สุดของการเทียบเคียงสมรรถนะคือ การเก็บรวบรวมข้อมูลนั่นเอง มีผู้กล่าวถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

สุพัตรา กุหากาญจน์, (2542: 88-89) กล่าวว่า เมื่อหาผู้เทียบเคียงได้แล้วหน่วยงานจะต้องพัฒนาวิธีการหรือเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล วางแผน และทดสอบวิธีรวบรวมข้อมูล ทำการรวบรวมข้อมูลจากคู่เทียบเคียง วิธีการรวบรวมข้อมูลมีหลายวิธีคือการสำรวจหรือใช้แบบสอบถาม การเยี่ยมชม (Site Visit) การใช้โทรศัพท์ การใช้ข้อมูลจากฐานข้อมูล (Database) การทำเดลฟาย (Delphi) แต่วิธีที่นิยมใช้มากที่สุดคือ การสำรวจ และการเยี่ยมชม (The Survey and Visit Approach) ซึ่งมีแนวทางในการเยี่ยมชม (Site Visit) ดังต่อไปนี้

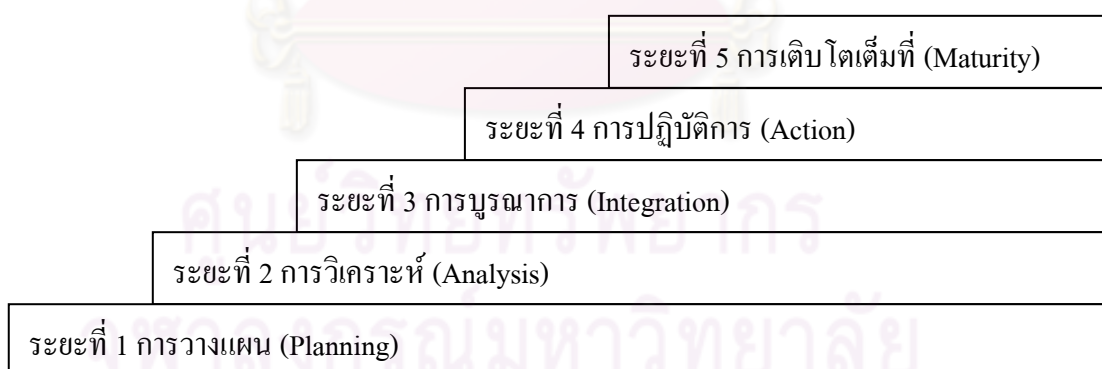
- 1) เลือกทีมอย่างดีและจัดฝึกอบรมหัวข้อที่จะทำการเทียบเคียงสมรรถนะให้เต็มที่
- 2) ให้อาสาสมัครในการไปเยี่ยมชม
- 3) ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของคู่เปรียบเทียบก่อนจะไปเยี่ยมชม
- 4) ตั้งลำดับความสำคัญไว้ว่าต้องการอะไรบ้างจากการไปเยี่ยมชม
- 5) กำหนดบทบาทผู้เข้าเยี่ยมชมอย่างชัดเจน
- 6) ทดสอบว่าจะทำอะไรและตรวจสอบข้อมูลของเราก่อนเยี่ยมชม
- 7) จัดประชุมร่วมเพื่อรวบรวมข้อมูลที่เห็นและบันทึกข้อมูลแต่ละคน
- 8) ติดตามผล เช่น ส่งจดหมายขอบคุณหรือขอข้อมูลที่ยังไม่ครบเพิ่มเติม

การใช้กระบวนการทางสถิติเป็นวิธีการเชิงปริมาณที่สามารถตรวจสอบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของงานได้ และใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ เป็นการนำผลการรวบรวมข้อมูลทางสถิติ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาแสดงให้เห็นชัดเจน

นงลักษณ์ ประสพสุข โขกชัย (2544: 67) กล่าวว่า การเยี่ยมชม (Site Visit) เป็นวิธีการหนึ่งในการเก็บข้อมูลจากองค์กรที่เราทำการเทียบเคียงสมรรถนะด้วย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะการเยี่ยมชม คือ การไปเยี่ยมชมองค์กรที่มีการปฏิบัติงานเป็นเลิศ เพื่อสัมภาษณ์เจาะลึกผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศนั้นในกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งขององค์กรดังกล่าว โดยผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมการต่าง ๆ ให้พร้อม เช่น การนัดหมาย วาระการประชุม คำถามที่ต้องการถาม เป็นต้น ซึ่งเอกสารดังกล่าวจะต้องส่งไปให้องค์กรที่จะไปเยี่ยมชมทราบก่อนทำการเยี่ยมชม เพื่อให้องค์กรนั้น ๆ ได้เตรียมตัวในการแลกเปลี่ยนข้อมูล

กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะทางการศึกษาของทักเกอร์ (Tucker, 1996: 9) และรูปแบบการเทียบเคียงสมรรถนะของผู้นำ (Leader Benchmarking) ในทางการศึกษาของเคลลี (Kelly, 2001: 6) ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อหาความแตกต่างหาค่าจำแนกแสดงช่องว่าง (Gaps) และแสดงภาพช่องว่างด้วยแผนภูมิเรดาร์ (Radar Chart) ตามแนวคิดของลิสตัน (Liston, 1999: 101)

Robert Camp (1989) ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการ Benchmark ในระดับโลก โดยที่ Camp กล่าวถึงขั้นตอนในการทำ Benchmark ว่าประกอบด้วยช่วงเวลา (Phase) ที่สำคัญ 5 ระยะ ตามภาพประกอบ 2.4



ภาพที่ 2.4 กระบวนการทำ Benchmark

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการทำ Benchmarking
ดำรง มาดี, (2549: 79-95)

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และพัฒนาการของสถานศึกษา สถานศึกษา จะเข้าสู่มาตรฐานทั้ง 3 ด้านหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา โดยตรง เพราะการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาของผู้บริหารจะกระทบในวงกว้างแก่สถานศึกษา เช่นเดียวกับงานอื่น ๆ ภายในสถานศึกษา การทำ Benchmark จะประสบผลสำเร็จไม่ได้หากขาดความ เข้าใจและการส่งเสริมจากผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารควรมีบทบาทสำคัญดังนี้ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2544: 107-109)

1. การริเริ่ม ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรม ของสถานศึกษา
2. การมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อมในการสร้าง องค์การเรียนรู้ โดยเฉพาะการเป็นส่วนสำคัญในการวางแผนและดำเนินการของสถานศึกษา
3. การส่งเสริมผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการของ โครงการ พัฒนาสถานศึกษาอย่างเต็มที่ ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยการสนับสนุนทั้งในด้านงบประมาณ ทรัพยากร การให้ความสำคัญและกำลังใจแก่บุคลากรในสถานศึกษา
4. การเป็นต้นแบบ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินการ และการนำแนวทางใหม่มาปฏิบัติ มิเช่นนั้นบุคลากรในสถานศึกษาอาจมองไม่เห็นภาพที่เป็นรูปธรรม หรือไม่กล้าที่จะปฏิบัติตามแนวใหม่
5. เปิดโอกาส ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้โอกาสแก่บุคลากรในการสร้างความเปลี่ยนแปลง และทดลองสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนยอมรับต่อความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญของการ เรียนรู้และประสบการณ์ของสถานศึกษา
6. ติดตามผล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงความใส่ใจและมุ่งมั่นในการสร้างองค์การ เรียนรู้ติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำการปรับปรุงได้อย่าง เหมาะสม ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นในเชิงจิตวิทยาแก่บุคลากรในสถานศึกษา
7. การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นการให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะ ของผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการเรียนรู้ ของสถานศึกษา

สรุปได้ว่า การทำ Benchmark จะมีผลในทางบวกและมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และการ รักษาความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษาในระยะยาว ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ โดยตรงที่จะกำหนดแนวทาง และเป็นผู้นำสถานศึกษาที่มีการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ สร้างสรรค์ต่อไป

กระบวนการทำ Benchmarking ในสถานศึกษา

เนื่องจากมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการทำ Benchmark ในองค์กรไว้หลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบก็มีความสมบูรณ์ในตัวเอง จากการศึกษาพบว่าองค์กรส่วนใหญ่เป็นกลุ่มธุรกิจ และกลุ่มอุตสาหกรรม ยังไม่มีการนำ Benchmark มาใช้ในสถานศึกษามากนัก ดังนั้นจึงไม่ปรากฏกระบวนการทำ Benchmarking อย่างชัดเจน ผู้เขียนจึงขอยึดกระบวนการทำ Benchmarking ในลักษณะของวงจรรูทที่ที่ตัดแปลงสำหรับการทำงาน Benchmark (พีรศักดิ์ วรรณทโรสถ, 2544: 283-255) ที่ค่อนข้างชัดเจนและเข้าใจง่าย นอกจากนั้นยังได้ประยุกต์แนวความคิดในการทำ Benchmark ของเบ็ง คาร์ลอฟ ที่มีแนวการปฏิบัติและรายละเอียดสอดคล้องกัน มาบูรณาการใหม่เพื่อตอบสนองการนำไปใช้ในสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนที่ต้องเนื่องกัน ดังนี้

1. การวางแผน (ทำอะไร)
 2. การค้นคว้าวิจัยและเก็บข้อมูล (ดูเรา-ดูเขา)
 3. การวิเคราะห์หาสาเหตุของข้อแตกต่าง (ของเรา-ของเขา)
 4. ลงมือปฏิบัติปรับปรุงกระบวนการใหม่และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และกลับไปขั้นที่ 1 ในงานอื่น ๆ ใหม่ เพราะเป็นกระบวนการต่อเนื่อง
- ขั้นที่ 1 การวางแผน มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

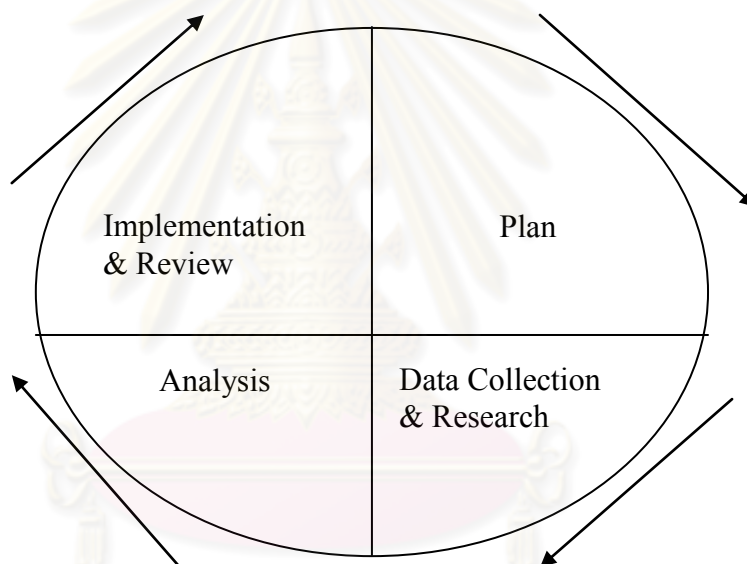
1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจถึงประโยชน์ของการทำ Benchmark และคณะกรรมการสถานศึกษา ครู และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จะต้องยินยอมพร้อมใจที่จะสนับสนุน

1.2 หากจุดอ่อนในสถานศึกษาของเรา มีส่วนไหนบ้างที่ควรต้องดู ต้องหาทางปรับปรุงโดยระบุดึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา สืบค้นการปฏิบัติงานโดยรวมภายในสถานศึกษา วิเคราะห์และศึกษากระบวนการที่สำคัญที่จะมีผลลัพธ์ในการทำ Benchmark รวมถึงวิธีการวัดค่าสิ่งต่าง ๆ ในกระบวนการนั้น ๆ และตัดสินใจว่าสถานศึกษาต้องการรายละเอียดในเรื่องใดบ้างสำหรับการทำ Benchmark

1.3 พิจารณากำหนดหัวข้อที่จะทำ Benchmark กำหนดขอบเขตของการทำงานที่จะทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบโดยการตัดสินใจว่าจะทำการ Benchmark ในลักษณะใด (ภายนอก หรือภายใน หรือตามหน้าที่) ค้นหาสถานศึกษาที่ควรนำมาเป็นแม่แบบ ติดต่อสถานศึกษาที่เป็นคู่แข่งเพื่อขอความช่วยเหลือในการทำโครงการ Benchmark ร่วมกัน และให้ความสนใจเป็นพิเศษกับข้อวิจารณ์ที่ฟังว่าอาจจะเกิดขึ้นกับสถานศึกษาในช่วงเวลานั้น

1.4 จัดทีมงาน ซึ่งทีมงานเป็นสิ่งสำคัญมากในการที่จะทำให้กระบวนการ Benchmarking นั้นประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว โดยคัดเลือกทีมงานตามทักษะ ความรู้ความสามารถ และความเต็มใจของแต่ละคน จากหลาย ๆ ส่วน ในสถานศึกษา ซึ่งรวมถึงเจ้าของ (Owner) ของสถานศึกษา คู่เปรียบเทียบกับที่จะศึกษาได้ด้วย นอกจากนี้จะต้องมีทรัพยากรที่เหมาะสมและเอื้อต่อการดำเนินการ อย่างเพียงพอ เช่น เวลา งบประมาณ บุคลากร และกระบวนการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เป็นต้น

1.5 กำหนดขอบเขตวางแผนการทำ Benchmark โดยเริ่มต้นหมุนวงจร PDCA ให้ละเอียด รัศมึว่าวงจร PDCA ที่หมุนอันแรกจะต้องปรับปรุงแก้ไขในพารามิเตอร์ใดบ้าง ทำไม อย่างไร ฯลฯ โดยการตกย้ำ-ซ้ำ-ทวน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ความชัดเจนของทีมงาน ให้มองภาพรวม เดียวกันและไม่มีข้อกังขา รู้เท่ากัน เหมือนกัน และมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ดังภาพ



ภาพที่ 2.5 การวางแผนการทำ Benchmark

ที่มา: พิรศักดิ์ วรรณทโรสถ, 2544: 244

ขั้นที่ 2 เก็บข้อมูลและทำการวิจัย มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

2.1 ดูภาพสถานศึกษาของเราให้ชัด ก็จะต้องวิเคราะห์และจัดบันทึกกระบวนการภายในสถานศึกษาของเราเองที่เราเลือกจะทำ Benchmark กับสถานศึกษาคู่เทียบเคียง เพื่อให้เข้าใจและมองถึงจุดอ่อนจุดแข็งใจสถานศึกษาของเราให้ได้ภาพที่ถูกต้อง

2.2 หาสถานศึกษาคู่แข่งที่มีจุดแข็งกว่าสถานศึกษาของเรา หรือมีจุดแข็งที่เด่นที่สุดในด้านนั้น ๆ เพื่อที่จะใช้เป็นต้นแบบของการทำ Benchmark ซึ่งอาจอาศัยข้อมูลจากเอกสาร รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี (SSR) อินเทอร์เน็ต แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ ฯลฯ การรวบรวมข้อมูลนั้นมักจะเริ่มต้นตั้งแต่ขั้นตอนแรก ๆ อย่างหยาบ ๆ และดำเนินไปสู่การวิเคราะห์ในรายละเอียดอย่างต่อเนื่อง

2.3 ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นให้ถี่ถ้วน แล้วจึงเตรียมเพื่อเข้าเยี่ยมชม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในหัวข้อที่เราวางแผนกำหนดทำ Benchmark เพื่อแลกเปลี่ยนเอกสารข้อมูลกัน ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจกัน การฟังพา และแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ต่างฝ่ายต่างต้องการทราบซึ่งกันและกันและข้อมูลสำคัญของคู่แข่งที่จะต้องเก็บเป็นความลับ นอกจากนี้จะมีการตกลงร่วมกันเป็นอย่างอื่น

ในการทำการเก็บข้อมูลและการวิจัยของสถานศึกษา เมื่อเราหาสถานศึกษาคู่แข่งว่าจะ Benchmark ในส่วนใดแล้ว เช่นเดียวกับขั้นตอนนี้ที่ต้องมีการหมุนวงจร PDCA ส่วน D ให้ละเอียดรัดกุมโดยการตั้งคำถามลักษณะเดียวกัน ตอกย้ำ-ซ้ำ-ทวน ลงไป เพื่อให้ครบวงจรและแน่ใจว่าได้ภาพชัด ข้อมูลที่ถูกต้องทั้งสถานศึกษาของเราและของสถานศึกษาคู่แข่ง เพื่อนำมาวิเคราะห์ในขั้นต่อไป

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

3.1 ต้องทำข้อมูลที่ใช้ให้อยู่ในรูปแบบเดียวกัน เทียบเคียงในสิ่งที่เหมือนกัน เพราะการเก็บข้อมูลในแต่ละสถานศึกษาไม่อาจอยู่ในรูปแบบเดียวกัน ไม่สามารถนำมาใช้ได้โดยทันที จึงต้องปรับให้ข้อมูลมีฐานอย่างเดียวกันจึงจะเทียบเคียงภาพได้ถูกต้อง ข้อมูลใดที่ไม่สามารถเทียบเคียงกันได้ ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างกันในเนื้อหาของงาน ขอบเขตของงาน เช่น การแบ่งหมวด/ฝ่ายต่าง ๆ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะเทียบ แนวปฏิบัติต่าง ๆ รวมถึงสถานการณ์ของสถานศึกษา เช่น จำนวนครู จำนวนนักเรียน สถานการณ์ทางด้านงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับ เช่น ในเขตเมือง ต่างอำเภอ

3.2 เริ่มต้นการเทียบเคียงระหว่างสิ่งที่สถานศึกษาของเราทำอยู่ในปัจจุบัน กับสถานศึกษาคู่แข่ง เทียบเคียง ซึ่งในการวัดเพื่อการเทียบเคียงที่ดีต้องมีการตรวจสอบและตัดตัวแปรที่ไม่สามารถเทียบเคียงกันได้ออกเสีย ความแตกต่างที่ได้จะแสดงให้เห็นถึงช่วงห่าง (Gap) ของสมรรถนะ (Performance) ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด เมื่อมองเห็นภาพข้อแตกต่างที่ชัดเจนแล้ว ก็จะเริ่มมองวิเคราะห์ลงไปรายละเอียด หาสาเหตุที่ทำให้สถานศึกษาของเราถูกทิ้งห่างจากสถานศึกษาคู่แข่ง และมองหาช่องทางในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ให้ดีขึ้น

3.3 วางเป้าหมายเข็มทิศ เพื่อที่จะทำให้เราแข่งก้าวกระโดดให้ข้ามและสามารถแซงหน้าเขาให้ได้ การวางเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ ถ้ามีวิสัยมุ่งสู่เป้าหมายได้ แต่ถ้าเป็นการวางเป้าหมายลอย ๆ จะเป็นการบ่อนทำลายทีมงานและเสียเวลาในการทำ Benchmark

3.4 วางรูปแบบการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของเราและมีการทบทวนกระบวนการทำงานให้ละเอียด เพื่อสร้างความมั่นใจในเบื้องต้น

ในทุกขั้นตอนจะต้องมีการต่อยอด-ซ้ำ-ทวน ในคำถามเดิมให้ครบวงจร PDCA อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เช่นเดียวกับขั้นตอนที่ผ่านมา

ขั้นที่ 4 การลงมือปฏิบัติปรับปรุงกระบวนการใหม่และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

4.1 จัดทำแผนการดำเนินการต่อจากขั้นที่ 3 ให้มีรูปร่างสมบูรณ์ในระดับหนึ่ง แล้วส่งให้ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งท่านได้ตกลงรับหลักการไว้แล้วในขั้นตอนที่ 1 อนุมัติแผนการดำเนินการให้เรียบร้อยเสียก่อน

4.2 จัดเตรียมทีมงานในการวางแผน เพราะในตอนนี้อาจต้องใช้ทีมงานเสริมจากส่วนอื่น ๆ เข้ามาช่วยโครงการเพิ่มเติม หลังจากทีมงานเดิมเริ่มวางแผน ทำการกระจายแผนลงไปสู่ทีมงานทั้งหมด ให้เข้าถึงจุดมุ่งหมายประโยชน์ที่ควรจะได้รับ และให้มองให้เห็น ให้รู้สึก ให้มีความรู้ทัดเทียมกับทีมงานเดิม เพื่อให้เดินหน้าไปในทิศทางเดียวกัน ประสบผลสำเร็จ โดยปัจจัยที่ควรให้ความสนใจมี 7 ประการ ได้แก่

- 1) พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วม
- 2) การนำเข้าไปใช้ปฏิบัติให้สำเร็จนั้น ต้องมีพันธสัญญา
- 3) เป้าหมายและกลยุทธ์จะต้องเป็นที่เข้าใจ
- 4) จะต้องมีการวางแผนสำหรับการเข้าใช้ปฏิบัติ
- 5) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับโครงการนี้
- 6) มีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์
- 7) ทุ่มเทบาทกัน

4.3 ปฏิบัติตามแผนใหม่ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาของเราให้ดีขึ้นในทุกด้านตามแนวทางใหม่ที่วางไว้ โดยมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะๆ และอาจต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์และให้เดินทางเข้าหา Benchmark ใหม่ที่เราวางไว้ ซึ่งเป็นกระบวนการต่อเนื่องและต้องมีขวัญกำลังใจ ความมุ่งมั่น และที่สำคัญที่สุดต้องมีองค์ความรู้ในวิธีการ

ในการเดินเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงใหม่ โดยมีการต่อยอด-ซ้ำ-ทวน ตัวเราเองและทีมงานในวงจร PDCA อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้สถานศึกษาของเราทัดเทียม แข่งขันในระดับแนวหน้าและคงอยู่แนวหน้าตลอดไป ดังที่ พิรศักดิ์ วรรณทโรสถ กล่าวไว้ในหนังสือ “วัดรอยเท้าช้าง” ถึงการทำ Benchmarking ว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำ Benchmarking ก็คือการทำ Benchmark นั่นเอง ซึ่งหมายความว่ากระบวนการ Benchmark เป็นกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องมี

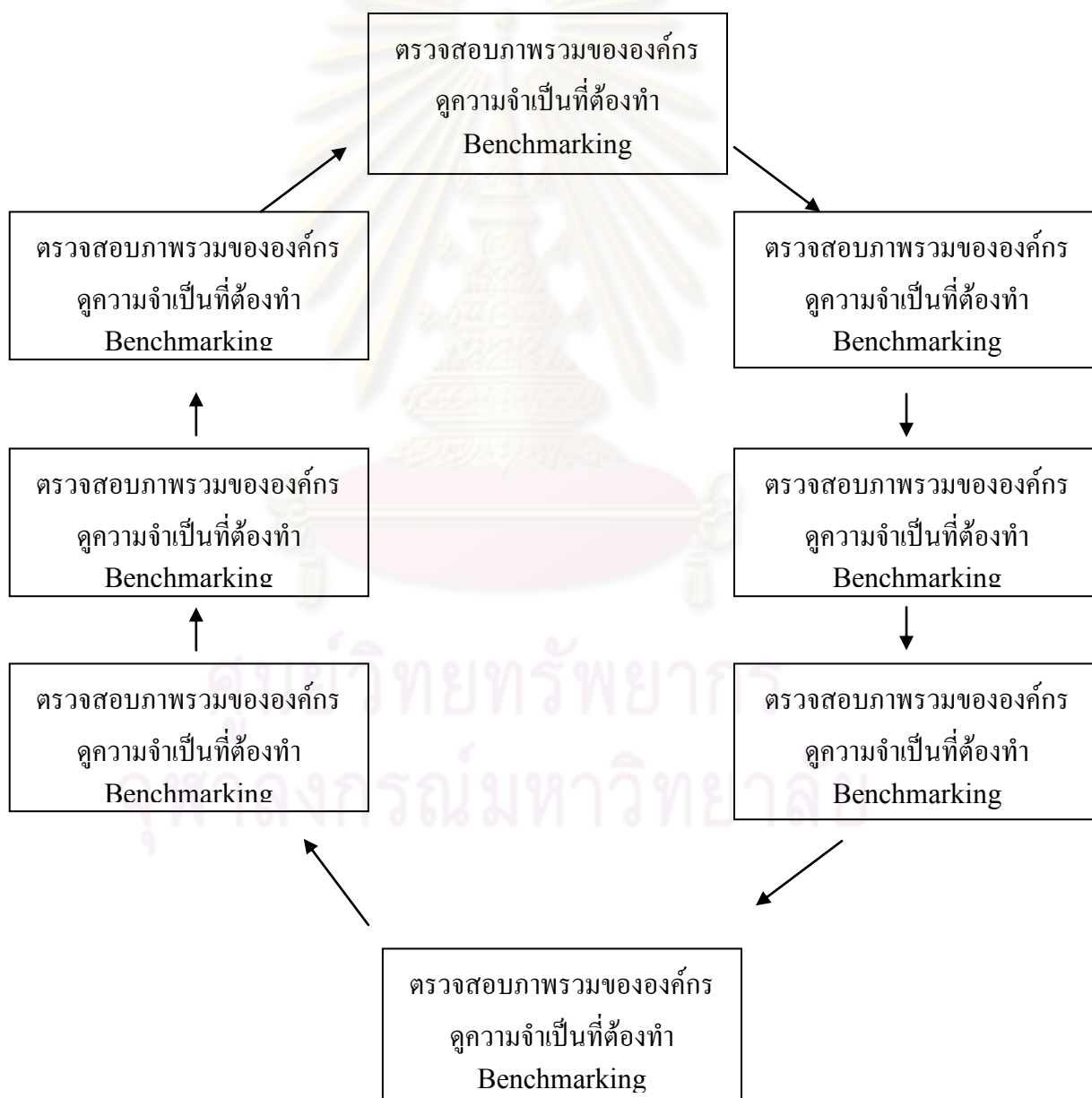
ระบบ เมื่อทำเสร็จอันหนึ่งแล้วจะค่อย ๆ มีความเข้าใจมากขึ้น และเริ่มสตาร์ทที่วงจรที่ 2 ของ Benchmark ต่อไป 3-4 และ 5 เรื่อยๆ จะต่อเนื่องตลอดไปไม่มีที่สิ้นสุด

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน Benchmarking

วงศ์สว่าง เชาว์ชุติ. (2543: 53-56) ได้ทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน Benchmarking

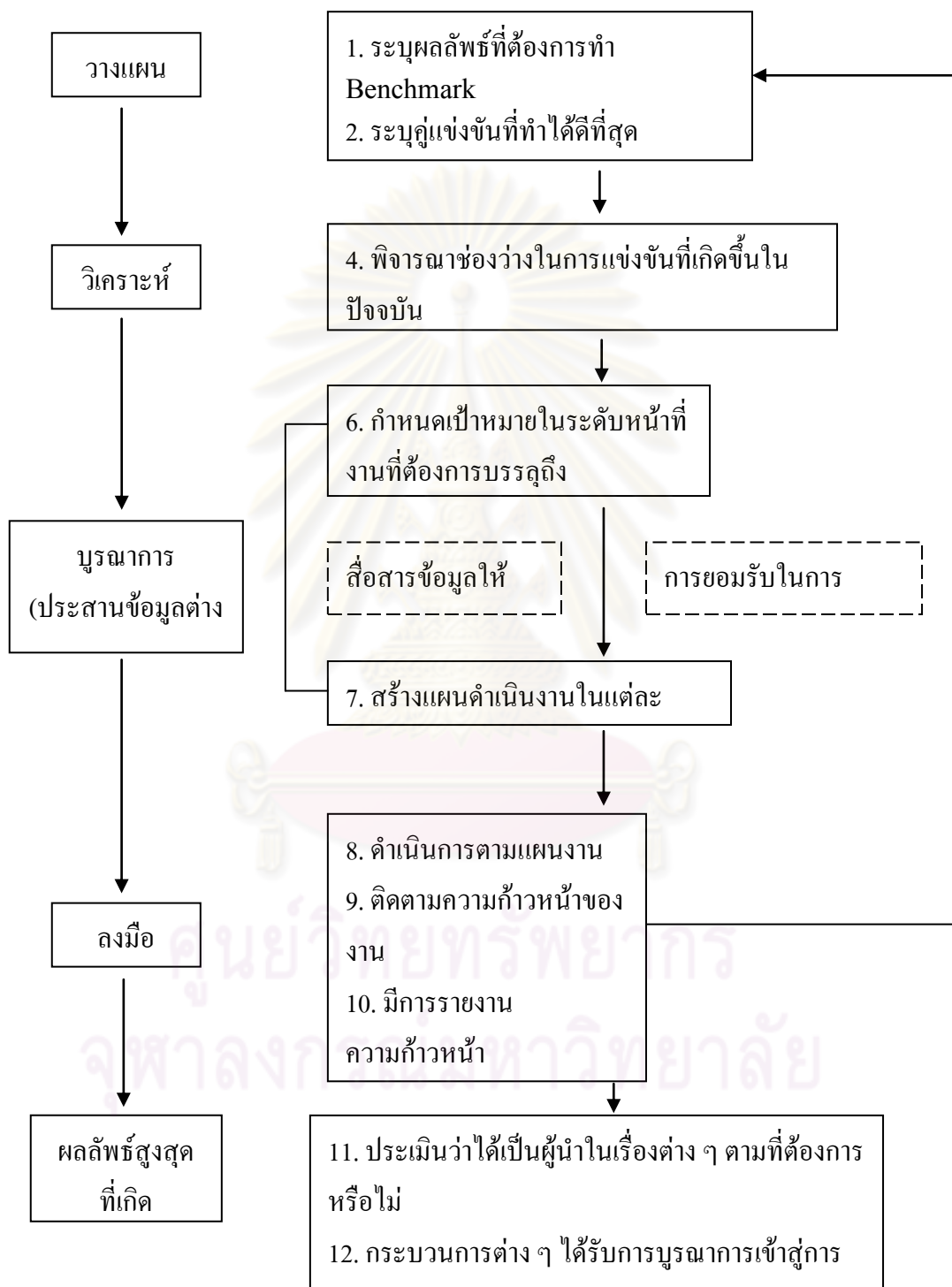
การทำ Benchmarking ควรทำอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดนิ่ง ประกอบด้วยกระบวนการดังนี้

การเปรียบเทียบเชิงกลยุทธ์ ด้วยวิธี Benchmarking ดังนี้



ภาพที่ 2.6 แสดงการเปรียบเทียบเชิงกลยุทธ์

กระบวนการเปลี่ยนแปลงแบบ Benchmarking ของบริษัท ซีร็อกซ์



ภาพที่ 2.7 แสดงกระบวนการเปลี่ยนแปลงแบบ Benchmarking

กลเม็ดเคล็ดลับของ (Benchmarking)

พริตต์กี วรศุนทรโรสถ, (2544: 269-270) ได้สรุป กลเม็ดเคล็ดลับของ Benchmarking ไว้ 10 ข้อ ในการทำเป็นชั้มาร์คนี้้นต้องอาศัยหลัก ๆ พอจะสรุปได้ดังนี้

1. ก่อนที่จะทำโครงการเป็นชั้มาร์ค ต้องให้ผู้นำระดับสูงขององค์กรรับทราบและ สนับสนุนโครงการเสียก่อนให้ชัดเจน มิฉะนั้นความสำเร็จจะมีได้ยาก
2. ให้มองทะลุถึงผลลัพธ์ ให้ทำส่วนที่จะเป็นผลหลักโดยตรงที่จะปรับปรุงองค์กร มิใช่ทำตามแฟชั่นหรือปาหี่ (หมัดเด็ดไม่ใช่หมัดเย็บ)
3. ต้องสร้างวินัยในทีมงานของตัวเองในการดำเนินการทำเป็นชั้มาร์คเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้อง
4. เปิดตามองหาวิธีการทำงานต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นตลอดเวลาไม่ใช่เกิดวิกฤตการณ์ทีหนึ่งก็เห่อทำกันทีหนึ่ง เป็นช่วง ๆ ไม่ต่อเนื่อง
5. พยายามสร้างทีมที่ทำให้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการและกระบวนการที่จะพัฒนาให้ได้
6. วางเป้าให้ชัดเจนยุทธศาสตร์ที่แจ้จ้ง ๆ เป็นเรื่อง ๆ ไป มิใช่เรื่องจิปจ๋อย
7. ยอมรับกระบวนการทำเป็นชั้มาร์คเพื่อแข่งขันได้ โดยรวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารกระบวนการต่าง ๆ ทั้งทางธุรกิจหรืออื่น ๆ เป็นเครื่องมือทางยุทธวิธี มิใช่เป็นเครื่องเล่นปาหี่อันใหม่ของผู้บริหาร
8. ต้องล้างสมองคนในองค์กรให้คิดว้า ในสภาพธรรมชาติต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และต้องตื่นตัวพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น
9. พยายามหาข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ทำเป็นชั้มาร์คจากแหล่งต่าง ๆ ในทุกที่ที่จะหาได้ และไม่ติดกรอบพร้อมที่จะแหกกฎ คิดถึงอุตสาหกรรมอื่น ๆ นอกสาขาของตนเองด้วยในบางครั้ง
10. สำคัญที่สุดคือต้องรู้ว่าสิ่งที่เราจะเรียนรู้ได้มากที่สุดในการทำเป็นชั้มาร์ค ก็คือ การทำเป็นชั้มาร์คนี้้นเอง ซึ่งหมายความว่า กระบวนการเป็นชั้มาร์คเป็นกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องมีระบบ เมื่อทำเสร็จอันหนึ่งแล้วจะค่อย ๆ มีความเข้าใจมากขึ้น และเริ่มสตาร์ทที่วงจรถั้ 2 ของเป็นชั้มาร์คต่อไป 3-4-5 เรื่อยๆ จะต่อเนื่องตลอดไป

สรุปได้ว่า การเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) หมายถึงกระบวนการที่เป็นระบบในการวัดและประเมินงานของตนเอง แล้วเทียบเคียงกับงานขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าดีที่สุดในเพื่อสร้างแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง การทำ Benchmarking เป็น “การเรียนรู้” โดยพยายามประสานแนวคิดหรือวิธีในการปฏิบัติงานขององค์กรอื่น ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรของตนเอง กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking Process) ทาง

การศึกษา เป็นการนำเสนอกระบวนการเทียบเคียงผลงานทางการศึกษาเพื่อค้นหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) แล้วนำมาเป็นต้นแบบในการพัฒนางานด้านการศึกษาของตนซึ่งส่วนสำคัญที่สุดของการเทียบเคียงสมรรถนะคือการเก็บรวบรวมข้อมูล

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) มีวิวัฒนาการมาจากแนวคิดเรื่อง “คุณภาพ” จากการอธิบายแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องคุณภาพของโกสท์ และ เดวิส (Goetsch and Davis, 1994:9) ในหนังสือเรื่อง “Introduction to Total Quality” และสุรศักดิ์ นานานุกูล (ม.ป.ป.,: 78-82) ในหนังสือเรื่อง “คู่มือ QC หลักการพื้นฐานของกลุ่มสร้างคุณภาพงานในญี่ปุ่น” ลำดับเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ สรุปได้ดังนี้ เมื่อปี ค.ศ. 1903 Frederick Taylor ชาวสหรัฐอเมริกา ได้เริ่มสอนบริหารโรงงานโดยใช้หลักทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นต้นกำเนิดของวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม ต่อมาในปี ค.ศ. 1911 Taylor ได้ตีพิมพ์หนังสือ “The Principles of Scientific Management” และเป็นผู้ให้กำเนิดเทคนิคการศึกษา Time and Motion

ในปี ค.ศ. 1924 Dr.Shewhart แห่งบริษัท Bell telephone ก็ได้เขียนตำรา เรื่อง “การควบคุมสินค้าอุตสาหกรรมอย่างมีระบบซึ่งเป็นการเริ่มควบคุมสินค้าอย่างเป็นระบบเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับ statistical quality control ในหนังสือ “Economic Control of Quality of Manufactured Products” ในปี ค.ศ. 1931 ซึ่งเป็นการนำความรู้ทางสถิติมาใช้ควบคุมคุณภาพ

ต่อมา ค.ศ. 1940 W.Edward Deming ก็ได้นำเทคนิคการสุ่มตัวอย่างทางสถิติมาประยุกต์ใช้ใน The U.S. Bureau of the Census ในปีถัดมาซึ่งเป็นสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 สหรัฐอเมริกาได้ทำเอกสาร “การควบคุมคุณภาพการผลิตอาวุธสงคราม” โดยได้นำหลักสถิติมาใช้ในการบริหารให้เกิดคุณภาพ”

ในปี ค.ศ. 1949 ญี่ปุ่นได้เริ่มต้นพัฒนาคุณภาพ โดยมีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อยกระดับคุณภาพขึ้นโดยตรง มีชื่อว่า “สหภาพนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรญี่ปุ่น” (Japanese Union of Scientists and Engineers: JUSE) ได้พัฒนากิจกรรมกลุ่มคุณภาพถึงขั้นที่เรียกว่า การควบคุมคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Control: TQC) และในปัจจุบันได้นำมาใช้ร่วมกับระบบทันเวลาพอดี (Just In Time) ปี ค.ศ. 1950 W.Edward Deming ก็ได้นำหลักการคุณภาพไปเผยแพร่ให้กับวิศวกรและคณะผู้บริหารระดับสูงของญี่ปุ่น และได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย

ในปี ค.ศ. 1951 Joseph M.Juran ได้ตีพิมพ์หนังสือ “the Quality Control Handbook” ออกมาเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ ได้รับการพัฒนาเรื่อยมา จนกระทั่งปี ค.ศ. 1970 Philip

Crosby ได้นำแนวคิดเรื่องความผิดพลาดเป็นศูนย์หรือเรียกว่า “Zero defect(ZD)” มาเผยแพร่ หลังจากนั้นก็ได้มีหนังสือที่เกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพอีกหลายเรื่อง เช่น “Quality is Free” เขียนเมื่อปี ค.ศ. 1979 เรื่อง “Quality, Productivity and Competitive Position” เขียนโดย W.Edward Deming เมื่อปี ค.ศ. 1982 และเรื่อง Quality Without Tears: the Art of Hassle-Free Management เขียนโดย Philip Crosby เมื่อปี ค.ศ. 1984 เป็นต้น

ในปี ค.ศ. 1998 หน่วยงานทางทหารของสหรัฐได้นำแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพโดยรวมมาใช้ในทางทหาร ซึ่งเป็นการเริ่มมองคุณภาพโดยรวมในองค์กร ในที่สุดแนวคิด total quality ก็ได้ถูกนำไปสอนในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในสหรัฐอย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ ค.ศ. 1993 เป็นต้นมา

การพัฒนากระบวนการเกี่ยวกับคุณภาพได้เริ่มอย่างจริงจังในประเทศทางตะวันตกเมื่อประมาณปลายทศวรรษ 1970 เนื่องจากเกิดภาวะการแข่งขันขาดดุลทางการค้ากับประเทศญี่ปุ่น เริ่มจากประเทศอังกฤษ เป็นเหตุผลที่เกิดจากความต้องการด้านคุณภาพของลูกค้าทางด้านธุรกิจซึ่ง Drucker (อ้างถึงใน Nichols,1993:50) เรียกว่าการสร้างลูกค้า การสร้างลูกค้าเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรที่จะต้องให้ความสำคัญและพยายามทำหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อให้ลูกค้าพอใจ

ในระยะก่อนปีทศวรรษ 1700 คุณภาพเป็นเรื่องของทักษะของคน (Crafts) ในสมัยที่มีการปฏิรูปอุตสาหกรรม แนวคิดเรื่องคุณภาพเริ่มชัดเจนมากขึ้นเมื่อ มีการนิเทศโรงงาน(Shop Supper-visiors) ในช่วงทศวรรษ 1970 แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร(Total Quality Control:TQC) ได้รับการเผยแพร่อย่างกว้างขวางเป็นแนวคิดที่เน้นการดำเนินกิจกรรมที่ทำให้เกิดคุณภาพในทุกระดับมีการควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร ตลอดจนการบริหารให้เกิดคุณภาพ โดยมุ่งการทำให้ถูกต้อง ตั้งแต่ครั้งแรกสร้างนิสัยแห่งการปรับปรุง และมุ่งความสมบูรณ์ในทุก ๆ ด้าน (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2538)

ในการดำเนินกิจกรรมตามแนวคิด TQC เป็นลักษณะของการทำให้เกิดคุณภาพในทุกระดับมีการควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร รวมทั้งการบริหาร คำว่า Total Quality Control หรือ TQC เป็นคำที่ไฟเกนบวม (Feigenbaum } 1983 อ้างถึงใน Miller , 1995:8) นำมาใช้พร้อมกับคำว่า Total Quality Management หรือ TQM โดยนิยาม คำว่า TQC ว่าเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสำหรับการนำ 3 เรื่องมาผสมผสานกัน ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพ (quality-development) การรักษาคุณภาพ (quality-maintenance) และการปรับปรุงคุณภาพ (quality-improvement) ส่วนคำว่าการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร(Total Quality Management) ไฟเกนบวม ได้อธิบายในลักษณะที่เป็นหน้าที่ขององค์กรที่นำหลักการของ TQC มาใช้โดยพิจารณาในเรื่องของคุณภาพการผลิตและการบริการซึ่งเป็น

กลยุทธ์พื้นฐานทางธุรกิจและเป็นปัจจัยพื้นฐานในเรื่องความก้าวหน้าทางธุรกิจ (health and growth) และความสามารถทางด้านเศรษฐศาสตร์

ในช่วงทศวรรษ 1980 ได้มีการพัฒนาเกี่ยวกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์โดยเน้นการบริหารที่มีคุณภาพ เป็นกระบวนการที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทุกขั้นตอน ให้คุณภาพเป็นไปตามความต้องการของลูกค้าจากหลักการนี้องค์การมาตรฐานอุตสาหกรรมสากล ได้นำมากำหนดเป็นระบบคุณภาพ(Quality System)โดยกำหนดเป็นมาตรฐานสากล เรียกว่า ISO 9000 ซึ่งเป็นการนำหลักการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสู่การปฏิบัติระบบคุณภาพ ISO 9000 ได้ประกาศใช้เมื่อปี ค.ศ. 1987

หลักการสำคัญของ TQM

การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management) เป็นปรัชญาด้านการบริหารที่ประกอบด้วยกิจกรรม ซึ่งเป็นความต้องการและความคาดหวังของผู้บริโภคและวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นความพึงพอใจในประสิทธิภาพการลงทุน โดยการใช้ศักยภาพสูงสุดของคนงานทั้งหมดในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ออกแลนด์ (John Oakland, 1989:14) อธิบายว่า การบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การเป็นความเป็นแนวคิดในการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผล และมีความยืดหยุ่นในภาพรวมของธุรกิจ วิธีการและเทคนิคของ TQM สามารถประยุกต์ใช้ในองค์การได้ แอกาวัล (Sumer Aggarwal,1993)

อธิบายว่า TQM เป็นปรัชญาที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของบุคคล เป็นการดำเนินต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ ไม่สิ้นสุด กิจกรรมต่าง ๆ จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการและรักษาผลกำไรในระยะยาว โดยการปรับปรุงคุณภาพการผลิต

สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การสร้างบรรยากาศความร่วมมือในทุกระดับ องค์การต้องใช้หลักพื้นฐานด้านการบริหารร่วมกันและขจัดอุปสรรคของหน่วยงาน เน้นการฝึกอบรมและการศึกษา การบริหารจะต้องปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของความพอใจของผู้รับบริการในด้านคุณภาพ มีความยืดหยุ่น ตั้งราคาสมเหตุสมผล การบริหารต้องมองไปที่ความเหมาะสมของการผลิตที่มีคุณภาพที่ระดับต้นทุนต่ำสุด ซึ่งเท่ากับการมองไปที่ความต้องการของผู้รับบริการด้วย ครอสบี (Crosby อ้างถึงใน Barrie G.Dale, 1994:14) ได้กล่าวถึงระดับคุณภาพว่า คุณภาพสูงสุด คือ การลดต้นทุน เพิ่มกำไร (reduces costs and raises profit)

ดาแล (Barrie G. Dale, 1994) ได้กล่าวถึงนักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ(TQM) ที่สำคัญว่าได้แก่ เดมิ่ง (W.Edward Deming)

ไฟเกนบวม (Armand V. Feigenbaum) จูรัน (Joseph M. Juran) ครอสบี (Phillip B. Crosby) นอกจากนี้แบงก์ (John Bank) ได้กล่าวถึงนักวิชาการอีก 2 คนที่มีชื่อเสียงด้านนี้ คือ อิชิคาว่า (Kaoru Ishikawa) และ คอนเวย์ (William E. Conway)

เดมิ่ง (W. Edward Deming) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารที่กำหนดเป็นความรับผิดชอบการบริหาร (Management Commitment) และนโยบายคุณภาพ (Quality Policy) 14 ประการ หรือเรียกว่า Deming's 14 Point (อ้างใน Oakland, 1989: 287 ; Wilton, 1989; Bank, 1992: 66-67 ; Sallis, 1992: 48-49; Dale, 1994: 16 ; Goetsch, 1994: 22 ; William, 1994: 8-11)

สรุปได้ดังนี้

- 1) การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลผลิตและบริการ โดยใช้การศึกษาค้นคว้าและนำนวัตกรรมมาปรับปรุงการออกแบบการผลิตและบริการสม่ำเสมอ
- 2) การยอมรับแนวคิดปรัชญาใหม่ ๆ รวมทั้งการนำแนวคิดของทุกคนทุกฝ่ายมาใช้ตัดสินใจร่วมกัน นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสร้างวัฒนธรรมด้านคุณภาพขึ้นในองค์กรจนให้กลายเป็นวิถีชีวิต
- 3) การยึดมั่นในหลักการขององค์กร เพื่อยึดเป็นหลักในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร
- 4) การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการในด้านต่าง ๆ สนใจและยอมรับแนวคิดของผู้รับบริการ รวมทั้งการตอบสนองความต้องการเพื่อให้ผู้รับบริการพอใจ
- 5) ปรับปรุงระบบการผลิตหรือกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตและการบริการ
- 6) จัดการฝึกอบรมความรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพให้กับบุคลากรในหน่วยงานทุกคน
- 7) พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารเพื่อสร้างภาวะผู้นำ ให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 8) ขจัดความกังวลต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินการตามแนวความคิดการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร เช่น เมื่อบุคลากรกลัวการเสี่ยง ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น จะมีผลทำให้การปรับปรุงคุณภาพตามแนวคิดนี้ลดลง
- 9) ร่วมกันทำงานเป็นทีม สนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน
- 10) เน้นการกระตุ้นให้ทุกคนมีแรงจูงใจที่จะทำงาน โดยบอกวิธีการกระทำให้ถึงเป้าหมายว่าควรทำอย่างไร (How to) เพื่อนำสู่การพัฒนาคุณภาพงาน และอาจกระตุ้นเสริมด้วยการใช้คำขวัญ

11) เน้นการทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพ (How good) มากกว่าการจะมุ่งปริมาณหรือมุ่งการทำงานให้ได้ตามจำนวนที่ต้องการโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ

12) กระตุ้นให้ทุกคนใช้ความสามารถในการทำงานให้เต็มศักยภาพ จัดอุปสรรคที่มีผลต่อความภูมิใจในการทำงาน ให้ความเป็นธรรมและเอาใจใส่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน หลีกเลี่ยงการนำผลการประเมินด้านลบมาทำลายหรือบั่นทอนความมุ่งมั่นในการทำงาน

13) สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการปรับปรุงการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

14) ปฏิบัติงาน (Take action) ตามแนวทางที่กล่าวมา เพื่อให้เกิดความสำเร็จโดยทุกคนร่วมมือกันผลฝ่ายบริหารให้การสนับสนุนและรับผิดชอบเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมาย

จูรัน (Joseph M. Juran) ซึ่งเป็นนักวิชาการที่เขียนหนังสือ “The Quality Control Handbook” เมื่อปี ค.ศ. 1951 ได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับ TQM ที่เน้นการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ดังนี้ (John S. Oakland, 1989: 289 ; John Bank, 1992: 70 ; Dale . 1994: 19)

- 1) การสร้างความตระหนักในความต้องการและโอกาสเพื่อปรับปรุงคุณภาพ
- 2) การกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 3) การจัดตั้งองค์กรเพื่อส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาคุณภาพงาน โดยการกำหนดทีมงานและการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ
- 4) การให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
- 5) ดำเนินกิจกรรมที่จะนำผู้การแก้ปัญหาในการทำงาน
- 6) รายงานผลการปฏิบัติงาน
- 7) รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
- 8) นำผลงานเผยแพร่
- 9) บันทึกผลการปฏิบัติงาน
- 10) ร่วมมือพัฒนาระบบการทำงานปกติของหน่วยงานในแต่ละปี และกระบวนการทำงาน เพื่อให้การทำงานของทุกฝ่ายได้รับการพัฒนาเป็นไปด้วยความราบรื่น

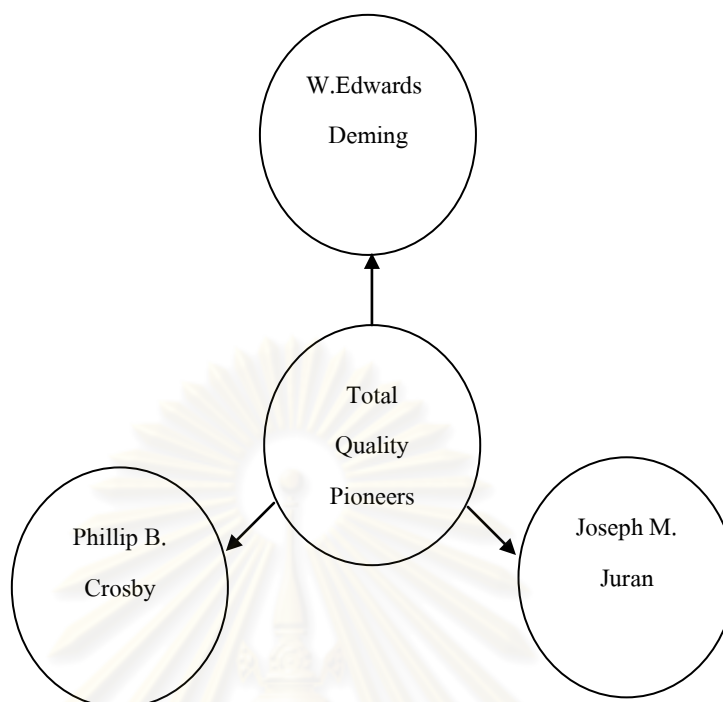
คروشบี (Philip B. Crosby) ซึ่งเป็นนักวิชาการที่มีผลงานเขียนหนังสือเรื่อง “Quality is Free” (เมื่อปี ค.ศ. 1979) และเรื่อง “Quality Without Tears: the Art of Management” (เมื่อปี ค.ศ. 1984) ได้กล่าวถึงโครงการลดความสูญเสียน (Zero defects) โดยเน้นการทำงานเป็นทีมซึ่งเรียกว่า 14 ขั้นตอนเพื่อคุณภาพของคروشบี (Philip Crosby’s 14 steps to quality หรือ Crosby’s 14 step

quality improvement programme) ดังนี้ (John Bank, 1992: 76-80 ; Edward Sallis, 1992: 53 Barrie G. Dale, 1994: 15 ; Davis L. Goetsch, 1994: 27)

- 1) การสร้างความรับผิดชอบด้านการบริหาร (Management commitment)
- 2) การปรับปรุงคุณภาพทีมงาน (Quality improvement team)
- 3) การวัดคุณภาพ (Quality measurement)
- 4) การประเมินค่าของคุณภาพ (Cost of quality evaluation)
- 5) การตระหนักถึงคุณภาพ (Quality awareness)
- 6) การแก้ไขให้ถูกต้อง (Corrective action)
- 7) การร่วมกันทำโครงการ Zero defects (Establish an ad hoc committee for zero defect programme)
- 8) การฝึกอบรม (Supervisor training)
- 9) การจัดวันคุณภาพ (Zero defects day)
- 10) การกำหนดเป้าหมาย (Goal – setting)
- 11) การขจัดความผิดพลาด (Error cause removal)
- 12) การสร้างจิตสำนึก (Recognition)
- 13) การร่วมกันสร้างคุณภาพ (Quality councils)
- 14) การตรวจสอบ(การใช้) เพื่อให้มั่นใจว่าการทำงานคุณภาพ (Do it over again)

นักวิชาการ ที่เป็นผู้บุกเบิกหรือนำแนวคิดเกี่ยวกับ TQM มาใช้จนแพร่หลาย คือ เดมิ่ง จูรัน และ คروسบี ทั้ง 3 ท่านนี้ โททส์ (Davis L.Gaetsch, 1994: 18-19) ผู้บุกเบิกแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพโดยรวม (Total Quality Pioneers) และได้เขียนสรุปเป็นแผนภาพไว้ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 2.8 คุณภาพโดยรวม (Total Quality Pioneers)

ที่มา: Goetsch, Davis L. and Davis, Stanley. **Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Compettiveness.** New York: Maxwell Maxwell Macmillan Inc., 1994: 19

จากแนวคิดและหลักการของระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การของนักวิชาการทั้งสามท่าน มีลักษณะดังรายละเอียดในตารางวิเคราะห์ต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 แสดงการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการ TQM ของนักวิชาการสามท่าน

แนวคิดและหลักการ	เดมิ่ง	จูรัน	ครอสบี
1) กำหนดเป้าหมายที่แน่นอน	/	/	/
2) ขอมรับแนวคิดปรัชญาใหม่ ๆ	/	-	-
3) ยึดมั่นในหลักการพื้นฐานขององค์การ	/	-	-
4) สร้างความเชื่อมั่นด้านคุณภาพ	/	-	-
5) ปรับปรุงระบบการผลิตอย่างต่อเนื่อง	/	/	-
6) จัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในหน่วยงาน	/	/	/
7) มุ่งการบริหารเพื่อสร้างภาวะผู้นำ	/	-	-
8) สร้างความมั่นใจให้ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็น	/	-	-

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

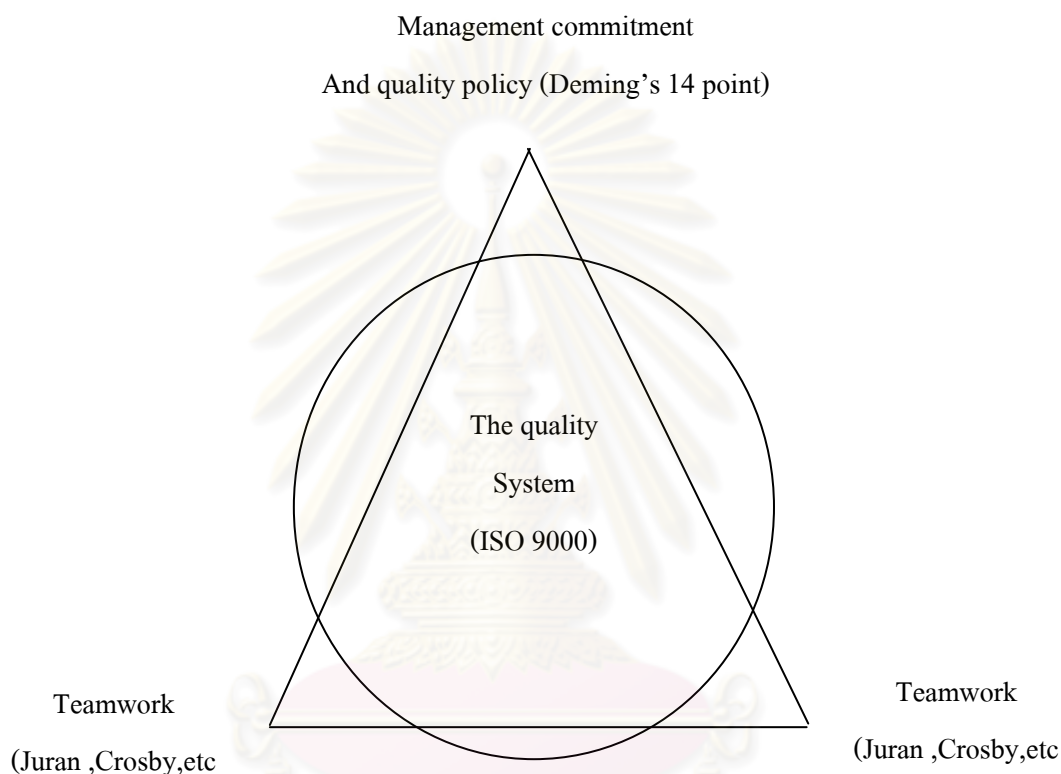
แนวคิดและหลักการ	เดมิ่ง	จูรัน	คروشปี
9) ร่วมกันทำงานเป็นทีม	/	/	/
10) เน้นวิธีการทำงานให้ถึงเป้าหมาย	/	/	-
11) มุ่งการทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพ	/	/	-
12) กระตุ้นให้ทุกคนใช้ความสามารถในการทำงานให้เต็มศักยภาพ สร้างความรับผิดชอบ	/	/	/
13) สนับสนุนการศึกษาอบรมของบุคลากร	/	/	/
14) การสร้างความตระหนักในการปรับปรุงคุณภาพ	-	/	/
15) ดำเนินโครงการเพื่อแก้ปัญหา	-	/	/
16) รายงานความก้าวหน้า	-	/	/
17) แสดงความสำนึกรับผิดชอบ	-	/	/
18) นำเสนอผลที่สื่อความเข้าใจได้	-	/	-
19) เก็บบันทึกความสำเร็จ	-	/	-
20) การวัดคุณภาพ	-	-	/
21) การประเมินค่าของคุณภาพ	-	-	/
22) การร่วมกันทำโครงการ Zero defects	-	-	/
23) การจัดวันคุณภาพงาน	-	-	/
24) การตรวจสอบ (การใช้) เพื่อให้มั่นใจว่าการทำงานคุณภาพ	-	-	/

จากแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์การของนักวิชาการทั้ง 3 ท่านนี้ จะเห็นได้ว่า หลักการที่สอดคล้องกัน ได้แก่เรื่อง การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนในการปรับปรุงคุณภาพ การจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรในหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้บุคลากรใช้ความสามารถทำงานเต็มศักยภาพ นอกจากนี้ยังมีหลักการที่สำคัญๆ ที่อย่างน้อย มี 2 ท่านที่กล่าวถึงสอดคล้องกัน คือ การปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงคุณภาพและวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย การสร้างจิตสำนึกในการปรับปรุงคุณภาพ เป็นต้น

ดาเล (Barrie G.Dale, 1994: 20) ได้อธิบายข้อแตกต่างของแนวคิดนักวิชาการทั้ง 3 ท่านไว้ว่า คروشปี เน้นในเรื่อง Company-wide motivation เดมิ่ง เน้นเรื่อง Statistical process control

จัวร์น เน้นเรื่อง Project Management ดังนั้น การนำแนวคิดของเฉพาะคนใดคนหนึ่งไปใช้จะไม่ สามารถแก้ปัญหาได้ทั้งหมด ควรที่จะนำแนวคิดและวิธีการไปใช้ร่วมกัน

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ได้มีนักวิชาการ คือ ออกแลนด์ (John S. Oakland, 1989) เสนอรูปแบบของ TQM ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของ แนวความคิดเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ TQM โดยมีรูปแบบดังนี้



ภาพที่ 2.9 ความสัมพันธ์ของแนวความคิดเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ TQM

ที่มา: Oakland, John S. Total Quality Management. London: Butterworth – Heineman Ltd., 1989: p.299

จากรูปแบบแนวความคิดดังกล่าว มีที่มาเกี่ยวข้องที่สำคัญ ๆ ได้แก่ หลักการบริหาร 14 ข้อของ เดมิ่ง ซึ่งได้กล่าวมาแล้ว ส่วนแนวคิดของ Juran และ Crosby จะเน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม และรูปแบบนี้จะพบว่ามีในแนวคิดเกี่ยวกับระบบคุณภาพ ISO 9000 และ Tools หรือการใช้วิธีการทางสถิติ (Statistical Process Control: SPC) เป็นแนวทางในการบันทึกข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมโดยใช้กระบวนการทางสถิติ เพื่อให้สามารถหาสาเหตุของปัญหา วิธีการแก้ปัญหา ตลอดจนการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ประสิทธิภาพ ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดต่อไป

ในการทำงานเป็นทีมจะต้องมีกระบวนการสร้างทีมงาน (Team Building) และการพัฒนาทีมงาน (Team Development) ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันให้สามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมาย ทั้งของตนเอง ของกลุ่มและขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ในความหมายของคำว่า “การสร้างทีมงาน (Team Building)” และคำว่า “การพัฒนาทีมงาน (Team Development)” มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายไว้ เช่น Koontz และ Wehrick (1998) Hodge และ Anthony (1998) Ivancevich and Others (1998) Mondy and Others (1990) Gibson and Others (1991) Robbina (1992) Luthans (1992) และ Newstrom and Davis (1993) ได้อธิบายความหมายของการสร้างทีมงาน สรุปได้ว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง ความพยายามที่จะพัฒนาการทำงานโดยใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กลุ่มได้รับเป้าหมาย เป็นวิธีการส่งเสริมให้สมาชิกทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ส่วนการพัฒนาทีมงาน (Team Development) นั้น Kadt and Rosenzweig (1985) และ Northcraft and Neae (1990) ได้อธิบายสรุปไว้ว่า การพัฒนาทีมงาน หมายถึง วิธีการรวบรวมกลุ่มบุคคลเพื่อปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยเน้นกิจกรรมที่จะพัฒนาทักษะการทำงานของสมาชิกเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร (Organization Development) จะเห็นได้ว่า การสร้างทีมงานจะเน้นการรวมกลุ่มกันเพื่อทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ส่วนการพัฒนาทีมงานจะมุ่งเน้นทักษะการทำงานของสมาชิกกลุ่มให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

การใช้กระบวนการทางสถิติ SPC (Statistical Process Control) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมโดยการใช้กระบวนการทางสถิติ เพื่อสามารถหาสาเหตุของปัญหา วิธีการแก้ปัญหา ตลอดจนการปรับปรุงวิธีการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ตัวอย่างเครื่องมือที่นำมาใช้ ได้แก่

- ตารางตรวจสอบ (Check sheet) เป็นตารางที่ออกแบบไว้ล่วงหน้าเพื่อความสะดวกในการบันทึกข้อมูล
- การจำแนกแจกแจง (Stratification) คือการนำข้อมูลดิบหรือตัวเลขที่เก็บรวบรวมได้มาจำแนกแจกแจงเพื่อดูความถี่หรือค่าเฉลี่ยของข้อมูล
 - แผนภูมิพาเรโต (Pareto Kiagram) เป็นแผนภูมิแสดงมูลเหตุที่สำคัญโดยใช้ ตารางตรวจสอบแล้วจำแนกข้อมูลเป็นหมวดหมู่ตามสาเหตุ และนำมาจัดอันดับโดยนำสาเหตุที่มีความถี่สูงสุดแสดงไว้ซ้ายมือ สาเหตุรองลงมาแสดงไว้ชิดทางขวามือ นอกจากนี้ แผนภูมิพาเรโตยังแสดงเส้นกราฟสะสมไว้ด้วย
 - ฮิสโตแกรม (Histogram) คือแผนภูมิที่แสดงความถี่ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามตัวแปรตัวหนึ่ง

- กราฟ (Graph) คือ ภาพที่ใช้แทนคำพูด หรือข้อความ โดยทำให้ผู้อ่านเข้าใจความหมาย มีหลายชนิด เช่น กราฟเส้น กราฟแท่ง กราฟวงกลม กราฟรูปภาพ เป็นต้น เทคนิคที่มีลักษณะเดียวกัน คือ Control Chart

- แผนผังก้างปลา (Fish-bone Diagram) เป็นแผนภูมิที่ใช้ในการระดมสมองเพื่อหาสาเหตุ และผลของการแก้ปัญหา

- แผนภูมิสหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) เป็นแผนภูมิวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว

การใช้กระบวนการทางสถิติเป็นวิธีการเชิงปริมาณที่สามารถตรวจสอบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสินค้าหรือบริการได้ และใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินกิจการต่างๆ ขององค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ เป็นการนำผลการรวบรวมข้อมูลทางสถิติและผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาแสดงให้เห็นชัดเจน

องค์ประกอบที่สำคัญของ TQM

คำว่าองค์ประกอบที่สำคัญของ TQM (The Key elements of TQM) ในที่นี้หมายถึงสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้ทราบถึงแนวคิดและสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ TQM ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในลักษณะต่างๆ กัน เช่น พิชิต สุขเจริญพงษ์ (2537:270) โกทส์ (Davis L. Goetsch, 1994: 14) วิลเลียม (Richard L. Williams, 1994: 26-30) ดาเล (Barrie G. Dale, 1994: 10-13) เวินทริบ (Donold Weintraub, 1993: 39-42) และ แซลลิส (Edward Sallis, 1992: 131-135) ซึ่งสรุปคำอธิบายของแต่ละท่านได้ดังนี้

พิชิต สุขเจริญพงษ์ (2537: 270) กล่าวว่า องค์ประกอบ TQM มี 3 ประการ คือ

1. ระบบการบริหารคุณภาพ (Quality Management System)
2. การควบคุมกระบวนการทางสถิติ (Statistical Process Control: SPC)
3. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

โกทส์ (Davis L. Goetsch, 1994: 14) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของคุณภาพโดยรวมว่ามีองค์ประกอบ 10 ประการ คือ

1. ผู้บริโภคร (Customer Focus)
2. การตระหนักในคุณภาพ (Obsession with Quality)
3. การใช้แนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Approach)
4. การมีข้อผูกพันระยะยาว (Long-Term Commitment)

5. ทำงานเป็นทีม (Teamwork)
6. ปรับปรุงระบบอยู่เสมอ (Continual Improvement of Systems)
7. การศึกษาอบรม (Education and Training)
8. อิสระในการทำงานภายใต้ขอบเขต (Freedom through Control)
9. มีวัตถุประสงค์ชัดเจนมีมติเดียว (Unity of Purpose)
10. มอบอำนาจและให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม (Employee Involvement and Empowerment)

วิลเลียม (Richard L. Williams, 1994: 26-30) อธิบายว่า องค์ประกอบที่สำคัญของ TQM มี 3 ประการ คือ

1. เครื่องมือ (Tools)
2. เทคนิค (Techniques)
3. การฝึกอบรม (Training)

ดาด (Barrie G. Dale, 1994: 10-13) อธิบายว่า TQM มีองค์ประกอบที่สำคัญ (The key elements of TQM) ดังต่อไปนี้

1. การกิจและภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Commitment and leadership of the chief executive officer)
2. การวางแผนและการจัดองค์การ (Planning and organization)
3. การใช้เครื่องมือและเทคนิค (Using tools and techniques)
4. การศึกษาและการฝึกอบรม (Education and training)
5. การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย (Involvement)
6. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
7. การวัดผลและการรับข้อมูลย้อนกลับ (Management and feedback)
8. การเปลี่ยนวัฒนธรรม (Culture change)

เวนทรา็บ (Donold L. Weintraub, 1993: 39-42) กล่าวถึง องค์ประกอบของ TQM 5 ประการที่บริษัทต่างๆ นำมาใช้ประสบผลสำเร็จ คือ

1. ความพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)
2. การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย (Total Involvement)
3. การวัดผลงาน (Measurement)
4. การสนับสนุนที่เป็นระบบ (Systematic Support)
5. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

แซลลิส (Edward Sallis, 1992: 131-135) กล่าวถึง ระบบคุณภาพที่นำมาใช้ในระบบการ
รับรองคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

1. การพัฒนาหน่วยงานหรือการวางแผนกลยุทธ์ (Institution development or strategic plan)
2. นโยบายคุณภาพ (Quality policy)
3. อำนาจหน้าที่ทางการบริหาร (Management responsibility)
4. การจัดองค์การคุณภาพ (The quality organization)
5. การตลาดและการเผยแพร่สู่สาธารณะ (Marketing and publicity)
6. การรับเป็นสมาชิก (Inquiries and admission)
7. การแนะนำหน่วยงาน (Introduction)
8. การใช้หลักสูตร (The delivery of the curriculum)
9. การปัจฉิมนิเทศ (Guidance and counseling before exit)
10. การบริหารหลักสูตร (The Management of Learning)
11. การออกแบบหลักสูตร (Curriculum design)
12. การบริหารบุคลากร (Staffing, Training and development)
13. การให้ความเสมอภาค (Equal opportunities)
14. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and evaluation)
15. การบริหารจัดการ (Administrative arrangements)
16. การพิจารณาความเหมาะสมของสถานที่ตั้ง (Institution review)

จากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ ที่เสนอนี้ เมื่อนำมาทำเป็นตารางวิเคราะห์องค์ประกอบของ
TQM ที่สำคัญที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงจะปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.3 สรุปองค์ประกอบ TQM

องค์ประกอบ TQM	พิชิต	โกทส์	วิลเลียม	ดाल	เวนทริบ	แซลลิส
1. ระบบการบริหารคุณภาพ	/	-	-	-	-	/
2. การควบคุมกระบวนการทาง สถิติ	/	-	-	/	-	-
3. การทำงานเป็นทีม	/	/	-	/	-	-
4. ผู้บริโภค (Customer Focus)	-	/	-	-	-	-
5. ตระหนักในคุณภาพ	-	/	-	-	-	-
6. ใช้แนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์	-	/	-	-	-	-

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

องค์ประกอบ TQM	พิชิต	โกทส์	วิลเลียม	คาเล	เวนทริบ	แชลลิส
7. การมีข้อผูกพันระยะยาว	-	/	-	-	/	/
8. ปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง	/	-	/	/	-	-
9. การศึกษาและการฝึกอบรม	/	-	-	-	-	-
10. อิสระในการทำงานภายใต้ ขอบเขต	/	-	-	-	-	-
11. วัตถุประสงค์ชัดเจน						
12. มอบอำนาจและให้มีส่วนร่วมมี ส่วนร่วม	/	-	-	-	-	-
13. เครื่องมือ	-	-	/	-	-	-
14. เทคนิค	-	-	/	-	-	-
15. ภารกิจและภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร	-	-	-	/	-	/
16. การวางแผนและการจัด องค์การ	-	-	-	/	-	/
17. การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย	-	-	-	/	/	-
18. การวัดผลและรับข้อมูล ย้อนกลับ	-	-	-	/	-	/
19. การเปลี่ยนวัฒนธรรม	-	-	-	/	-	-
20. ความพอใจของลูกค้า	-	-	-	-	/	-
21. การวัดผลงาน	-	-	-	-	/	-
22. การสนับสนุนที่เป็นระบบ	-	-	-	-	/	-
23. นโยบายคุณภาพ	-	-	-	-	-	-
24. การตลาดและการเผยแพร่สู่ สาธารณะ	-	-	-	-	-	/
25. การรับเป็นสมาชิก	-	-	-	-	-	/
26. การแนะนำหน่วยงาน	-	-	-	-	-	/
27. การใช้หลักสูตร	-	-	-	-	-	/
28. การปัจฉิมนิเทศ	-	-	-	-	-	/

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

องค์ประกอบ TQM	พิชิต	โกทส์	วิลเลียม	ดाल	เวนทริบ	แชลลิส
29. การบริหารหลักสูตร	-	-	-	-	-	/
30. การออกแบบหลักสูตร	-	-	-	-	-	/
31. การให้ความเสมอภาค						
32. การพิจารณาความเหมาะสมของสถานที่ตั้ง	-	-	-	-	-	/

จากตารางมีประเด็นสำคัญ TQM ที่นักวิชาการอย่างน้อย 2 ท่าน ได้กล่าวถึงสอดคล้องกัน คือ ระบบการบริหารคุณภาพ การทำงานเป็นทีม การศึกษาและการฝึกอบรม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การใช้กระบวนการทางสถิติ ภารกิจและภาวะผู้นำ การวางแผนและการจัดองค์การ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และการวัดผลและรับข้อมูลย้อนกลับ

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวข้างต้น จะมีประเด็นที่กล่าวถึงความหมาย หลักการและองค์ประกอบของ TQM ในลักษณะแตกต่างกัน การนำแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับ TQM มาใช้กำหนดเป็นระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในหน่วยงานจำเป็นต้องมีความชัดเจนทั้งวัตถุประสงค์ หลักการพื้นฐาน และองค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) นักวิชาการที่กล่าวถึงประเด็นดังกล่าวไว้ก่อนข้างชัดเจน ได้แก่ เทนเนอร์และดีโทโร (Arthur R. Tenner and Irving J. Detoro, 1992) โดยได้กล่าวถึงรูปแบบที่นำแนวคิดเกี่ยวกับ TQM มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ รูปแบบนั้นจะต้องประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ วัตถุประสงค์เพื่อให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ในทุก ๆ ส่วนขององค์การ

2. หลักการพื้นฐานของรูปแบบ (Fundamental Principles) มี 3 ประการ คือการมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) หรือผู้รับบริการ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) และการเข้ามามีส่วนร่วมของทุกคนในองค์การ (Total Involvement)

3. องค์ประกอบ (Elements) ได้แก่

3.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)

3.2 การศึกษาและการฝึกอบรม (Education and Training)

3.3 โครงสร้างบริหารสนับสนุน (Supportive Structure)

3.4 การติดต่อสื่อสาร (Communications)

3.5 การพิจารณาความชอบ (Reward and Recognition)

3.6 การวัดผล (Measurement)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับ TOM โดยสรุปแล้วอาจกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์ที่สำคัญของ TOM โดยสรุปแล้วอาจกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์ที่สำคัญของ TOM คือ การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานในทุก ๆ ด้านมีคุณภาพผลจากการทำงานที่มีคุณภาพจะได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพจะได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

ในส่วนหลักการสำคัญของ TOM สรุปได้ว่าประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 ประการคือ

- 1) การมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus)
- 2) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement)
- 3) ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Involvement)

อีกส่วนหนึ่งของการประกอบหลัก TOM ที่จะทำให้การนำ TOM ไปใช้ให้บรรลุผลอาจสรุปได้ว่าประกอบด้วย

- 1 ภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2 การศึกษาและการฝึกอบรม (Education and Training)
- 3 โครงสร้างที่สนับสนุน (Supportive Structure)
- 4 การติดต่อสื่อสาร (Communications)
- 5 การพิจารณาให้ความชอบ (Reward and Recognition)
- 6 การใช้กระบวนการทางสถิติ (Statistical Process Control) หรือการวัดผลการปฏิบัติงาน (Measurement)
- 7 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ในการบริหารงานตามแนวความคิด TOM ผู้บริหารจะต้องยึดหลักการในเรื่องที่เป็นพันธะผูกพันและแนวความรับผิดชอบในการบริหารงาน หลักการดังกล่าวเป็นไปตามแนวความคิดของเดมิ่ง (W. Edward Deming) ซึ่งเป็นผู้นำแนวความคิดเรื่องการปรับปรุงคุณภาพการผลิตโดยใช้กระบวนการทางสถิติไปเผยแพร่ในประเทศญี่ปุ่น หลักการนี้เรียกว่า Deming 14 Management

Principles ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลผลิตและการบริการ โดยใช้การศึกษาค้นคว้าและนำนวัตกรรมมาปรับปรุงการออกแบบการผลิตและบริการสม่ำเสมอ 2) การยอมรับแนวคิดปรัชญาใหม่ๆ รวมทั้งการนำแนวความคิดของทุกคนทุกฝ่ายมาใช้ตัดสินใจร่วมกัน นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสร้างวัฒนธรรมด้านคุณภาพขึ้นในองค์กรจนให้กลายเป็นวิถีชีวิต 3) การยึดมั่นในหลักการขององค์กร เพื่อยึดเป็นหลักในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร 4) การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการในด้านต่างๆ สนใจและยอมรับแนวคิดของผู้รับบริการ รวมทั้งการตอบสนองความต้องการเพื่อให้ผู้รับบริการพอใจ 5) ปรับปรุงระบบการผลิตหรือกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตและการบริการ 6) จัดการฝึกอบรมความรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพให้กับบุคลากรในหน่วยงานทุกคน 7) พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารเพื่อสร้างภาวะผู้นำ ให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น 8) ขจัดความกังวลต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินการตามแนวคิดการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร เช่น เมื่อบุคลากรกลัวการเสี่ยง ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น จะมีผลทำให้การปรับปรุงคุณภาพตามแนวคิดนี้ ลดลง ผู้บริหารจะต้องบริหารงานให้เกิดความยุติธรรมกับทุกคน สร้างความมั่นใจให้ทุกคนกล้าถาม กล้าแสดงความคิดเห็น 9) ร่วมกันทำงานเป็นทีม สนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน 10) เน้นการกระตุ้นให้ทุกคนมีแรงจูงใจที่จะทำงาน โดยบอกวิธีการกระทำให้ถึงเป้าหมายว่าควรทำอย่างไร (How to) เพื่อนำสู่การพัฒนาคุณภาพงาน และอาจกระตุ้นเสริมด้วยการใช้คำขวัญ 11) เน้นการทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพ (How good) มากกว่าการจะมุ่งปริมาณหรือมุ่งการทำงานให้ได้ตามจำนวนที่ต้องการโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ 12) กระตุ้นให้ทุกคนใช้ความสามารถในการทำงานให้เต็มศักยภาพ ขจัดอุปสรรคที่มีผลต่อความภูมิใจในการทำงาน ให้ความเป็นธรรมและเอาใจใส่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน หลีกเลี่ยงการนำผลการประเมินด้านลบมาทำลายหรือบั่นทอนความมุ่งมั่นในการทำงาน 13) สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษา อบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการปรับปรุงการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ และ 14) ปฏิบัติงาน (Take action) ตามแนวทางที่กล่าวมา เพื่อให้เกิดความสำเร็จโดยทุกคนทุกฝ่ายร่วมมือกัน และฝ่ายบริหารให้การสนับสนุนและรับผิดชอบเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมาย

การบริหารคุณภาพมีเทคนิคการปฏิบัติที่สามารถใช้กับกิจกรรมการบริหารในหน่วยงานตามแนวคิดของ Deming ซึ่งได้กล่าวถึงวงจรคุณภาพ 4 กระบวนการ หรือเรียกว่าวงจร PDCA ดังนี้ (อัมพิกา ไกรฤทธิ. 2534)

P = Plan = การวางแผน หมายถึง ขั้นตอนการวางแผนเพื่อเลือกปัญหาตั้งเป้าหมาย แก้ปัญหา และวางแผนแก้ปัญหา

D = Do = ปฏิบัติ หมายถึง ขั้นตอนการแก้ปัญหาและนำวิธีการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ

C = Check = ตรวจสอบ หมายถึง ขั้นตอนการเปรียบเทียบผลการแก้ปัญหา โดยเก็บข้อมูลก่อนและหลังแก้ไขมาดูว่าได้ผลอย่างไร ตรงตามเป้าหมายอย่างไร ตรงตามเป้าหมายหรือไม่

A = Action = แก้ไข หมายถึง ขั้นตอนการนำวิธีแก้ปัญหาที่ได้ผลมากำหนดเป็นมาตรฐานเพื่อยึดถือปฏิบัติต่อไป เป็นการกำหนดมาตรการเพื่อการกำจัดปัญหาให้หมดไปอย่างถาวร

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

คำว่า รูปแบบ แปลมาจากคำภาษาอังกฤษว่า “model” ซึ่งมีผู้แปลเป็นภาษาไทยไว้หลายคำ เช่น ต้นแบบ ตู๊กตา แบบจำลอง แบบแผน วงจร หรือแบบ เป็นต้น อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะแปลว่าอย่างไรก็มีนัยแห่งความหมายที่มาจากคำว่า model ดังกล่าว

1. ความหมายของรูปแบบ

มีผู้ให้ความหมายของรูปแบบไว้หลายท่าน โดย Stoner and Wankel (1986, p.12) ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น ในขณะที่ Willer (1967, p.15) เห็นว่ารูปแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของชุดปรากฏการณ์ ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยาม ความสัมพันธ์ และข้อเสนอของระบบ รูปแบบ รูปนัยที่เกี่ยวข้อง ในทำนองเดียวกับที่ Smith, E.W. et al. (1980) ได้กล่าว รูปแบบ หมายถึง การย่อส่วนของจริงให้เล็กลงเพื่อให้พิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนความจริง แต่ไม่ใช่ข้อเท็จจริงหรือ ปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ Bardo and Hartman (1982, p.70) ได้ขยายความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง อะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยาย คุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจรูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้น ๆ ควรมีย่อประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้รูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร ส่วน Daft (1992, p.20) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนอย่างง่าย ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมืออธิบายมิติ หรือปรากฏการณ์ที่สำคัญ ๆ บางมิติขององค์การ

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า รูปแบบเป็นการจำลองภาพในอุดมคติที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจที่ไม่มี

องค์ประกอบตายตัว หรือรายละเอียดทุกแง่มุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้
เกิดความแม่นยำ และเชื่อถือได้

2. ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการหลายท่านแบ่งประเภทของรูปแบบไว้ เช่น Smith, E.W.et al. (1980,p.461) แบ่ง
ประเภทของรูปแบบออกเป็น

2.1 รูปแบบเชิงกายภาพ จำแนกเป็น รูปแบบรูปปั้นที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น
เครื่องมือบินจำลอง และรูปแบบเชิงอุปมาที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมี
ในห้องปฏิบัติการก่อนทำการทดลองจริง

2.2 รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็นรูปแบบข้อความ ซึ่งเป็นการใช้ข้อความใน
การอธิบายย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน เป็นต้น และรูปแบบทางคณิตศาสตร์

Bush (1986, p.19) ได้แบ่งรูปแบบออกเป็น 5 รูปแบบ คือ

2.2.1 รูปแบบปกติ (formal model)

2.1.2 รูปแบบประชาธิปไตย (democratic model)

2.1.3 รูปแบบทางการเมือง (political model)

2.1.4 รูปแบบจิตวิสัย (subjective model)

2.1.5 รูปแบบคลุมเครือ (ambiguity model)

Keeved (1988, pp.561-565) แบ่งประเภทของรูปทางการศึกษา และสังคมศาสตร์ไว้
4 ประการ คือ

1. Analogue model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ ซึ่ง
เป็นรูปแบบเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบการทำนายจำนวน
นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน เป็นต้น

2. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย หรืออธิบาย
ปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด
องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ใน
โรงเรียน เป็นต้น

3. Mathmatic Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดง
ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยา ศีษาศาสตร์และ
การบริหารการศึกษา

4. Casual Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์แบบ path analysis โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น

ขณะที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 15 ได้ แบ่งประเภทของการจัดการศึกษา ออกเป็นสามรูปแบบคือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย กล่าวคือ

1. การศึกษาในระบบ เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา การวัดประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

2. การศึกษานอกระบบ เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัด และประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหา และหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

3. การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจศักยภาพ ความพร้อม และโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อหรือแหล่งความรู้อื่น ๆ

3. องค์ประกอบของรูปแบบ

Brown and Mober (1980, pp.16-17) กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดเชิงระบบองค์การที่ ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม 2) เทคโนโลยี 3) โครงสร้าง 4) กระบวนการบริหารจัดการ และ 5) การตัดสินใจสั่งการ ซึ่งสอดคล้องกับ Bush (1986, p.19) ที่กล่าวว่าองค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบขององค์การทางการศึกษา 4 ประการ คือ 1) เป้าหมาย 2) โครงสร้างองค์การ 3) สภาพแวดล้อม และ 4) ภาวะผู้นำ

สำหรับ Getzels and Guba (1957) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบเป็น 5 องค์ประกอบคือ

1. สถาบัน (institution) เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทางและมีการนำเอาแนวปฏิบัติมาใช้อย่างสม่ำเสมอ หน่วยย่อยของสถาบันแบ่งออกเป็นบทบาท (role) และความหวัง (expectation) ซึ่งบทบาทจะเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของบุคคล ในบทบาทนั้น จะหมายถึงลักษณะของตำแหน่งหน้าที่ และสภาพซึ่งอยู่ภายใต้สถาบัน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท ในส่วนของความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานของสังคม หรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้บทบาท บทบาทที่สมบูรณ์ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่น ๆ ภายในสถาบัน แนวคิดนี้เองทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปของการจัดลำดับชั้น โดยกำหนดให้

บทบาทหนึ่งมีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อย ๆ จนทำให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. บุคคล (individual) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบสังคม สถาบันจะดำเนินการไปไม่ได้หากไม่มีองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีส่วนประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันอยู่ 2 ประการ คือ บุคลิกภาพ (personality) และความต้องการ (need disposition) บุคลิกภาพของบุคคลมีความสำคัญต่อการวางตัว การสวมบทบาท และความต้องการในการทำงาน ในส่วนของความต้องการเป็นแนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสม และปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่แน่นอนของแต่ละคน โดยมีความหวังบนพื้นฐานในการแสดงออก

โดยสรุปแล้วการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบไม่ตายตัวแต่จะขึ้นอยู่กับสิ่งที่จะศึกษาว่าต้องการทำนายปรากฏการณ์ด้านใด เรื่องอะไร แล้วจึงเลือกใช้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ต้องการ

4. คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

นักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงคุณลักษณะของรูปแบบที่ดีไว้ เช่น พูลสุข หิงคานนท์ (2540, หน้า 53); ทาดาโอะ มียากาวะ (1986, p.15); Keeves (1988, p.560) เมื่อพิจารณาถึงความสอดคล้องกันในรูปแผนภาพแล้ว สามารถแสดงได้ ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.4 ประกอบการวิเคราะห์ความสอดคล้องเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องคุณลักษณะของรูปแบบ

คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี	พุลสุข หิงกานนท์	ทาดาโอะ มียากา	Keeves
1. แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร	/	/	/
2. นำไปสู่การทำนายผลที่จะตามมา โดยสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์	/	/	/
3. อธิบายถึงโครงสร้าง หรือกลไกความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาอย่างชัดเจน	/	/	/
4. นำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ หรือขยายองค์ความรู้	/	/	/
5. สอดคล้องกับทฤษฎีของเรื่องที่จะใช้รูปแบบ	/	/	/

คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบตามแนวคิดของพุลสุข หิงกานนท์, ทาดาโอะ ยากาวะ และ Keeves มีความสอดคล้องกันอย่างมาก โดยรูปแบบที่ดีควรมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ 1) ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีโครงสร้าง 2) มีลักษณะที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผล และสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) มีโครงสร้าง หรือกลไก เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ในเชิงเหตุผลได้อย่างชัดเจน และ 4) นำสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ของปรากฏการณ์ที่ศึกษา นอกจากนี้ คุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่ง ที่ควรพิจารณาคือ ความสอดคล้องระหว่างรูปแบบ และทฤษฎีของเรื่อง หรือปรากฏการณ์ที่จะนำรูปแบบดังกล่าวไปอธิบายด้วย ซึ่งข้อสรุปนี้ ผู้วิจัยจะนำไปประกอบการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายพหุภาคีเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน

การพัฒนารูปแบบ

Willer (1967, p.83) กล่าวถึง การพัฒนารูปแบบว่า การพัฒนารูปแบบ อาจมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบ และการสรรหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่า มีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะ และกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ (สมาน อัสวภูมิ, 2537, หน้า 18)

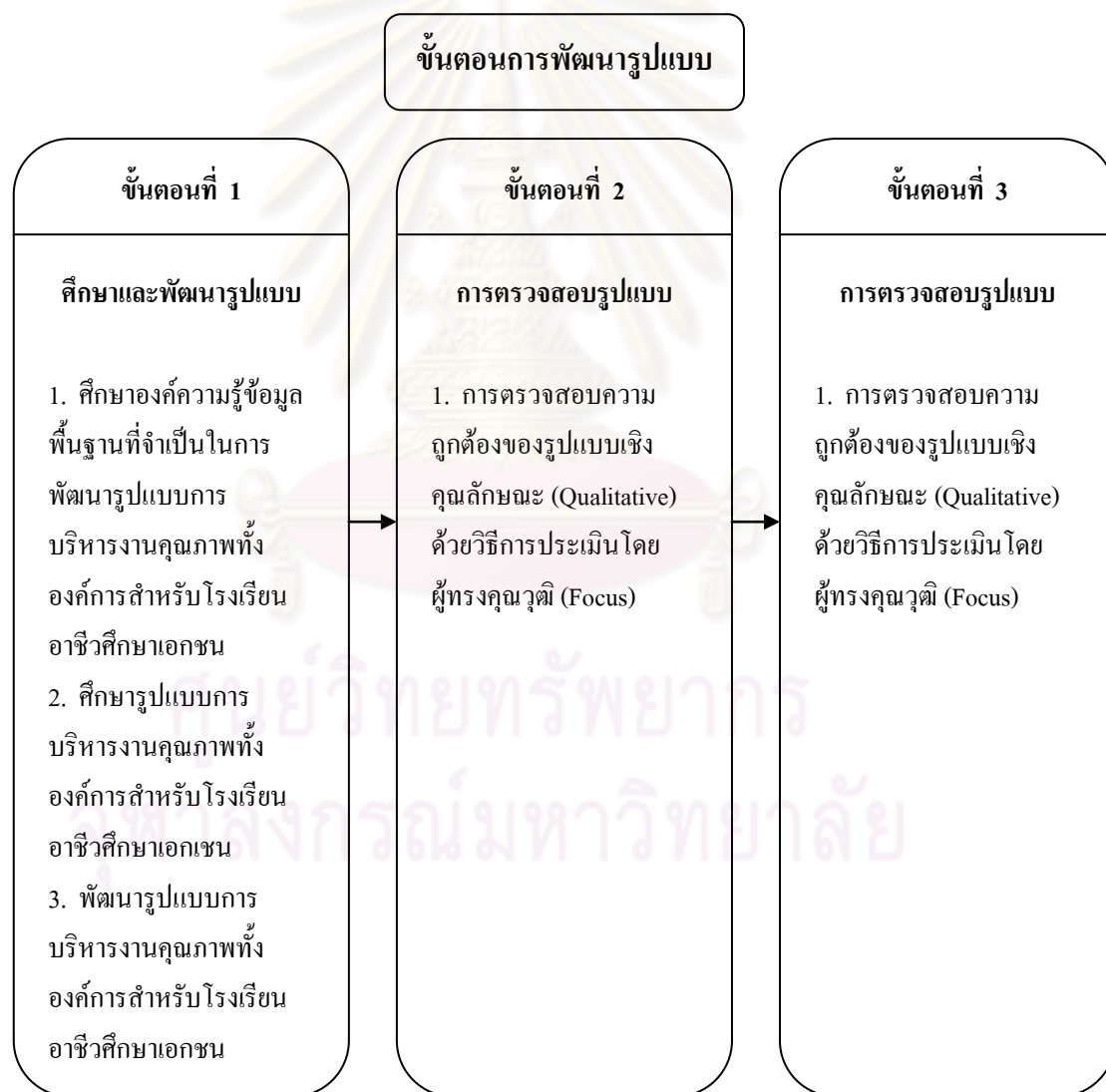
การพัฒนา รูปแบบของหน่วยงาน หรือนักวิชาการ พบว่า ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายของการพัฒนา รูปแบบนั้น ๆ เช่น

สมาน อัสวภูมิ (2537, หน้า 8-9) ได้ทำการพัฒนา รูปแบบการบริหารการประถมศึกษา ระดับ จังหวัด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและ ข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ 2) การสร้างรูปแบบในขั้นตอน 3) การประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการประถมศึกษา ระดับจังหวัด และ 4) การปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539, หน้า 9) ได้ทำการวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบระบบการบริหาร คุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบของแนวคิดสำหรับการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ องค์การ ระบบงาน และการประยุกต์การบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ขั้นที่ 3 การ ออกแบบรูปแบบระบบบริการคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัด ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบระบบบริการแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดจากผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงแก้ไขพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบ มุ่งคุณภาพทั้งองค์การที่สมบูรณ์ และ ขั้นตอนที่ 6 สรุปและนำเสนอรูปแบบระบบการบริหาร คุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และจัดทำรายงานผลการวิจัย

สุทัศน์ ขอบคำ (2540, หน้า 14-15) ได้พัฒนารูปแบบ เรื่อง รูปแบบการกระจายอำนาจการ จัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็น การศึกษาทฤษฎี ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาทั้งในส่วนกลางและส่วน ภูมิภาค โดยแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) การศึกษาทฤษฎีการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา 2) ศึกษาสภาพการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ไปสู่จังหวัด 3) ศึกษา แนวคิดการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ไปสู่จังหวัดของผู้บริหารการศึกษา และนักวิชาการ 4) ศึกษา รูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของต่างประเทศ และ 5) ศึกษา ความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคที่มีต่อการกระจายอำนาจการจัด การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ไปสู่จังหวัด และขั้นตอนที่ 2 ขั้นการพัฒนา เป็นการนำเอาผล การศึกษาจากขั้นตอนที่หนึ่งมาสังเคราะห์สร้างรูปแบบจำลองการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาโดย ใช้เทคนิคเดลฟาย ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) สร้างรูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา 2) สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบที่สร้างขึ้นจากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1 3) ปรับปรุงรูปแบบ 4) สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2 และ 5) ปรับปรุงรูปแบบ

ดังนั้น การพัฒนารูปแบบเป็นการสร้างหรือปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร หน่วยงาน สารระ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องที่ต้องการศึกษาที่แสดงถึงแนวความคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ด้วยกระบวนการศึกษา หลักการแนวความคิด ทฤษฎี การสังเคราะห์ การสร้างรูปแบบการศึกษาความเหมาะสม และความ เป็นไปได้ หรือการตรวจสอบรูปแบบ และการนำเสนอรูปแบบ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายพหุภาคี เพื่อใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขึ้น พื้นฐาน 3 ขั้นตอน เพื่อให้รูปแบบดังกล่าวมีความสมบูรณ์ เหมาะสมสำหรับสถานศึกษาอื่น นำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบริบทของแต่ละสถานศึกษา ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.10 ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการบริหารงานคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียน อาชีวศึกษาเอกชน

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ เป็นคำที่มีการกล่าวถึงบ่อยครั้งและทุกครั้งที่มีการกล่าวถึงนั้น ก็มีจะสร้างความสับสน คลุมเครือ และเข้าใจความหมายที่แตกต่างกัน ซึ่งความจริงแล้วปัญหาดังกล่าวไม่ใช่สิ่งที่เพิ่งเกิด เพราะถ้าได้มีโอกาสศึกษาไปในอดีตแล้วจะพบว่า คำว่ายุทธศาสตร์เป็นคำศัพท์ที่มีปัญหาามาตั้งแต่อดีตกาล ทั้งนี้เพราะความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ ที่เหมาะสมนั้นจะขึ้นอยู่กับบริบทและช่วงเวลาที่ใช้ดังเช่น ในอดีตนั้น คำว่า ยุทธศาสตร์ หรือ Strategy นั้นจะมาจากภาษากรีกคือ Strategos ซึ่งเป็นคำที่มีรากคำศัพท์มาจากคำว่า Stratos ที่มีความหมายว่า กองทัพ และคำว่า Ago หมายถึงการนำ หรือ คำแนะนำ หรือการเคลื่อนย้ายของผู้นำกองทัพกรีกในสมัยโบราณ ซึ่งเมื่อนำมารวมกันแล้วความหมาย Strategy คือวิธีการหรือแนวทางในการนำกองทัพ

ส่วนศาสตราจารย์ เกรอร์รี จอห์นสัน (Gerry Johnson), ศาสตราจารย์ เควานน์ สโคลล์ ยุทธศาสตร์เป็นกรอบและทิศทางระยะยาวขององค์กร โดยมีการจัดสรรทรัพยากรท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ท้าทายเพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรรวมถึงมีความสอดคล้องกับความต้องการทางการตลาด และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ยุทธศาสตร์เป็นแผนการปฏิบัติที่รวบรวมความพยายามทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในยุคปัจจุบันนี้ จะเป็นการเที่ยงตรงมากกว่าหากพิจารณาว่า Strategy คือ ขบวนการตัดสินใจอันซับซ้อนซึ่งโยงวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายสุดท้าย (End) เข้ากับ วิธี หรือหนทาง (Ways) และวิธีการ หรือเครื่องมือ (Means) ในอันที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา (Private Vocational School)

ศิริชัย จำรัสเลิศลักษณ์ (2546: 159-160) ได้ศึกษาการดำเนินงานวิชาการในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ปีการศึกษา 2545 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานวิชาการในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ปีการศึกษา 2545 ประชากรคือ ผู้บริหาร หัวหน้าแผนกวิชา และครูผู้สอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้าง แบบสอบถาม และแบบศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา หาค่าความถี่ และค่าร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการดำเนินงานวิชาการ ดังนี้

- 1) การพัฒนาหลักสูตร มีการวิเคราะห์และวางแผนเปิดสอนรายวิชาโดยหัวหน้าแผนกวิชา ร่วมกับครูและนำเสนอฝ่ายวิชาการ นิเทศ ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร โดยการนิเทศการสอน และตรวจแผนการสอนและบันทึกการสอน และนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

2) การพัฒนาการเรียนการสอน ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง มีการทำแผนการจัดการจัดการเรียนการสอน ทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน นำเนื้อหาสาระกิจกรรมของภูมิปัญญาท้องถิ่น มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน มีงบประมาณจัดซื้อและผลิตสื่อการเรียนการสอน ประเมินคุณภาพการสอนโดยผู้เรียนประเมินครู และการนิเทศการสอน

3) การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการเรียน ใช้วิธีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับผู้เรียน และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดเกณฑ์การตัดสินผลการเรียนโดยฝ่ายวิชาการ จัดทำเอกสารรายงานผลการเรียนต่อผู้เรียนและผู้ปกครอง นำข้อมูลผลการเรียนไปใช้ปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

4) การพัฒนากิจกรรมนักศึกษา จัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะทางวิชาการและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ หลากหลายตามความต้องการของผู้เรียน จัดบริการให้คำปรึกษากับผู้เรียนโดยครูที่ปรึกษา มีการจัดสวัสดิการเพื่อส่งเสริมช่วยเหลือผู้เรียน

5) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ มีการจัดแหล่งสืบค้นข้อมูลที่ทันสมัยและมีปริมาณเพียงพอ จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนใฝ่หาความรู้ มีห้องปฏิบัติการเพียงพอและตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร จัดสถานที่พักผ่อนเพียงพอ สะอาด ร่มรื่น

6) การค้นคว้า วิจัย การถ่ายทอดเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา มีการจัดทำแผนงาน/โครงการของแผนกวิชา โรงเรียนให้การสนับสนุนในด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการอบรม นำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

ปัญหาการดำเนินงานวิชาการของโรงเรียนส่วนใหญ่ ได้แก่ ครูขาดความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาหลักสูตรและการค้นคว้า วิจัย ครูผลิตสื่อการเรียนการสอนน้อย เครื่องมือวัดและประเมินผลไม่มีคุณภาพ ผู้เรียนไม่สนใจเข้าร่วมกิจกรรม ใช้ประโยชน์จากแหล่งการเรียนรู้ไม่คุ้มค่า

วรัญญา เปรมฤทัย (2545: 76) ได้ศึกษาวิจัยที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาต่อในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในจังหวัดสมุทรปราการ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาวิจัยที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาต่อในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดสมุทรปราการ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ นักเรียนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ชั้นปีที่ 1 จากโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 5 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จากแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งสิ้น 76 ฉบับ ได้รับคืน 591 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 77.76 วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าศึกษาต่อของนักเรียนในโรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษาในจังหวัดสมุทรปราการ ทั้ง 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านสถานภาพของผู้เรียน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา โดย ปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าศึกษาต่อของนักเรียน คือ ความสนใจในวิชาชีพ อาคารสถานที่และที่ตั้ง ค่าเล่าเรียน ภาพลักษณ์ของโรงเรียน สวัสดิการและการบริการ อิทธิพลจากกลุ่มเพื่อน อิทธิพลจากโรงเรียน ระดับการศึกษาของผู้ปกครอง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

ธงชัย สมบูรณ์ (2545: 113-114) ได้ศึกษาเทียบเคียงการอาชีวศึกษาของประเทศไทยกับประเทศมาเลเซีย มีวัตถุประสงค์เพื่อเทียบเคียงการจัดการอาชีวศึกษาของประเทศไทยกับประเทศมาเลเซีย โดยมีขอบเขตการศึกษาเฉพาะ ด้านวิวัฒนาการและการเปลี่ยนแปลง นโยบายและจุดมุ่งหมาย การบริหารคุณภาพหลักสูตร สภาพการณ์ปัจจุบัน ผลการวิจัยพบว่าพบว่ามีวิวัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงนั้นทั้งสองประเทศมีการวิวัฒนาการที่คล้ายคลึงกัน โดยสถาบันครอบครัวจะเป็นแหล่งถ่ายทอดความรู้ทางด้านวิชาชีพเกษตรกรรมมากกว่าอุตสาหกรรม ในปัจจุบันวิทยาลัยชุมชนและวิทยาลัยการอาชีพได้เข้ามามีบทบาทช่วยพัฒนาทางด้านนี้มากขึ้น ด้านนโยบายและจุดมุ่งหมาย ทั้งสองประเทศมุ่งเพื่อที่จะผลิตแรงงานกึ่งฝีมือและแรงงานกึ่งทักษะ เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศต่อไป ด้านบริหารจัดการทั้งสองประเทศมีการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง โดยกรมอาชีวศึกษาและกรมเทคนิคศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลงานทั้งหมด แต่ยังมีหน่วยงานอื่น ๆ อีกที่เข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นการบริหารจัดการแบบกึ่งรวมอำนาจ ด้านหลักสูตรทั้งสองประเทศมีหลักสูตรวิชาชีพให้นักเรียน / นักศึกษา เลือกรเรียน 3 ลักษณะ คือ หลักสูตรทางด้านเทคนิควิชาชีพ หลักสูตรอาชีวศึกษา หลักสูตรการฝึกทักษะปฏิบัติ ซึ่งแต่ละหลักสูตรขึ้นอยู่กับระยะเวลาเรียนเป็นสำคัญ ด้านสภาพการณ์ปัจจุบันพบว่า ทั้งประเทศไทยและประเทศมาเลเซีย มีการร่วมมือกับสถานประกอบการมากขึ้น เช่น มีระบบทวิภาคี การฝึกอบรมระหว่างทำงาน เป็นต้น ปัจจุบันจำนวน นักเรียน / นักศึกษาทางด้านอาชีวศึกษาหรือเทคนิคศึกษาเข้าสู่ตลาดแรงงานมากขึ้น โดยภาพรวมการอาชีวศึกษาของทั้งสองประเทศมีความเหมือนกันมากกว่าความแตกต่าง ซึ่งเป็นผลมาจากบริบทพื้นฐานทางด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของวิถีชุมชนโลก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี (2543: V-VIII) ได้ศึกษาเพื่อประกอบการจัดทำร่างพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พบว่าในการพัฒนาประเทศ เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนั้น กำลังคนที่มีคุณภาพนับเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ขณะนี้ประเทศไทยกำลังดำเนินการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ และถือว่าการอาชีวศึกษาเป็นส่วน

ที่มีความสำคัญมาก เพราะเป็นการพัฒนากำลังคนในระดับช่างฝีมือ ช่างเทคนิค และนักเทคโนโลยีที่เป็นผู้สร้างผลผลิตต่าง ๆ ให้กับประเทศ จึงถือว่า คุณภาพของกำลังคนเหล่านี้เป็นเครื่องบ่งชี้ความสามารถในการแข่งขันอย่างแท้จริง

การเตรียมการเพื่อการปฏิรูปอาชีวศึกษาของไทยนั้น ส่วนหนึ่งเริ่มจากการศึกษาแนวการปฏิรูปของประเทศต่าง ๆ ที่ประสบผลสำเร็จ ทำให้ระบบธุรกิจและอุตสาหกรรมมีผลผลิตสูงและมีรายได้ประชาชาติเฉลี่ยต่อหัวอยู่ในเกณฑ์สูงเช่นกัน จากการศึกษาวิจัยแนวการปฏิรูปอาชีวศึกษาและฝึกรวมของประเทศต่างๆ รวม 12 ประเทศ ประกอบด้วย ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ สิงคโปร์ ฮองกง ฝรั่งเศส เยอรมนี อังกฤษ อิสราเอล ออสเตรเลีย แคนาดา สหรัฐอเมริกา และบราซิล สรุปสาระสำคัญที่จะเป็นประโยชน์ต่อประเทศไทยได้ดังนี้

1) การปฏิรูปการศึกษาเป็นวาระแห่งชาติ ซึ่งหมายความว่า ผู้นำประเทศประกาศเจตนารมณ์ออกมาอย่างชัดเจนว่าการศึกษามีความสำคัญสูงสุดของนโยบายการพัฒนาประเทศ มีการส่งเสริมสนับสนุนจากทุกฝ่ายอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง

2) มุ่งองค์กรกลางในการกำกับในด้านนโยบายการผลิตและพัฒนากำลังคนเพื่อให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการผลิตและพัฒนากำลังคนได้ใช้กรอบนโยบายเดียวกันในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

3) การศึกษาเพื่อการทำงานจะต้องหล่อหลอมตั้งแต่วัยระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จนถึงระดับอุดมศึกษา โดยมีการเตรียมผู้เรียนเป็นลำดับและมีขั้นตอนเพราะถือว่าการผลิตบุคลากรในสายวิชาชีพ ถ้าจะให้ได้บุคลากรที่ดี จะต้องพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เกี่ยวกับงานอาชีพ เพื่อให้บุคคลมีความรักในอาชีพและทำงานอย่างมีความสุข

4) ระบบการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นระบบการศึกษาที่จัดให้กับทุกคน ไม่มีผู้ใดตกหล่นกล่าวคือ หลักสูตรต้องมีความหลากหลายตามความถนัดและระดับสติปัญญาของผู้เรียน การจัดการศึกษาที่ดีคือ การดึงความสามารถของแต่ละบุคคลออกมาให้ปรากฏและนำไปสู่การประกอบอาชีพได้

5) มีระบบรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ ซึ่งเป็นจุดเชื่อมระหว่างการศึกษา กับ โลกของการทำงาน เพราะการมีประกาศนียบัตรเป็นเพียงหลักฐานการได้รับการศึกษาเท่านั้นแต่ไม่ได้เป็นเครื่องประกันความสามารถในการทำงาน ดังนั้นการมีระบบคุณวุฒิวิชาชีพซึ่งเน้นสมรรถนะในการปฏิบัติงาน จึงช่วยให้นายจ้างได้รับความสะดวกในการคัดเลือกบุคลากร ส่วนสถานศึกษาก็ต้องคำนึงการจัดหลักสูตร เพื่อให้สอดคล้องกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพซึ่งเป็นตัวสะท้อนความต้องการของตลาดแรงงาน

6) กฎหมายเกี่ยวกับความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการและภาคเอกชน ในการฝึกงานเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย ทั้งนายจ้างและผู้ฝึกงาน

7) ภาคเอกชนมีบทบาทนำ กล่าวคือ กลุ่มอุตสาหกรรมเข้ามาจัดฝึกอบรมและรับรองมาตรฐานโดยรัฐให้การสนับสนุนในด้านการกำหนดมาตรการจูงใจ

8) การปฏิรูปการอาชีวศึกษาจะต้องอาศัยการพัฒนาครูอาชีวศึกษาอย่างเป็นระบบเพราะถือว่าครูคือหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา จึงมีการสร้างแรงจูงใจและยกวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง มีค่าจ้างค่าตอบแทนสูงกว่าวิชาชีพอื่น ๆ และครูได้รับเกียรติและการยกย่องจากสังคมมาก

9) มีการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาด้านอาชีวศึกษา เพราะการวิจัยสามารถเชื่อมการศึกษากับการทำงาน เป็นการนำศาสตร์ความรู้ในสาขาต่าง ๆ ไปขยายช่องทางด้านอาชีพ ประเทศที่ประสบผลสำเร็จทางด้านอาชีวศึกษาได้ให้ความสำคัญกับการวิจัยควบคู่ไปกับการเรียนการสอนและการฝึกงาน

10) การเรียนอาชีวศึกษาสามารถศึกษาต่อได้ถึงระดับปริญญา มาตรการนี้มีผลกระทบสองทาง คือประการแรก ช่วยให้ผู้เรียนสายวิชาชีพมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานมากขึ้น ประการที่สอง สังคมยอมรับผู้เรียนสายวิชาชีพมากขึ้น เพราะเรียนได้ถึงระดับปริญญา

11) มีการตั้งกองทุนฝึกพัฒนาทักษะ (Skills Development Fund) การมีกองทุนฝึกพัฒนาทักษะช่วยให้มีอิสระในการบริหารจัดการ โดยไม่ต้องรออนุมัติจากรัฐซึ่งมักจะมีค่าเช่า และการมีกองทุนจะสามารถระดมทุนเพิ่มเติมเพื่อขยายกลุ่มเป้าหมายมากขึ้นในอนาคต

สำหรับการจัดอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพของไทยในปัจจุบันมีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ในด้านจุดแข็งคือ ประเทศไทยมีสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนจำนวนมาก รวมทั้งศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนและศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานกระจายอยู่ในทุกภูมิภาคซึ่งผู้เรียนมีโอกาสเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ได้ค่อนข้างมาก ภาคเอกชนมีความสนใจจะเข้าร่วมจัดการศึกษาประเภทอาชีวศึกษา โดยมีสัดส่วนนักเรียนนักศึกษาประมาณร้อยละ 40 ของจำนวนนักเรียนนักศึกษาสายวิชาชีพทั้งหมด นอกจากนี้ ประเทศไทยมีสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งที่มีศักยภาพสูงทางด้านการศึกษาทางสายเทคโนโลยีสามารถช่วยสนับสนุนการอาชีวศึกษาให้มีคุณภาพ พัฒนาสู่มาตรฐานสากลได้

1) อย่างไรก็ตาม การอาชีวศึกษามีจุดอ่อนหลายประการนับตั้งแต่การขาดเอกภาพใน เนื่องจากมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการศึกษาและการฝึกอบรมทักษะวิชาชีพจากสังกัดต่าง ๆ รวม 9 กระทรวง มีปัญหาในความซ้ำซ้อนในพื้นที่ดำเนินการ และส่วนใหญ่เป็นการจัดตามความพร้อมของผู้ให้บริการมากกว่าความต้องการของตลาดแรงงานและความต้องการของผู้เรียน นอกจากนี้ยังมีปัญหาในด้านคุณภาพของผู้จบการศึกษาด้านอาชีวศึกษาที่ยังไม่พร้อมจะทำงานให้สถานประกอบการ ส่วนใหญ่จะต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มเติม มีปัญหาการขาดแคลนครู-อาจารย์ ขาดการวิจัยและพัฒนาเพื่อ

ปรับปรุงการเรียนการสอน และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ขาดความร่วมมือกับสถานประกอบการ จึงไม่ค่อยมีการฝึกกำลังในการผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน

2) ในการเตรียมการเพื่อปฏิรูปการอาชีวศึกษาครั้งนี้ ได้วางวิสัยทัศน์ว่า การอาชีวศึกษาจะเป็นไปเพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถในการประกอบกิจการของตนเองและมุ่งผลิตกำลังคนให้สนองความต้องการของตลาดแรงงาน ธุรกิจเอกชน และหน่วยงานภาครัฐ อันเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการจะบรรลุตามวิสัยทัศน์ดังกล่าวจะคำนึงถึงการจัดอาชีวศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้บุคคลได้รับบริการอย่างทั่วถึงอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

3) หลักการที่สำคัญในการปฏิรูปการอาชีวศึกษาคือ จะต้องจัดอาชีวศึกษาตามความต้องการของตลาดแรงงานและสภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยจะต้องมีการวางระบบเพื่อให้มีเอกภาพในด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในการจัดฝึกอบรมให้กว้างขวาง มีการปรับปรุงคุณภาพการอาชีวศึกษา ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านหลักสูตรการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และการพัฒนาครูอาจารย์อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้จะต้องสร้างความเข้มแข็งให้กับการเรียนในสายวิชาชีพและสายเทคโนโลยีอย่างจริงจังให้มีความเท่าเทียมกับการเรียนในสายวิชาการ โดยจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนในสายวิชาชีพหรือสายเทคโนโลยีสามารถเรียนได้ถึงระดับปริญญา ซึ่งการเปิดโอกาสเช่นนี้ นอกจากจะช่วยให้ผู้เรียนในสายวิชาชีพมีเส้นทางอาชีพที่สดใสมากขึ้น ยังเป็นการลดความสูญเปล่า โดยผู้เรียนไม่ต้องข้ามไปเรียนในสายวิชาการเพื่อให้ได้ปริญญา แต่กลับทำให้ความสามารถในการปฏิบัติที่ได้เรียนมาในระดับล่างอ่อนด้อยลงไป

4) จะต้องมึระบบการบริหารที่คล่องตัว โดยส่งเสริมให้สถาบันการอาชีวศึกษาระดับปริญญา สร้างความเป็นเลิศในสายวิชาชีพ และสามารถพัฒนาสถาบันให้มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีเสรีภาพทางด้านวิชาการ และมีอิสระทางการบริหารที่ตรวจสอบได้ด้วยผลงาน อันเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา

เจ็มทอง ศิริแสงเลิศ (2540: 175-181) ได้ศึกษาวิเคราะห์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร 16 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียนประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และนักเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

คือ แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน แบบสอบถามผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน แบบสอบถามผู้ปกครองนักเรียน และแบบสอบถามนักเรียน การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา จัดหมวดหมู่และหาค่าร้อยละ การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามใช้การหาค่าร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1) ระบบที่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาใช้ประกันคุณภาพการศึกษา คือ ระบบประกันคุณภาพที่เน้นการควบคุมการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา และใช้ปฏิทินการศึกษาเป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีการวางแผนปฏิบัติงานระยะ 1 ปีมากที่สุด ส่วนการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานของงาน ตลอดจนการทบทวนและปรับปรุงการปฏิบัติงานยังไม่พบแบบแผนที่ชัดเจน

2) ระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาขาดปัจจัยสำคัญตามแนวทางของระบบประกันคุณภาพการศึกษาตามทฤษฎี ทั้ง 3 ระบบย่อย คือ (1) ระบบการวางแผนบุคลากรมีส่วนร่วมน้อย และไม่มีเป้าหมาย มาตรฐาน และเกณฑ์การวัดที่ชัดเจน (2) ระบบการควบคุมคุณภาพขาดการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก และ (3) ระบบการทบทวนและปรับปรุงการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับผู้รับใบอนุญาต บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

3) ประสิทธิภาพของระบบประกันคุณภาพการศึกษา 3 ด้าน คือ ด้านคุณภาพของกระบวนการบริหารโรงเรียน ด้านคุณภาพของนักเรียน และด้านคุณภาพของการบริการ ไม่พบว่าโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนแห่งใดมีประสิทธิภาพครบทั้ง 3 ด้าน

สุทธิพงษ์ เฉลยพจน์ (2532: 87) ได้ศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1) โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานครส่วนมากมีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรครบทั้ง 4 ขั้นตอน คือ มีการวางแผน การบริหารแผน การปฏิบัติการตามแผน และการประเมินผล มีเอกสารแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งมีรายละเอียดและสาระสำคัญสมบูรณ์ ถูกต้อง ตามหลักการแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ วัดอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร มุ่งพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการสอนให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีตามต้องการ

2) โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานครมีปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรในระดับปานกลางในขั้นการวางแผนและในขั้นปฏิบัติการตามแผน ปัญหาและอุปสรรคในขั้นการวางแผนคือขาดบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในการวางแผน และขาดหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง ปัญหาและอุปสรรคในขั้นปฏิบัติการตามแผนคือขาดความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ แต่มีปัญหาและอุปสรรคในระดับน้อยในขั้นบริหารแผน และขั้นประเมินผล

3) จากการศึกษาเอกสารแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร ระหว่างปีการศึกษา 2528-2530 ได้พบว่า ปริมาณของผู้เข้ารับการพัฒนาและงบประมาณสนับสนุนแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรเพิ่มมากขึ้นทุกปี

สรุปได้ว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มีการดำเนินงานวิชาการด้านการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการเรียน การพัฒนากิจกรรมนักศึกษา การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ การค้นคว้า วิจัย การถ่ายทอดเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา การอาชีวศึกษาเป็นส่วนที่มีความสำคัญในการพัฒนากำลังคนในระดับช่างฝีมือช่างเทคนิค และนักเทคโนโลยีที่เป็นผู้สร้างผลผลิตต่าง ๆ ให้กับประเทศ การจัดอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพของไทยในปัจจุบัน มีจุดแข็งคือมีสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนจำนวนมาก จุดอ่อนได้แก่การขาดเอกภาพในการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังมีปัญหาในด้านคุณภาพของผู้จบการศึกษาด้านอาชีวศึกษาที่ยังไม่พร้อมจะทำงานให้สถานประกอบการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มของการอาชีวศึกษาในอนาคต (Vocational Education Trendency)

อินทร์ จันท์เจริญ (2536) ได้ศึกษาบทบาทของการอาชีวศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า ซึ่งเป็นการวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟาย ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันในบทบาทของการอาชีวศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้าว่าจะต้องประกอบด้วยบทบาทที่สำคัญ 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านหลักสูตรการเรียนการสอน ด้านมาตรฐานการอาชีวศึกษา และด้านแหล่งเงินทุนเพื่อการพัฒนา การอาชีวศึกษาเอกชนในส่วนของรัฐและสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความสามารถเข้าใจ และให้ความสำคัญต่อบทบาททั้ง 4 ด้านควบคู่กันไป

2. เมื่อพิจารณาจากบทบาทด้านการจัดการทั้งในส่วนของรัฐและสถานศึกษา ปรากฏว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญต่อบทบาทของรัฐมากกว่าบทบาทของสถานศึกษา บทบาทที่มีความสำคัญระดับมากที่สุด ลำดับแรกคือการให้ความคล่องตัวในการบริหารงานและการใช้มาตรการส่งเสริม

มากกว่าการควบคุม ซึ่งทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าการศึกษาเอกชนได้ทำคุณประโยชน์แก่ประเทศชาติในการจัดการศึกษาอันเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐมาเป็นเวลานาน แม้กระทั่งในทศวรรษที่ผ่านมา

3. ด้านหลักสูตรการเรียนการสอนระดับอาชีวศึกษา ที่ผ่านมาในอดีตและปัจจุบัน โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนต้องใช้หลักสูตรซึ่งรัฐเป็นผู้กำหนดขึ้นทั้งหมด คือหลักสูตรของกรมอาชีวศึกษา หลักสูตรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล และหลักสูตรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ในอนาคตกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาควรมีบทบาทในการกำหนดหลักสูตรขึ้นเองให้สนองความต้องการของท้องถิ่นและตลาดแรงงานได้อย่างแท้จริง โดยรัฐมีบทบาทเพียงกำหนด Minimum Standard ของหลักสูตรไว้เท่านั้น เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพขั้นต่ำให้แก่ผู้เข้าศึกษา

4. ด้านมาตรฐานการอาชีวศึกษาเอกชน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในบทบาทของสถานศึกษามากที่สุด และมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าความจำเป็นของประสบการณ์วิชาชีพครูการปรับปรุงตัวเข้าสู่ความเป็นโลกาภิวัตน์และการจัดกิจกรรม ในหลักสูตรการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่นได้อย่างเสรีนั้น มีความสำคัญในระบบมากที่สุดต่อมาตรฐานการอาชีวศึกษาเอกชน ในขณะที่ทักษะด้านการจัดการของครูอาชีวและ ความต่อเนื่องพื้นฐานความรู้ด้านวิชาชีพของนักเรียนมีความสำคัญในระดับมาก

5. แหล่งเงินทุนเพื่อการพัฒนาการศึกษา เป็นประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญ หรือเห็นว่าเป็นบทบาทที่มีความสำคัญ ในระดับมากที่สุดและมากตามลำดับ แหล่งเงินทุนที่ผู้เชี่ยวชาญ เห็นว่ามีความสำคัญ ในระดับมากที่สุดและมากตามลำดับ แหล่งเงินทุนที่ผู้เชี่ยวชาญ เห็นว่ามีความสำคัญมากที่สุดได้แก่

แหล่งเงินทุนในรูปแบบกองทุนหมุนเวียนเพื่อการพัฒนาการศึกษาซึ่งปัจจุบันมีกองทุนดังกล่าวอยู่ที่ ทบวงมหาวิทยาลัยและกระทรวงศึกษาธิการ เงินกองทุนนี้เป็นเงินงบประมาณ ที่รัฐนำมาให้สถานศึกษาเอกชนกู้ยืม เพื่อการก่อสร้างอาคาร จัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์การศึกษาในอัตราดอกเบี้ยต่ำเพียงร้อยละ 4 ต่อปี ซึ่งแตกต่างกันมากกับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้จากธนาคารพาณิชย์ซึ่งสูงถึงร้อยละ 16.5 ต่อปี แต่กองทุนดังกล่าวก็มีข้อจำกัดในการกู้ยืม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)

นิภา พงศ์วิรัตน์ (2547: 130) ได้ศึกษาเทียบเคียงสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร (Benchmarking of School-Based Management Performance of Secondary Schools in Bangkok) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพร่วมกัน (Mixed methodology) มีวัตถุประสงค์คือ เพื่อหาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อเทียบเคียงผลของการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนาและโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ เพื่อหาเกณฑ์เทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice) ตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ใช้รูปแบบการเทียบเคียงสมรรถนะของผู้นำและใช้กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะทางการศึกษา จำนวน 6 ตอน การวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองจำนวน 120 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น .9973 ใช้วิธีสุ่มอย่างง่ายในการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากคณะกรรมการสถานศึกษาได้ 518 คน จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 45 โรงเรียน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติพื้นฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) การวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการเยี่ยมชม (Site Visit) และการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) สรุปผลการวิจัยได้ว่า

1. ได้รูปแบบการเทียบเคียงสมรรถนะของผู้นำ (Leader Benchmarking) ในทางการศึกษาของเคลลี (Kelly, 2001: 6) ได้กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking Process) ทางการศึกษาของทักเกอร์ (Tucker, 1996: 9) ในการเทียบเคียงสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School based management: SBM) ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร

2. ได้องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ในบริบทของไทยจำนวน 8 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย 60 ตัวชี้วัด

3. ได้ผลการเทียบเคียงสมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนาไม่แตกต่างกัน ส่วนในโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พบเรื่องที่ปฏิบัติงานได้สูงสุด และเรื่องที่ปฏิบัติงานได้ต่ำสุด พบโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ยอดเยี่ยมในแต่

ละองค์ประกอบ 5 โรงเรียน และพบช่องว่างของการปฏิบัติงานของ 8 องค์ประกอบหลัก (ค่าเฉลี่ย = 0.97-1.10)

4. ได้เกณฑ์เทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice) ตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด 99 วิธี

เพ็ญพันธ์ เพชรพร, (2546: 92-93) ได้ศึกษาการเทียบเคียงระดับความสามารถในการจัดการห้องสมุด พบว่า บัญญัติ 10 ประการ ของการเทียบเคียงระดับความสามารถ ได้แก่

1. ไม่นำผลที่ได้จากการเทียบเคียงของผู้อื่นมาใช้ประเมินก่อนที่จะได้รับอนุญาต
2. ต้องยินดีที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลให้เหมือนกับที่ขอจากคู่แข่งอย่างเต็มที่
3. ต้องสื่อสารให้ชัดเจนในสิ่งที่คาดหวัง หลีกเลี่ยงความไม่เข้าใจ และสร้างความสนใจร่วมกันระหว่างคู่แข่ง
4. ให้ถือว่าการเทียบเคียงเป็นความลับระหว่างบุคคลและสถาบันที่เกี่ยวข้อง โดยจะไม่เปิดเผยข้อมูลใด ๆ ก่อนได้รับอนุญาต
5. ใช้ข้อมูลที่ได้จากการเทียบเคียงด้วยวัตถุประสงค์เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานในหน่วยงานเท่านั้น
6. ต้องเคารพวัฒนธรรมองค์กร และวิธีการทำงานของหน่วยงานคู่แข่ง โดยปฏิบัติตามข้อตกลงซึ่งกันและกันอย่างเคร่งครัด
7. ต้องได้รับอนุญาตจากบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนที่จะนำชื่อของเขาเหล่านั้นไปอ้างอิงหรือใช้ในการติดต่อในที่อื่น ๆ
8. เตรียมข้อมูลที่จะแลกเปลี่ยนให้เหมาะสม รวมทั้งแบบสอบถาม หรือสัมภาษณ์ และตารางเวลาในการเยี่ยมชม โดยใช้เวลาของคู่แข่งให้เกิดประโยชน์มากที่สุด
9. ปฏิบัติตามข้อตกลงกับคู่แข่งอย่างเคร่งครัดด้วยไมตรีและมารยาทอันดีและด้วยความเห็นพ้องต้องกันด้วยความพึงพอใจของทุก ๆ ฝ่าย

10. ทำความเข้าใจให้ชัดเจนว่าคู่เทียบเคียงต้องการให้ข้อมูลของตคนนั้นถูกจัดการและนำไปใช้ด้วยวิธีใด ก็ต้องจัดการและนำไปใช้ด้วยวิธีนั้น

นำทิพย์ ทิพยกรกิจ, (2541: บทคัดย่อ) ได้ศึกษามาตรฐานเทียบเคียงกับการเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์กร โดยศึกษาแนวคิด หลักการ รูปแบบและวิธีการใช้มาตรฐานเทียบเคียงกับการเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์กร ในบริบทของการนำไปปฏิบัติ รวมทั้งการศึกษากระบวนการและขั้นตอนการทำมาตรฐานเทียบเคียง ปัจจัยเกื้อหนุน และประโยชน์ที่จะได้รับ โดยวิธีการศึกษาและวิจัยเอกสาร เฉพาะกรณีศึกษาของบริษัทฟิลิปส์ เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า การทำมาตรฐานเทียบเคียงเป็นที่นิยมมากขึ้น เพื่อผลการดำเนินงาน และสร้างความเป็นเลิศในองค์กรด้วยการผลักดันให้เกิดวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practices) ที่ทำทายการทำงาน

สุพัตรา คูหากาญจน์ (2542: บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ภาควิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยวิธีเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) กับแผนกวิชาวิทยาศาสตร์การสอน สถาบันการศึกษาแห่งชาติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนานยาง ของสิงคโปร์ โดยการเทียบเคียงการจัดการเรียนการสอน หาความแตกต่างระบุจุดแข็งจุดอ่อน พบว่าแนวทางในการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ภาควิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าควรนำเทคโนโลยีมาสอน ควรเน้นงานวิจัย ควรให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ควรพัฒนาบุคลากรเรื่องการวิจัย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ควรจัดห้องและจัดคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยให้อาจารย์และนิสิตใช้ และควรมีการตรวจสอบจากสถาบันภายนอกที่มีชื่อเสียง

เบิร์ก (Birk, 1997: 217) ได้ศึกษาวิธีการเทียบเคียงสมรรถนะของวิธีการตัดสินใจการศึกษาทางไกลในวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยที่จัดสอน 4 ปี ในอเมริกา โดยการออกแบบการเทียบเคียงสมรรถนะของการตัดสินใจเรียนทางไกลในบางหลักสูตร เรื่องวิธีการเรียนสำหรับบุคคลภายนอก สื่อ การสื่อสาร และครูผู้สอนรวมถึงวิธีการสอนที่ดีที่สุดจาก 3 มหาวิทยาลัย โดยการศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์ จากข้อมูลพบว่า วิธีการที่ดีที่สุด คือ การมีความต้องการจำเป็นสูง มีคนช่วยเหลือ มีการประกันคุณภาพ และมีความเชื่อมั่นใน โปรแกรมการเรียน และ

ออยเมท (Ouimet, 1998: 1941) ได้ศึกษาการเทียบเคียงสมรรถนะของการรับรู้ของนักศึกษาที่เข้าใจใหม่ต่อคุณภาพชีวิต เพื่อต้องการทราบว่า นักศึกษามีการรับรู้ต่อคุณภาพชีวิตของตนเองขณะกำลังเรียนในสถาบันหรือไม่ และค้นหาองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตที่นักศึกษาพึงพอใจ 3 เรื่อง คือ ชีวิตส่วนตัว ชีวิตทั่วไป และชีวิตในมหาวิทยาลัย รวมทั้ง เรื่องวิชาการ ส่วนตัว สังคม และการทำงาน โดยสร้างรูปแบบ (Model) การรับรู้คุณภาพชีวิต แล้วหลอมรวมความคิดของ นักศึกษากับ

นักวิชาการหลายคนในหลายมิติ ข้อมูลจากนักศึกษา 819 คน ที่เข้าใหม่จากมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ 3 แห่ง มหาวิทยาลัยของรัฐ และสถาบันวิจัย พบว่าการรับรู้ของนักศึกษาต่อคุณภาพชีวิตใกล้เคียงกัน ความพึงพอใจต่างกันตามลักษณะองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตและระดับของการทำงาน ความพึงพอใจสูงสุดอยู่ที่ชีวิตส่วนตัว ความพึงพอใจน้อยสุดคือ วิชาการ

สไนเดอร์ (Snyder, 1998: 3101) ได้ศึกษาความเที่ยงตรงของการสร้างและความเชื่อมั่นในการคาดคะเนคุณภาพการศึกษาด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะของเครื่องมือ คือ EQBS (Education Quality Benchmark System) และพิจารณาจากคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญการศึกษาจำนวน 7 คน ที่มีความคิดเห็นต่อการจัดโรงเรียน 2 แบบ คือ เน้นราชการ และเน้นคุณภาพ อย่างละ 8 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่าง 840 คน และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ANOVA เทียบเคียงระหว่างกลุ่มของโรงเรียนแต่ละแบบ พบว่า EQBS เชื่อมั่นได้ในเรื่องการวางแผนระบบการคิด ระบบสารสนเทศ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และคุณภาพของการให้บริการพบจุดอ่อนในเรื่องการปฏิบัติงาน ทัศนคติ ผู้นำ และความพึงพอใจของผู้ใช้ และพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างการปฏิบัติงานของครู และผู้บริหาร พบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ในคุณภาพการเรียนการสอน และการวัดผลจากโรงเรียนทั้ง 2 แบบ

คูเปอร์ (Cooper, 1999: 4113) ได้ศึกษารูปแบบโรงเรียนเทคโนโลยีเพื่อหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดของครูเพื่อตอบคำถามว่า วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดของโรงเรียนในการปรับตัวสู่โรงเรียนเทคโนโลยีคืออะไร และครูควรปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง โดยมุ่งเน้นหารูปแบบโรงเรียนเทคโนโลยีที่ดีในเมืองลอสแอนเจลิส และสอวัดใน 5 เรื่องคือ 1) การปรับการวางแผน 2) แหล่งเงิน 3) ความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 4) การฝึกอบรมบุคลากร 5) หลักสูตรการสอนและการวัดผล โดยการถามจากครูและคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 300 คน จากโรงเรียนที่มีนักเรียน 3000 คน จำนวน 2 กลุ่ม กลุ่มแรกได้ทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล กลุ่มที่ 2 ใช้แบบสอบถามจากการวิเคราะห์ข้อมูลเทียบเคียง พบว่า ต้องใช้ความพยายามในการเริ่มต้นสูงมาก ในเรื่องการทำงาน การวัดผล และการศึกษาอบรมครูใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีในหลักสูตร

มอสเลย์ (Mosley, 1999: 4111) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับการเรียนเทคโนโลยีทางการศึกษากับการนำไปใช้ของโครงการแสดงเทคโนโลยี มีศฐริ โดยการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนในเขตพาร์คเวย์ และให้คณะกรรมการรัฐมีศฐริตรวจสอบโครงการเทคโนโลยีโดยมีจุดประสงค์ 5 ข้อ การเทียบเคียงสมรรถนะ 21 เรื่อง เพื่อขยายงานด้านเทคโนโลยีในเขตพื้นที่ การศึกษานี้จึงศึกษาโครงสร้าง ดังกล่าว โดยวิธีการเทียบเคียงสมรรถนะ การใช้เทคโนโลยี การพัฒนา คณะทำงาน ความถี่ในการใช้งานเทคโนโลยี โดยพบว่า 13 เรื่อง จาก 21 เรื่อง ใช้งานได้ดี ที่ใช้งานไม่

ดังนั้นคือส่วนที่เชื่อมโยงกับ Internet มากกว่าครึ่งของ คณะทำงานตอบว่า เทคโนโลยีใช้ได้ดีทางการศึกษาและคณะกรรมการพัฒนาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ธอร์นตัน (Thornton, 1998: 1424) ได้ศึกษาการใช้การเทียบเคียงสมรรถนะในการวัดตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีระดับสูงในชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายของโรงเรียนนานาชาติ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างประสิทธิภาพในการเรียนการสอน โดยใช้เทคโนโลยีในเมืองโกเบ ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งรายงานการเทียบเคียงสมรรถนะ อ้างว่ามีการวัดการปฏิบัติงานภายนอกที่บ่งชี้ความสำเร็จ และวัดการปฏิบัติงานภายในโดยการเทียบเคียงสมรรถนะภายใน แล้วทำการเทียบเคียงเพื่อหาความแตกต่างของงาน และหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) พบว่า กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะสามารถใช้ในการเลือกแนวทางการปฏิบัติงานในโรงเรียนได้ ซึ่งนับเป็นประโยชน์ที่จะช่วยพัฒนาวิสัยทัศน์ และเป็นแผนที่ชี้บอกความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนได้

ลี (Lee, 1999: 4204) ได้ศึกษาผลของการเทียบเคียงสมรรถนะ และกระบวนการสารสนเทศ การสรรหา และผลของการตัดสินใจโดยวิศวกร 2 ชุด สำหรับผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ การเทียบเคียงสมรรถนะของกระบวนการทำงาน ความรู้สึก และทางเลือกกับการเพิ่มปริมาณ พบว่า การเทียบเคียงสมรรถนะช่วยให้ผู้บริหารกระตือรือร้นที่จะหาข้อมูลเพิ่มเติม โดยไม่จำเป็นต้องค้นหาวิธีเพื่อการพัฒนา ผลวิจัยชี้ด้วยว่าสารสนเทศพัฒนาผู้บริหารให้มีความต้องการใช้สารสนเทศมากขึ้นจนอาจลืมความสนใจต่อการพัฒนาผลลัพธ์

สรุปได้ว่า กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะเป็นแนวทางการปฏิบัติงานในโรงเรียนได้ ซึ่งนับเป็นประโยชน์ที่จะช่วยพัฒนาวิสัยทัศน์ และเป็นแผนที่ชี้บอกความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนได้ และการเทียบเคียงสมรรถนะช่วยให้ผู้บริหารกระตือรือร้นที่จะหาข้อมูลเพิ่มเติม โดยไม่จำเป็นต้องค้นหาวิธีเพื่อการพัฒนา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management: TOM)

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539: 148-162) ได้ศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารที่เน้นคุณภาพทั้งที่องค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแนวคิดและหลักการ ได้แก่

1.1 วัตถุประสงค์ของระบบ TQM

1.2 หลักการ TQM

1.3 ลักษณะพื้นฐานการบริหารงานแบบ TQM

1.4 องค์ประกอบขององค์การตามระบบ TQM

ส่วนที่ 2 โครงสร้างระบบงาน ได้แก่

2.1 โครงสร้างการบริหารงาน

2.2 บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารงาน

ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงาน ได้แก่

3.1 การเตรียมการดำเนินงาน

3.2 การดำเนินงานตามแผน

3.3 การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.4 การสรุปผลการดำเนินงาน

วีรวิฑูร มาฆะศิริรานนท์ และยุดา รักไทย (2542: 91-99) ได้ศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ประสบความสำเร็จ ได้แก่

1. ผู้บริหารเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ที่มักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แต่หาวิธีการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่คนในองค์กรพอใจ

2. ผู้บริหารใช้อำนาจอย่างเหมาะสมในการทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงดำเนินการต่อไปได้

3. ใช้กระบวนการทางสังคมด้านความเชื่อมั่นและความศรัทธา ดังนี้

3.1 กำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน

3.2 สร้างพลังในองค์กร

3.3 สร้างแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กร

3.4 เน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3.5 กิจกรรมต้องดำเนินตามขั้นตอนเป็นลำดับ

4. ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.1 แสดงวิสัยทัศน์ชัดเจน

4.2 วิเคราะห์องค์กรร่วมกับบุคลากร

4.3 ไม่เคร่งครัดในกฎเกณฑ์มากเกินไป

4.4 ปลุกเร้าอารมณ์ของบุคลากร

4.5 หาทางเอาชนะกลุ่มต่อต้านด้วยเจตนาบริสุทธิ์

ชิเพงโรเวอร์ (Shipengrover. 1994) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของ TQM ต่อการนำกระบวนการปรับปรุงไปปฏิบัติของ School District ที่ได้รับรางวัลในรัฐนิวยอร์ก เพื่อศึกษาการรับรู้วิวัฒนาการและกระบวนการปรับปรุงโรงเรียนในระยะเวลา 12 ปี พบว่าองค์ประกอบที่นำไปสู่ความสำเร็จได้แก่

1. ความผูกพันของผู้บริหารระดับสูง (Senior administrator commitment)
2. การพัฒนาบุคลากรแบบประสม (Comprehensive staff development)
3. การทำให้เกิดพลัง (Empower)
4. การสนับสนุนในระดับท้องถิ่นและสิ่งอำนวยความสะดวก (District-level support and facilitator)
5. ความผูกพันระยะยาว (Long-term commitment)



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย เพื่อนำเสนอการพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ และในบทนี้เป็นการนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการวิจัย ซึ่งครอบคลุมวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการวิจัยและรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยวิธีการดำเนินการตามขั้นตอนสำคัญทั้งหมด 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพ ปัญหา และสภาพที่ควรจะเป็นในปัจจุบันของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน (โดยใช้แบบสอบถาม)

ขั้นตอนที่ 3 การเทียบเคียงสมรรถนะกับ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัล โรงเรียนพระราชทาน (โดยใช้แบบสัมภาษณ์)

ขั้นตอนที่ 4 การร่างรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบและประเมินรูปแบบ ด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ โดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group)

ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงพัฒนาและนำเสนอรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

โดยมีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย

การดำเนินงานในขั้นนี้ เป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย จากเอกสารต่างๆ ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย โดย

1.1 การศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ เอกสารทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในด้านแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และผลงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับ

1.1.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายทางการศึกษาของรัฐ ได้แก่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 มติคณะรัฐมนตรี และ กฎกระทรวง

1.1.2 การเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)

1.1.3 การพัฒนารูปแบบ

1.1.4 เกณฑ์และตัวชี้วัดของโรงเรียนรางวัลพระราชทาน

1.1.5 การบริหารคุณภาพ (T.Q.M)

1.1.6 ยุทธศาสตร์การบริหาร

1.2 ผลที่ได้จาก 1.1 นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพปัญหาและสภาพที่ควรจะเป็นในปัจจุบันของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

การดำเนินงานในขั้นนี้ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จากแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสารของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ด้วยวิธีวิเคราะห์เอกสาร (Content Analysis) แบบประเมินตนเองและแผนปฏิบัติงาน

2.2 การศึกษาสภาพ ปัญหา และสภาพที่ควรจะเป็น ของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จากแหล่งข้อมูลที่เป็นผู้บริหาร (ผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการ) ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยใช้แบบสอบถามที่ครอบคลุมสภาพและปัญหาและสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

2.2.1 แบบสอบถามประกอบไปด้วย 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 สอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อคำถามเป็นแบบเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 แบบสำรวจสภาพโครงสร้างการบริหารคุณภาพโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

ส่วนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและสภาพที่ควรจะเป็นในปัจจุบันของ การบริหารคุณภาพโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

2.2.2 ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม

2.2.2.1 ร่างแบบสอบถามให้ครอบคลุมสภาพ ปัญหา และสภาพที่ควรจะเป็นในปัจจุบันของการบริหารคุณภาพสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

2.2.2.2 นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ตรวจสอบความเป็นปรนัยและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

2.2.2.3 นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้ (try out) เพื่อหาค่าความเที่ยง (reliability)

2.2.2.4 นำผลจาก ข้อ 2.2.2.3 มาปรับปรุง

2.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่และร้อยละ

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ

2.2.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.2.4.1 ประชากร คือ ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนจำนวน 695 คน

2.2.4.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบเคียงจากตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนอาชีวศึกษาจำนวน 254 คน

2.2.4.3 วิธีสุ่มตัวอย่าง ใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi Stage Sampling) ประกอบด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ให้ครอบคลุมในแต่ละภาค และใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อกำหนดสัดส่วนของโรงเรียนในแต่ละขนาดโดยพิจารณาจากขนาดของโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 3 การเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนเอกชนที่เคยได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทาน

การดำเนินงานในขั้นนี้ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

3.1 ผู้วิจัยกำหนดโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะแบบเจาะจง โดยครอบคลุมภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เคยได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทานระหว่างปีการศึกษา 2540 – 2550 ของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 5 โรงเรียน ซึ่งเกณฑ์รางวัลพระราชทานระหว่าง 2540 – 2550 อยู่ในเกณฑ์เดียวกัน

1. โรงเรียน A ได้รับรางวัล ปี พ.ศ. 2545

2. โรงเรียน B ได้รับรางวัล ปี พ.ศ. 2546

3. โรงเรียน C ได้รับรางวัล ปี พ.ศ. 2549

4. โรงเรียน D ได้รับรางวัล ปี พ.ศ. 2540

5. โรงเรียน E ได้รับรางวัล ปี พ.ศ. 2550

3.2 วิเคราะห์เอกสารของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน 5 โรงเรียน ที่ใช้ในการเทียบเคียงสมรรถนะ โดยวิเคราะห์จากแผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (SAR) รายงานเพื่อขอรับการประเมินโรงเรียนพระราชทาน รายงานการประเมินจาก สมศ. และจากคำสั่งตลอดจนผลการดำเนินงานต่าง ๆ โดยประเมินตามหลักการของ Deming คือ

P = Plan การวางแผน , การกำหนดแผน

D = Do ลงมือปฏิบัติตามแผน

C = Check ตรวจสอบผลลัพธ์

A = Act (Action) หากไม่บรรลุแผนให้หาสาเหตุและวางแผนแก้ไขใหม่ (เริ่มทำวงจร PDCA ใหม่) หากบรรลุแผนให้กำหนดเป็นมาตรฐานยึดถือปฏิบัติต่อไป

3.3 สอบถามและสัมภาษณ์ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรสนับสนุนในโรงเรียน รายการละ 5 คนต่อ 1 โรงเรียน

3.3.1 การสร้างแบบสัมภาษณ์

1. ร่างแบบสัมภาษณ์
2. นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องตามหลักวิชาการ
3. นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเชิงเนื้อหา (Content Validity)
4. นำผลจากข้อ 1 และ 2 มาปรับปรุงและนำกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง
5. นำกลับไปทดลองใช้เพื่อตรวจสอบค่าความเที่ยง (reliability)
6. นำผลจากข้อ 5 มาปรับปรุง

3.3.2 แบบสัมภาษณ์จะประกอบด้วย 2 ส่วน

1. สัมภาษณ์เพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานของผู้ถูกสัมภาษณ์
 2. แบบสัมภาษณ์ (แบบมีโครงสร้าง) เกี่ยวกับเรื่องการบริหารงานคุณภาพ
- ทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

3.3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์โดยคำร้อยละ

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์เชิงพรรณนา

3.4 สอบถามและสัมภาษณ์ นักศึกษา ศิษย์เก่า ผู้ปกครอง ชุมชน รายการละ 5 คนต่อ 1 โรงเรียน

3.4.1 การสร้างแบบสัมภาษณ์

1. ร่างแบบสัมภาษณ์
2. นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องตามหลักวิชาการ
3. นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเชิงเนื้อหา (Content Validity)
4. นำผลจากข้อ 1 และ 2 มาปรับปรุงและนำกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง
5. นำกลับไปทดลองใช้เพื่อตรวจสอบค่าความเที่ยง (reliability)
6. นำผลจากข้อ 5 มาปรับปรุง

3.4.2 แบบสัมภาษณ์จะประกอบด้วย 2 ส่วน

1. สัมภาษณ์เพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานของผู้ถูกสัมภาษณ์
2. แบบสัมภาษณ์ (แบบมีโครงสร้าง) เกี่ยวกับความพึงพอใจในการบริหารงานคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

3.4.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

- ส่วนที่ 1 วิเคราะห์โดยคำร้อยละ
- ส่วนที่ 2 วิเคราะห์เชิงพรรณนา

ขั้นตอนที่ 4 การร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

การดำเนินงานในขั้นนี้ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

4.1 ตั้งเคราะห์ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย ตลอดจนผลการศึกษาค้นคว้าการบริหารงานคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในด้านหลักการ วัตถุประสงค์ โครงสร้าง การบริหารงานคุณภาพจาก 5 โรงเรียน ที่ใช้ในการเทียบเคียงสมรรถนะ

4.2 ตั้งเคราะห์ผลการประเมินการบริหารคุณภาพด้านหลักการ วัตถุประสงค์ องค์ประกอบและการบริหารงานทั้ง 8 งาน คือ 1) งานโครงสร้าง 2) งานวิชาการ 3) งานงบประมาณ 4) งานบุคคล 5) งานบริหารทั่วไป 6) งานระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศฯ 7) การบริหารคุณภาพงานบำรุงรักษาอาคารสถานที่และยานพาหนะ 8) งาน กิจกรรมนักศึกษา

4.3 ร่างรูปแบบการบริหารคุณภาพประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1) ด้านหลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) องค์ประกอบ

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบและประเมินรูปแบบ ด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ โดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group)

การดำเนินงานในขั้นนี้ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

5.1 นำรูปแบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารอาชีวศึกษาเอกชน 3 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามทฤษฎีการบริหารการศึกษา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

5.2 นำรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยร่วมกันพิจารณาถึงความตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ดังนี้

5.2.1 ผู้วิจัยพิจารณาคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เพื่อเข้าร่วมในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จำนวน 11 คน

5.2.1.1 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 11 คน มีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ คือ
- เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการอาชีวศึกษาเอกชน

5.3 นำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยวิธีเชิงบรรยาย

ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงพัฒนาและนำเสนอรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

การดำเนินงานในขั้นนี้ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

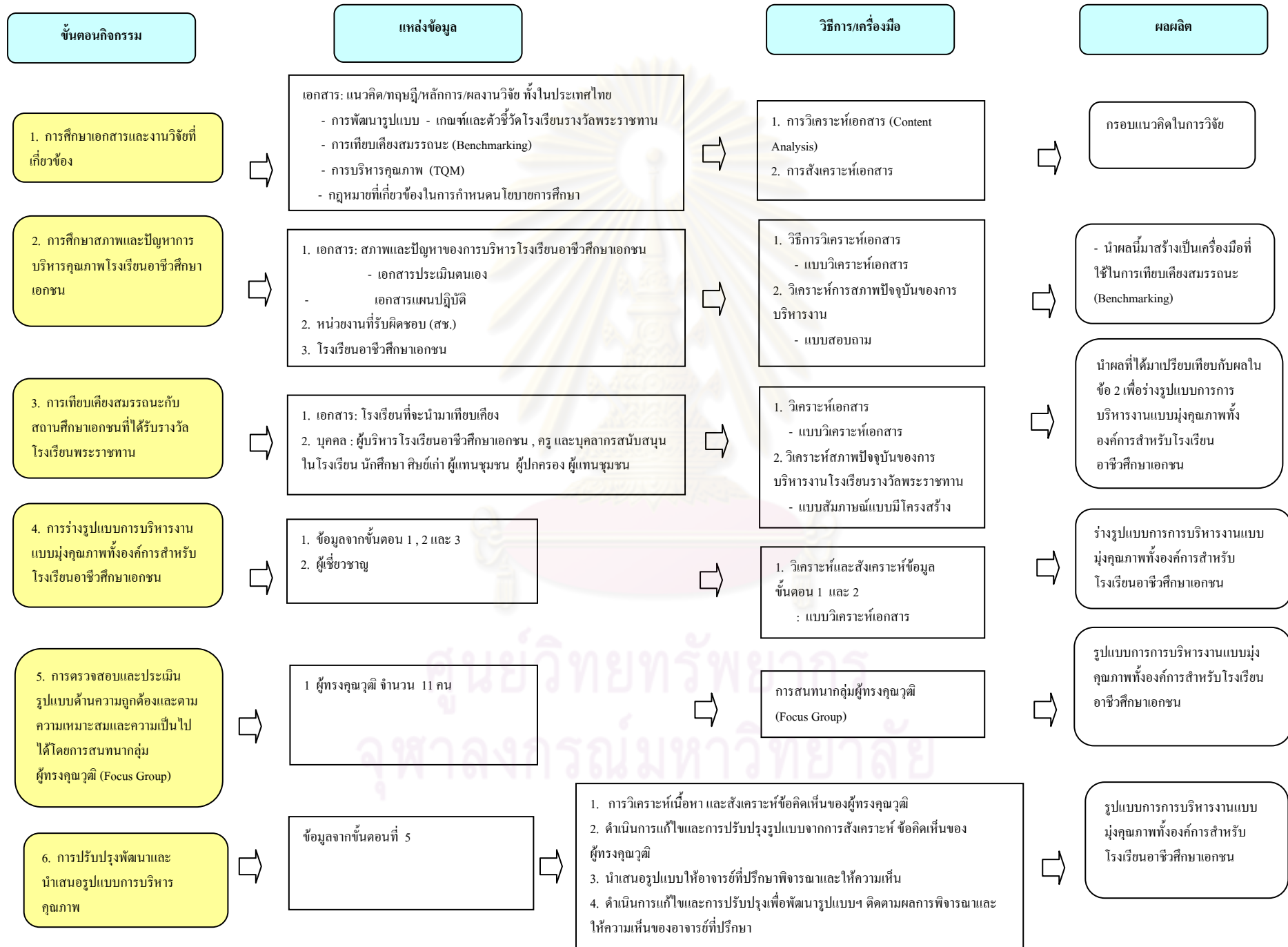
6.1 ปรับปรุงรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

6.2 นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

6.3 นำเสนอคณะกรรมการวิทยานิพนธ์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 3.1 แสดงขั้นตอนการวิจัย



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษา เอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ตอน ตามลำดับ

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหา และสภาพที่ควรจะเป็น ของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จากแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษากาการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ

ตอนที่ 3 ร่างรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

ตอนที่ 4 รูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยวิธี Focus Group

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหา และ สภาพที่ควรจะเป็น ของการบริหารคุณภาพโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหา และสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารงานคุณภาพโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นการบริหารคุณภาพงานทั้ง 8 งาน ประกอบด้วย งานโครงสร้าง งานวิชาการ งานบุคคล งานบริหารทั่วไป งานงบประมาณ งานบำรุงอาคารสถานที่และยานพาหนะ งานกิจการนักเรียนและนักศึกษา งานระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ รายละเอียดในตารางที่ 4.1 - 4.10

เกณฑ์การวิเคราะห์ระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นและสภาพที่ควรจะเป็นของปัญหาการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00	หมายถึง	มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50	หมายถึง	มาก
คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50	หมายถึง	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50	หมายถึง	น้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50	หมายถึง	น้อยที่สุด

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม (สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา)

รายการ	จำนวน (n)	ร้อยละ (%)
1. เพศ		
1.1 ชาย	159	62.60
1.2 หญิง	95	37.40
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
2.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
2.2 ปริญญาตรี	14	5.51
2.3 ปริญญาโท	211	83.07
2.4 ปริญญาเอก	29	11.42
3. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง		
3.1 ผู้อำนวยการ	50	19.68
3.2 รองผู้อำนวยการ	204	80.31
4. ประสบการณ์ในโรงเรียนแห่งนี้		
4.1 น้อยกว่า 5 ปี	22	8.66
4.2 5 – 10 ปี	140	55.12
4.3 11-15 ปี	92	36.22
4.4 มากกว่า 15 ปี	-	-
5. ขนาดของโรงเรียน		
5.1 ต่ำกว่า 500 คน	21	8.66
5.2 501-1500 คน	24	55.12
5.3 1500 คนขึ้นไป	5	36.22
6. จำนวนครู		
6.1 ต่ำกว่า 10 คน	15	42
6.2 11-50 คน	25	48
6.3 มากกว่า 50 คน	10	10

จากตารางที่ 4.1 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายร้อยละ 62.60 เพศหญิงร้อยละ 37.40 มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทมากที่สุดร้อยละ 80.07 รองลงมาปริญญาเอกร้อยละ 11.42 และปริญญาตรี น้อยที่สุดคือ ร้อยละ 5.51 ด้านตำแหน่งหน้าที่เป็นผู้อำนวยการร้อยละ 19.68 และรองผู้อำนวยการ ร้อยละ 80.31 ด้านประสบการณ์ในโรงเรียนนี้ มีประสบการณ์ 5-10 ปี มากที่สุด คือร้อยละ 55.12 รองลงมาคือ 11-15 ปี ร้อยละ 36.22 และน้อยกว่า 5 ปี น้อยที่สุดคือร้อยละ 8.66 ด้านขนาดของโรงเรียนขนาด 501-1500 คน มากที่สุด ร้อยละ 48 รองลงมาต่ำกว่า 500 คน ร้อยละ 42 และมากกว่า 1500 คน ขึ้นไป น้อยที่สุด คือร้อยละ 10 ด้านจำนวนครู 11-50 คน มากที่สุดคือร้อยละ 50 รองลงมาต่ำกว่า 10 คน ร้อยละ 30 และ 50 คน ขึ้นไป น้อยที่สุดคือร้อยละ 20

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหาและสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารคุณภาพงานวิชาการ

รายการ	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่เป็นปัญหา	สภาพที่ควรจะเป็น
	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}
1. การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของปัญหา	4.35	2.60	4.05
2. การวิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินการ	4.35	2.50	4.13
3. มีการให้บุคลากรทุกๆ ฝ่ายมีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	4.19	2.66	3.91
4. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานโดยคำนึงถึงผู้เรียน สังคม ชุมชนฯ	4.30	2.55	3.96
5. มีการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม	4.29	2.65	3.98
6. มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	4.19	2.64	3.99
7. มีการจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าร่วม	4.32	2.50	3.91
8. มีการจัดทำแผนงานประจำปี	4.49	2.51	4.05

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

รายการ	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่เป็นปัญหา	สภาพที่ควรจะเป็น
	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}
9. มีการจัดสรรงบประมาณ	4.19	2.78	4.00
10. มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอกับแผนและโครงการ	4.03	2.70	4.02
11. มีการดำเนินงานตรงตามแผน	4.08	2.71	4.05
12. มีการประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนในทุกกิจกรรม	4.35	2.60	4.05
13. มีการประเมินผลการดำเนินการตามแผนทุกโครงการ	4.35	2.55	4.03
14. มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานและพัฒนาแผนในปีต่อไป	4.33	2.50	4.13
เฉลี่ยรวม	4.26	2.61	4.01

จากตารางที่ 4.2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหาและสภาพที่ควรจะเป็น ของการบริหารคุณภาพงานวิชาการ พบว่า โดยรวมสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.26) สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.61) และสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.01) และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการในแต่ละด้าน พบดังนี้

สภาพปัจจุบันของการบริหารคุณภาพงานวิชาการทุกรายการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีการจัดทำแผนงานประจำปีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.49) และมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอกับแผนและโครงการมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.03)

สภาพที่เป็นปัญหาของการบริหารคุณภาพงานวิชาการส่วนใหญ่ (10 ใน 14 รายการ) อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการจัดสรรงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.78) และมีเพียง 2 รายการที่อยู่ในระดับน้อย คือ มีการจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าร่วมและมีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานและพัฒนาแผนในปีต่อไป (ค่าเฉลี่ย 2.50)

สภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารคุณภาพงานวิชาการทุกรายการอยู่ในระดับมาก โดยรายการ มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานและพัฒนาแผนในปีต่อไปและการวิเคราะห์ทางเลือก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.13) และมีการให้บุคลากรทุกๆ ฝ่ายมีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายและ มีการจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าร่วม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.91)

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหาและสภาพที่ควรจะเป็น ของกระบวนการบริหารคุณภาพงานงบประมาณ

รายการ	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่เป็นปัญหา	สภาพที่ควรจะเป็น
	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}
1. การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของปัญหา	3.99	2.42	3.96
2. การวิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินการ	4.21	2.48	3.72
3. มีการจัดทำแผนงบประมาณอย่างเพียงพอ โดยคำนึงถึง ผู้เรียน ผู้สอนฯ	3.98	2.61	3.84
4. มีการจัดทำแผนงบประมาณ โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	3.96	2.52	3.96
5. มีการจัดทำแผนงานพัสดุครุภัณฑ์ โดยคำนึงถึงความเพียงพอฯ	3.89	2.60	3.86
6. มีการจัดทำแผนงานเรื่องกองทุนเพื่อการศึกษา โดยคำนึงถึงความต้องการฯ	4.12	2.78	4.05
7. มีการปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง	4.01	2.47	4.00
8. มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา	3.70	2.51	3.90
9. มีการส่งเสริมสนับสนุนและประสานการศึกษาของบุคคล ชุมชนฯ	4.01	2.64	4.02
10. มีการปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมอย่างต่อเนื่อง	4.20	2.58	3.95

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

รายการ	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่เป็นปัญหา	สภาพที่ควรจะเป็น
	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}
11. มีการให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในกิจกรรม	4.34	2.46	4.03
12. มีการปฏิบัติงานตามแผน	4.23	2.52	3.93
13. มีการประเมินผลการดำเนินการตามแผน	4.33	2.45	3.99
14. มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานและพัฒนาแผนในปีต่อไป	4.20	2.46	4.03
เฉลี่ยรวม	4.08	2.55	3.96

จากตารางที่ 4.3 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหาและสภาพที่ควรจะเป็น ของการบริหารคุณภาพงบประมาณ พบว่า โดยรวมสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.08) สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.55) และสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.96) และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการในแต่ละด้าน พบดังนี้

สภาพปัจจุบันของการบริหารคุณภาพงบประมาณทุกรายการอยู่ในระดับมาก โดยรายการมีการให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในกิจกรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.34) และมีการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.70)

สภาพที่เป็นปัญหาของการบริหารคุณภาพงบประมาณส่วนใหญ่ (8 ใน 14 รายการ) อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการจัดทำแผนงานเรื่องกองทุนเพื่อการศึกษา โดยคำนึงถึงความต้องการ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.78) และมี 6 รายการที่อยู่ในระดับน้อย คือ มีการประเมินผลการดำเนินการตามแผนทุกโครงการ มีการให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในกิจกรรม การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของปัญหา การวิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินการ และมีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานและพัฒนาแผนในปีต่อไปและมีการปรับแผนได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง

สภาพที่ควรจะเป็นของกระบวนการบริหารคุณภาพงบประมาณทุกรายการอยู่ในระดับมาก โดยมีการจัดทำแผนงานเรื่องกองทุนเพื่อการศึกษาโดยคำนึงถึงความต้องการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.05) และมีการจัดทำแผนงบประมาณอย่างเพียงพอโดยคำนึงถึงผู้เรียน ผู้สอนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.91)

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหาและสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารคุณภาพบุคคล

รายการ	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่เป็นปัญหา	สภาพที่ควรจะเป็น
	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}
1 การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของปัญหา	4.09	2.76	3.93
2 การวิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินการ	4.13	2.56	3.95
3 มีการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งโดยคำนึงถึงผู้เรียน หลักสูตรฯ	4.16	2.69	4.00
4 มีการสรรหาและบรรจุ	4.20	2.71	3.92
5 มีการจัดทำแผนการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานและพัฒนาบุคลากรฯ	4.05	2.81	3.91
6 มีการปฐมนิเทศและการเตรียมความพร้อมของบุคลากรใหม่	4.09	2.56	4.00
7 มีการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องโดยทุกคนมีส่วนร่วม	4.13	2.67	3.96
8 การมีวินัยและการรักษาวินัยของบุคลากร	4.09	2.79	4.08
9 การมีสวัสดิการ	3.96	2.57	3.87
10 มีการดำเนินงานตามแผนและโครงการ	4.13	2.63	3.93
11 มีการประเมินผลการดำเนินงานทุกโครงการ	4.29	2.61	3.92
12 มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานและพัฒนาแผนในปีต่อไป	4.15	2.56	3.96
เฉลี่ยรวม	4.12	2.66	3.95

จากตารางที่ 4.4 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหาและสภาพที่ควรจะเป็นของ การบริหารคุณภาพงานบุคคล พบว่า โดยรวมสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.12) สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.66) และสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.95) และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการในแต่ละด้าน พบดังนี้

สภาพปัจจุบันของการบริหารคุณภาพบุคคลทุกรายการอยู่ในระดับมาก โดยรายการที่มีการประเมินผลการดำเนินงานทุกโครงการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.29) และการมีสวัสดิการมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.96)

สภาพที่เป็นปัญหาของการบริหารคุณภาพบุคคลทุกรายการอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการจัดทำแผนเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานและพัฒนาบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.81) และมีการปฐมนิเทศและการเตรียมความพร้อมของบุคลากรใหม่และมีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานและพัฒนาแผนในปีต่อไป มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.56)

สภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารคุณภาพบุคคลทุกรายการอยู่ในระดับมาก โดยรายการการมีวินัยและการรักษาวินัยของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.08) และการมีสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.87)

ตารางที่ 4.5 ข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหาและสภาพที่ควรจะเป็นของ กระบวนการบริหารคุณภาพงานบริหารทั่วไป

รายการ	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่เป็นปัญหา	สภาพที่ควรจะเป็น
	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}
1. การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของปัญหา	4.12	2.60	4.00
2. การวิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินการ	4.20	2.53	3.98
3. มีการจัดทำแผนโดยให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วม	4.08	2.65	4.02
4. มีการพัฒนาและปรับปรุงแผนงานกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง	4.12	2.60	4.00
5. มีการให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรม	4.29	2.58	4.09
6. มีการปฏิบัติตามแผนและโครงการ	4.25	2.54	4.07

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

รายการ	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่เป็นปัญหา	สภาพที่ควรจะเป็น
	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}
7. มีการประเมินผลการดำเนินงานทุกโครงการ	4.32	2.50	4.14
8. มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานและพัฒนาแผนในปีต่อไป	4.22	2.86	3.92
เฉลี่ยรวม	4.18	2.58	4.03

จากตารางที่ 4.5 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหาและสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารคุณภาพงานบริหารทั่วไป โดยรวมสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.18) สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.58) และสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.03) และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการในแต่ละด้าน พบดังนี้

สภาพปัจจุบันของการบริหารคุณภาพงานบริหารทั่วไป พบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับมาก โดยมีการประเมินผลการดำเนินงานทุกโครงการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.32) และการจัดทำแผนโดยให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.08)

สภาพที่เป็นปัญหาของการบริหารคุณภาพงานบริหารทั่วไป เกือบทุกรายการอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานและพัฒนาแผนในปีต่อไปมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 2.86) และมีการประเมินผลการดำเนินงาน ทุกโครงการ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.50)

สภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารคุณภาพงานบริหารทั่วไป ทุกรายการอยู่ในระดับมาก โดยมีการประเมินผลการดำเนินงานทุกโครงการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.14) และ มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานและพัฒนาแผนในปีต่อไป มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.92)

ตารางที่ 4.6 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหาและสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารคุณภาพงานระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศฯ

รายการ	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่เป็นปัญหา	สภาพที่ควรจะเป็น
	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}
1. การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของปัญหา	4.17	2.58	4.04
2. การวิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินการ	4.16	2.62	4.01
3. มีการจัดทำแผนโดยให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วม	4.04	2.61	4.03
4. มีการพัฒนาและปรับปรุงแผนงานกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง	4.14	2.67	4.02
5. มีการให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรม	4.23	2.59	4.00
6. มีการปฏิบัติตามแผนและโครงการ	4.27	2.58	4.08
7. มีการประเมินผลการดำเนินงานทุกโครงการ	4.24	2.65	4.01
8. มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานและพัฒนาแผนฯ	4.16	2.68	3.98
เฉลี่ยรวม	4.17	2.61	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหาและสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารคุณภาพงานระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศฯ พบว่า โดยรวมสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.17) สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.61) และสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.03) และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการในแต่ละด้านพบดังนี้

สภาพปัจจุบันของการบริหารคุณภาพงานระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศฯ พบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับมาก โดยมีการปฏิบัติตามแผนและโครงการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.27) และการจัดทำแผนโดยให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมจะน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.04)

สภาพที่เป็นปัญหาของการบริหารคุณภาพงานระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศฯ ทุกรายการอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานและพัฒนาแผน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.68) และมีการปฏิบัติตามแผนและโครงการ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.58)

สภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารคุณภาพงานระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศฯ ทุกรายการอยู่ในระดับมาก โดยมีการปฏิบัติตามแผนและโครงการ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.08) และมีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานและพัฒนาแผนจะน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.98)

ตารางที่ 4.7 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหาและสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารคุณภาพงานบำรุงรักษาอาคารสถานที่และยานพาหนะ

รายการ	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่เป็นปัญหา	สภาพที่ควรจะเป็น
	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}
1. การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของปัญหา	4.09	2.57	3.92
2. การวิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินการ	4.12	2.55	3.89
3. มีการจัดทำแผนโดยให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วม	4.01	2.71	3.88
4. มีการพัฒนาและปรับปรุงแผนงานกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง	4.15	2.77	3.97
5. มีการให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรม	4.17	2.63	3.92
6. มีการปฏิบัติตามแผนและโครงการ	4.11	2.65	3.98
5. มีการประเมินผลการดำเนินงานทุกโครงการ	4.14	2.58	3.95
6. มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานและพัฒนาแผนในปีต่อไป	4.15	2.55	3.94
เฉลี่ยรวม	4.11	2.65	3.92

จากตารางที่ 4.7 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหาและสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารคุณภาพงานบำรุงรักษาอาคารสถานที่และยานพาหนะ พบว่า โดยรวมสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.11) สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.65) และสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.92) และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการในแต่ละด้าน พบดังนี้

สภาพปัจจุบันของการบริหารคุณภาพงานบำรุงรักษาอาคารสถานที่และยานพาหนะ ทุกรายการอยู่ในระดับมาก โดยมีการให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.17) และการจัดทำแผน โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.01)

สภาพที่เป็นปัญหาของการบริหารคุณภาพงานบำรุงรักษาอาคารสถานที่และยานพาหนะ ทุกรายการอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการพัฒนาและปรับปรุงแผนงานกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.68) และมีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานและพัฒนาแผนในปีต่อไป มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.55)

สภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารคุณภาพงานบำรุงรักษาอาคาร สถานที่และยานพาหนะ ทุกรายการอยู่ในระดับมาก โดยมีการปฏิบัติตามแผนและโครงการ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.98) และมีการจัดทำแผน โดยให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.88)

ตารางที่ 4.8 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหาและสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารคุณภาพงาน กิจกรรมนักศึกษาฯ

รายการ	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่เป็นปัญหา	สภาพที่ควรจะเป็น
	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}
1. การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของปัญหา	4.33	2.44	3.95
2. การวิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินการ	4.31	2.43	3.86
3. มีการจัดทำแผน โดยให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วม	4.24	2.59	3.99
4. มีการพัฒนาและปรับปรุงแผนงานกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง	4.24	2.48	3.97
5. มีการให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรม	4.32	2.57	3.99
6. มีการปฏิบัติตามแผนและ โครงการ	4.28	2.47	3.99
7. มีการประเมินผลการดำเนินงานทุกโครงการ	4.31	2.49	4.03
8. มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานและพัฒนาแผนในปีต่อไป	4.24	2.56	4.04
เฉลี่ยรวม	4.29	2.53	3.96

จากตารางที่ 4.8 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหาและสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารคุณภาพงานกิจการนักศึกษา พบว่า โดยรวมสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.29) สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.53) และสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.96) และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการในแต่ละด้าน พบดังนี้

สภาพปัจจุบันของการบริหารคุณภาพงานกิจการนักศึกษา พบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับมาก โดยมีการให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.32) และมีการจัดทำแผนโดยให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.24)

สภาพที่เป็นปัญหาของการบริหารคุณภาพงานกิจการนักศึกษา พบว่ามี 3 รายการอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการจัดทำแผนโดยให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.59) และมี 3 รายการอยู่ในระดับน้อย โดยมีการปฏิบัติตามแผนและโครงการ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.47)

สภาพที่ควรจะเป็นของกระบวนการบริหารคุณภาพงานกิจการนักศึกษา ทุกรายการอยู่ในระดับมาก โดยมีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานและพัฒนาแผน ในปีต่อไป มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.04) และมีการพัฒนาและปรับปรุงแผนงานกิจกรรมอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.97)

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในด้าน สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหา ตลอดจนสภาพที่ควรจะเป็น

งาน	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่เป็นปัญหา	สภาพที่ควรจะเป็น
	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}
1. งานวิชาการ	4.26	2.61	4.01
2. งานงบประมาณ	4.08	2.55	3.96
3. งานบุคคล	4.12	2.66	3.95
4. งานบริหารทั่วไป	4.18	2.58	4.03
5. งานระบบเครือข่ายข้อมูล และสารสนเทศ	4.17	2.61	4.03

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

งาน	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพที่เป็น ปัญหา	สภาพที่ควร จะเป็น
	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}
6. งานบำรุงอาคารสถานที่และ ยานพาหนะ	4.11	2.65	3.99
7. งานกิจการนักศึกษา	4.29	2.53	4.03
เฉลี่ยรวม	4.17	2.60	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 สรุปจากค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหา ตลอดจนสภาพที่ควรจะเป็น มีดังนี้

สภาพปัจจุบัน ของการดำเนินงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน มีค่าเฉลี่ย 4.17 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสภาพการดำเนินงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนอยู่ในระดับดีมาก

สภาพที่เป็นปัญหาของการดำเนินงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับ มีค่าเฉลี่ย 2.60 แสดงให้เห็นว่า ปัญหาของการดำเนินงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนอยู่ในระดับปานกลาง

สภาพที่ควรจะเป็นของการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน มีค่าเฉลี่ย 3.98 แสดงให้เห็นถึงความคาดหวังที่เกี่ยวกับการดำเนินงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนอยู่ในระดับสูงมาก

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนรางวัลพระราชทาน

การศึกษารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยการเทียบเคียงสมรรถนะครั้งนี้ ศึกษาจากโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นตัวแทนจาก 5 ภูมิภาค คือ โรงเรียน A โรงเรียน B โรงเรียน C โรงเรียน D และ โรงเรียน E ผลการศึกษาสรุปได้เป็น 3 ส่วน ดังนี้ (1) แนวคิดหลักการ (2) โครงสร้าง (3) กระบวนการ (4) ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

1. แนวคิดและหลักการ จะประกอบด้วย (1) หลักการ (2) วัตถุประสงค์ (3) ลักษณะพื้นฐาน
- 1.1 หลักการของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน
- ตารางที่ 4.10 หลักการของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

ชื่อโรงเรียน	หลักการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ
โรงเรียน A	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นสำคัญ โดยมีการสอบถามและเก็บข้อมูลทุกกระบวนการตั้งแต่ก่อนดำเนินงานและหลังดำเนินงาน มาประมวลผลจดจนมีบริการรับส่งฟรี มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ที่นักเรียนและผู้ปกครองชุมชนจะสามารถใช้บริการในด้านงานวิชาการ งานพฤติกรรม งานการเงิน หรืองานประชาสัมพันธ์ ฯลฯ 2. การดำเนินงานทุกด้านจะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีดัชนีชี้วัด ที่ชัดเจน โดยพบได้จากปฏิทินการประชุมแต่ละฝ่าย 3. บุคลากรมีส่วนร่วมกันทำงาน และมีการกำหนดบทบาทภาระหน้าที่ ที่ชัดเจน
โรงเรียน B	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นสำคัญ โดยมีการจัดประชุมนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และรับบริการจากทางโรงเรียนด้านต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง มีบริการของโรงเรียนให้กับชุมชนและสังคมภายนอกมีการใช้สถานที่ของโรงเรียนเป็นที่ประชุมหรือสัมมนา มีการนำครูอาจารย์ของโรงเรียนไปเป็นวิทยากรภายนอก 2. การดำเนินการทุกขั้นตอนจะต้องพร้อมที่จะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา 3. บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามภาระหน้าที่ ตลอดจนงานที่ได้รับมอบหมาย

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ชื่อโรงเรียน	หลักการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ
โรงเรียน C	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก 2. เป็นองค์การที่มีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ 3. มีการทำงานเป็นทีม และในแต่ละงานหรือแต่ละฝ่ายจะมีผู้เชี่ยวชาญคอยเป็นที่ปรึกษา เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์
โรงเรียน D	<ol style="list-style-type: none"> 1. เน้นให้ความสำคัญกับนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม 2. เน้นการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ 3. เน้นการทำงานเป็นทีม
โรงเรียน E	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer) ซึ่งเป็นผู้รับบริการทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก 2. มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อความพร้อมในการจะปรับปรุงทั้งโครงสร้างและกระบวนการ 3. บุคลากรทุกฝ่าย มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและมีการกำหนดบทบาทภาระงานตามตำแหน่งหน้าที่และบทบาทพิเศษตามสถานการณ์

1.2 วัตถุประสงค์ ของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การใน 5 โรงเรียน คือ

ตารางที่ 4.11 วัตถุประสงค์ ของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ

ชื่อโรงเรียน	วัตถุประสงค์ของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ
โรงเรียน A	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานโดยเน้นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีการประชุมวางแผนและกำกับติดตามอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานตรงตามความต้องการและรวดเร็วตามความคาดหวังของผู้รับบริการ

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ชื่อโรงเรียน	วัตถุประสงค์ของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ
โรงเรียน A (ต่อ)	2. เพื่อป้องกันการผิดพลาดและประหยัคทรัพยากร จึงมีระบบการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยการบริหารและการสื่อสาร 3. เพื่อให้เกิดคุณภาพกับหน่วยงานภายในและภายนอกจนเกิดเป็นเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชนตลอดจนชุมชน
โรงเรียน B	1. เพื่อคุณภาพทางวิชาการ โดยมีคณะกรรมการอำนวยการและกรรมการบริหารซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันของรัฐ 2. เพื่อสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานของรัฐและเอกชนในการจัดการศึกษา 3. เพื่อประหยัคทรัพยากร
โรงเรียน C	1. เพื่อคุณภาพของการดำเนินงานในทุกภาคส่วน จึงมีคณะกรรมการและผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นผู้ให้คำปรึกษาตลอดจนเสนอแนะ 2. เพื่อป้องกันการผิดพลาดและประหยัคทรัพยากร
โรงเรียน D	1. เพื่อให้การดำเนินงานของบุคลากรเกิดประสิทธิภาพ 2. เพื่อลดขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่จำเป็นซึ่งจะทำให้ประหยัคทรัพยากร
โรงเรียน E	1. เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย 2. เพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ 3. เพื่อป้องกันความผิดพลาดและทำให้ประหยัคทรัพยากร

1.3 ลักษณะพื้นฐานการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

ตารางที่ 4.12 ลักษณะพื้นฐานการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

ชื่อโรงเรียน	ลักษณะพื้นฐานการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ
โรงเรียน A	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้อำนวยการรับผิดชอบในการดำเนินงานด้านคุณภาพ 2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างชัดเจนและกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร 3. การปฏิบัติงานทุกอย่างต้องปฏิบัติตามแผน 4. มีการทำงานเป็นทีมและมีความชัดเจนในขั้นตอนกระบวนการ ตลอดจนระยะเวลาดำเนินการและมีการกำกับติดตาม 5. สร้างภาวะผู้นำให้เกิดกับบุคลากรในแต่ละส่วนงาน 6. บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 7. การบริหารงานโดยการใช้ระบบ IT กำกับและเป็นหัวใจการบริหารคุณภาพ
โรงเรียน B	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้อำนวยการมีลักษณะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญของการบริหารงานคุณภาพ 2. มีทีมงานการบริหารงานคุณภาพที่มีศักยภาพ 3. มีที่ปรึกษาที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ 4. เป็นการพัฒนากุศลกรอย่างต่อเนื่อง 5. มีการทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

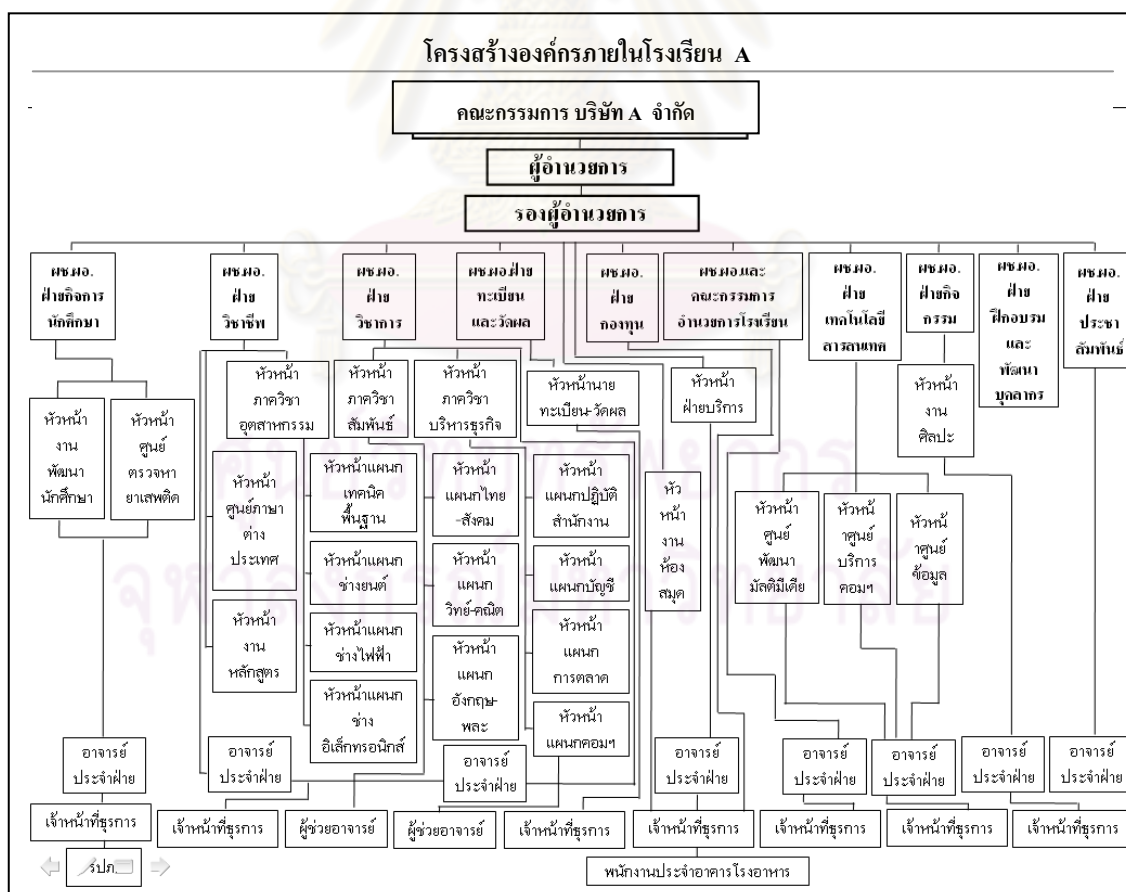
ชื่อโรงเรียน	ลักษณะพื้นฐานบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ
โรงเรียน C	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้รับใบอนุญาตให้ความสำคัญกับการบริหารงานคุณภาพ 2. มีทีมบริหารงานคุณภาพที่ชัดเจน 3. มีการกำหนดหลักการทำงานที่เป็นพื้นฐานให้ทุกคนทราบ 4. การปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามเอกสารที่จัดทำขึ้นและบันทึกผลการปฏิบัติงานตลอดจนการประเมินผลทุกครั้ง
โรงเรียน D	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้รับใบอนุญาตให้ความสำคัญกับการบริหารงานคุณภาพ 2. การกำหนดบทบาท และภาระงานให้สอดคล้องกับความถนัด 3. การปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามเอกสารที่จัดทำขึ้นและบันทึกผลการปฏิบัติงานตลอดจนการประเมินผลทุกครั้ง
โรงเรียน E	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้อำนวยการได้ให้ความสำคัญและรับผิดชอบงานการบริหารงานคุณภาพ 2. ผู้อำนวยการได้สนับสนุนปัจจัยเกื้อหนุนต่าง ๆ เพื่อให้งานบริหารงานคุณภาพมีประสิทธิภาพ 3. มีการทำงานเป็นทีมและมีผู้รับผิดชอบในแต่ละด้านชัดเจน เช่น ผู้อำนวยการรับผิดชอบงานฝ่ายวิชาการ ผู้จัดการรับผิดชอบงานการเงินและวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งเป็นสายสนับสนุนการเรียนการสอน

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ชื่อโรงเรียน	ลักษณะพื้นฐานบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ
โรงเรียน E (ต่อ)	4. มีการบริหารงานที่ใช้ระบบ IT ทำให้ประหยัดทรัพยากรและยังสามารถสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว 5. มีการปฏิบัติงานตามแผนและตามกำหนดเวลาในปฏิทิน 6. มีการกำกับติดตามการดำเนินงานและปรับเปลี่ยนแผนหรือโครงการได้อย่างรวดเร็ว

2. โครงสร้าง

2.1 โรงเรียน A



ภาพที่ 4.1 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน A

1. จากโครงสร้างไม่เป็นไปตามพระราชบัญญัติเพราะไม่มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนและคณะกรรมการร่วม 4 ฝ่าย แต่การบริหารภายในขึ้นตรงกับคณะกรรมการบริษัท A จำกัด ซึ่งทำหน้าที่ เช่นเดียวกับคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

2. เป็นโครงสร้างองค์การแบบแนวนอน

2.1 มีการรวมกลุ่มของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เหมือนกันเข้าด้วยกัน ตามกระบวนการภายใต้หลักเกณฑ์การแบ่งงานกันทำ

2.2 มีการประสานงานกันในแนวนอน

2.3 มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ทุกตำแหน่งต้องมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อำนาจตัดสินใจ

2.4 มีการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ ระดับสูงกระจายการตัดสินใจให้ระดับล่าง

2.5 ช่วงการปฏิบัติงาน มีการทำงานอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้างานตลอดจนเจ้าหน้าที่

3. เป็นโครงสร้างองค์การสมัยใหม่ (New Organization Structure)

3.1 เป็นการจัดองค์การแบบยืดหยุ่นและเปิดกว้าง และแสวงหาการจัดองค์การใหม่ ๆ เช่น การรื้อปรับระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างฐานความรู้ การเพิ่มอำนาจเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

3.2 มีคณะกรรมการ บริษัท จำกัด เป็นผู้รับใบอนุญาต

3.3 มีรองผู้อำนวยการ 1 ตำแหน่ง

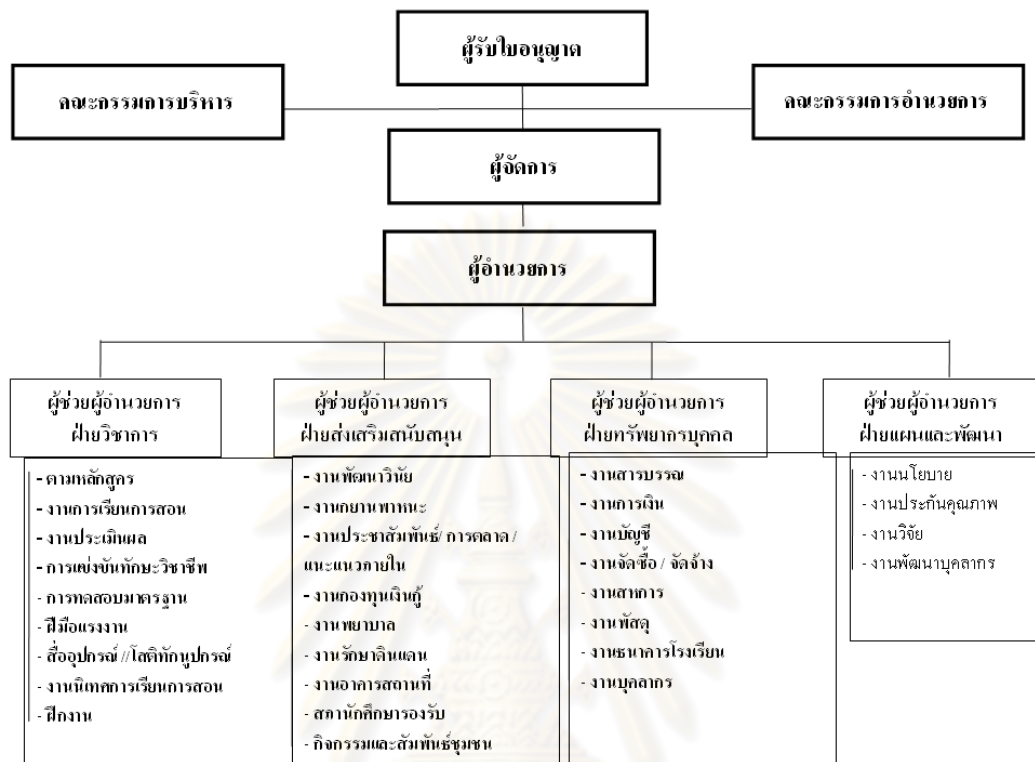
4. มีโครงสร้างการตัดสินใจและโครงสร้างการสื่อสารที่ชัดเจน

5. มีโครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์กับหน่วยงานของรัฐและเอกชน

6. จากโครงสร้างของโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงหน่วยงานที่ชัดเจนและผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการใช้บริการและสะดวกในการติดต่อเพื่อรับบริการ

2.2 โรงเรียน B

โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน B



ภาพที่ 4.2 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน B

1. โครงสร้างการบริหารงานเป็นโครงสร้างที่สอดคล้องกับโครงสร้างที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ คือ มีคณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการอำนวยการ

2. เป็นโครงสร้างองค์กรแนวนอน

2.1 มีการรวมกลุ่มของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เหมือนกันเข้าด้วยกัน ตามกระบวนการภายใต้หลักเกณฑ์การแบ่งงานกันทำ

2.2 มีการประสานงานกันในแนวนอน

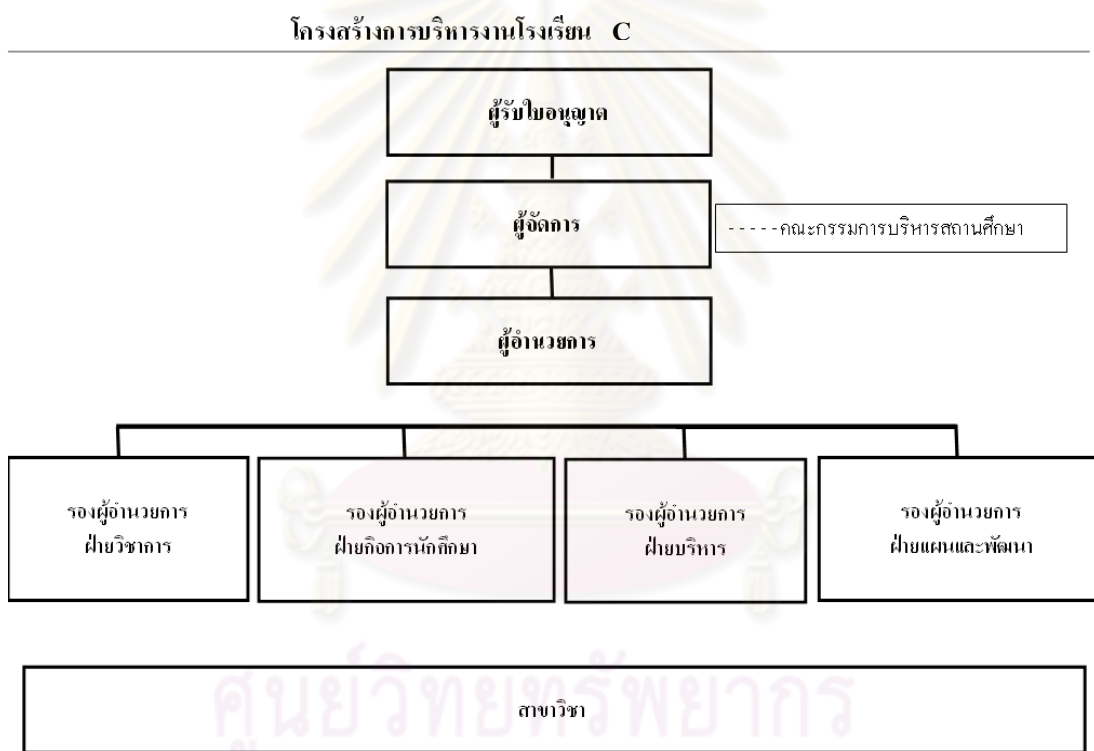
2.3 มีการมอบหมายงานและมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และมอบอำนาจการตัดสินใจ

2.4 มีการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ ระดับสูงกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ระดับล่าง

2.5 มีคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการอำนวยการเป็นผู้กำกับและมอบหมายนโยบายการบริหารคุณภาพสู่ผู้อำนวยการ

3. มีโครงสร้างการบริหารงานที่แบ่งตามภาระงาน
4. เป็นโครงสร้างที่เป็นคณะบุคคล 2 คณะคือคณะกรรมการบริหารโรงเรียนและคณะกรรมการอำนวยการ
5. เป็นโครงสร้างที่มีความชัดเจนในการสัมพันธ์กับหน่วยงานของรัฐและชุมชน

2.3 โรงเรียน C



ภาพที่ 4.3 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน C

1. เป็นโครงสร้างการบริหารงานที่สอดคล้องกับโครงสร้างที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ คือมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
 2. เป็นการจัดโครงสร้างองค์การแบบแนวนอน
 - 2.1 มีการรวมกลุ่มของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เหมือนกันเข้าด้วยกัน ตามกระบวนการภายใต้หลักเกณฑ์การแบ่งงานกันทำ

2.2 มีการประสานงานกันในแนวนอน

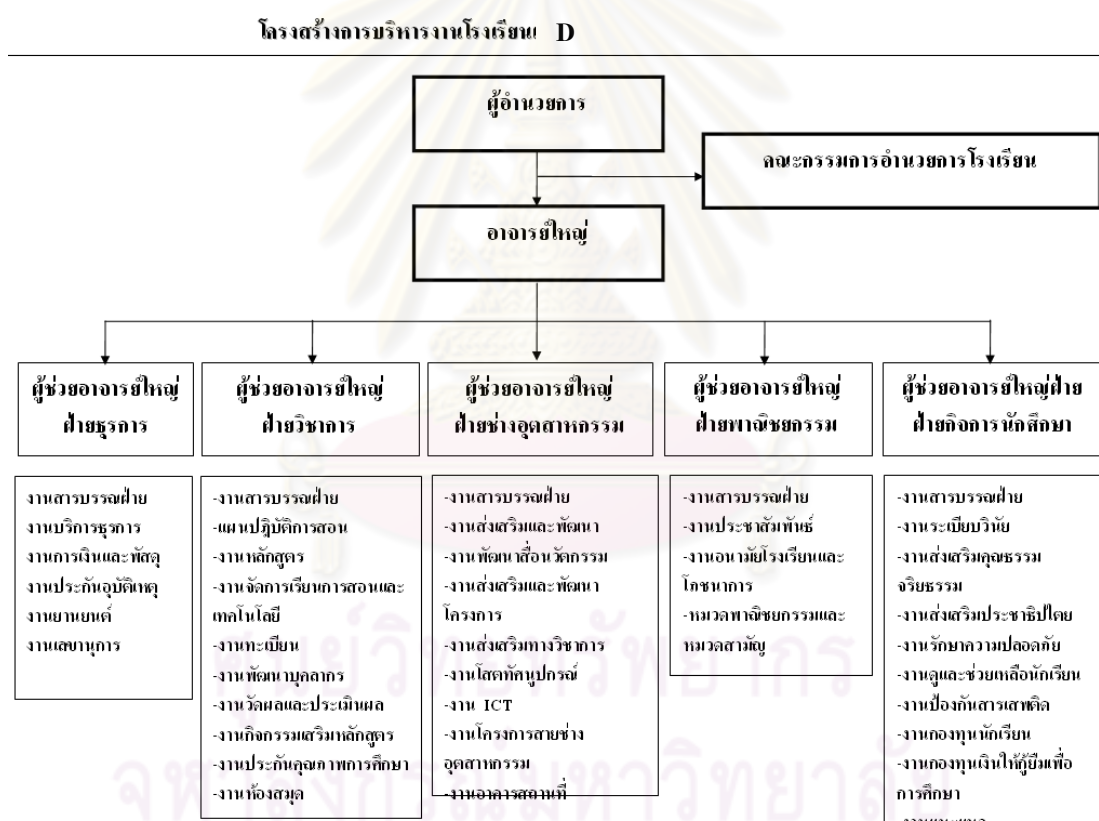
2.3 มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนมอบอำนาจการตัดสินใจ

3. เป็นโครงสร้างที่เป็นคนละบุคคล 1 คณะคือคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

4. ทุกหน่วยงานจะมีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ปรึกษาและเสนอแนะ ในกรณีที่เกิดปัญหาในการบริหาร เพื่อป้องกันการผิดพลาด

5. เป็นโครงสร้างการบริหารงานที่แบ่งตามภาระงาน

4.4 โรงเรียน D



ภาพที่ 4.4 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน D

1. เป็นการจัดโครงสร้างที่สอดคล้องกับโครงสร้างตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ คือ มีคณะกรรมการผู้อำนวยการแต่ทำหน้าที่ เช่นเดียวกับคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

2. เป็นการจัดโครงสร้างองค์การแบบแนวนอน

2.1 มีการรวมกลุ่มของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เหมือนกันเข้าด้วยกัน ตามกระบวนการภายใต้หลักเกณฑ์การแบ่งงานกันทำ

2.2 มีการประสานงานกันในแนวนอน

2.3 มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบตลอดจนมอบอำนาจการตัดสินใจ

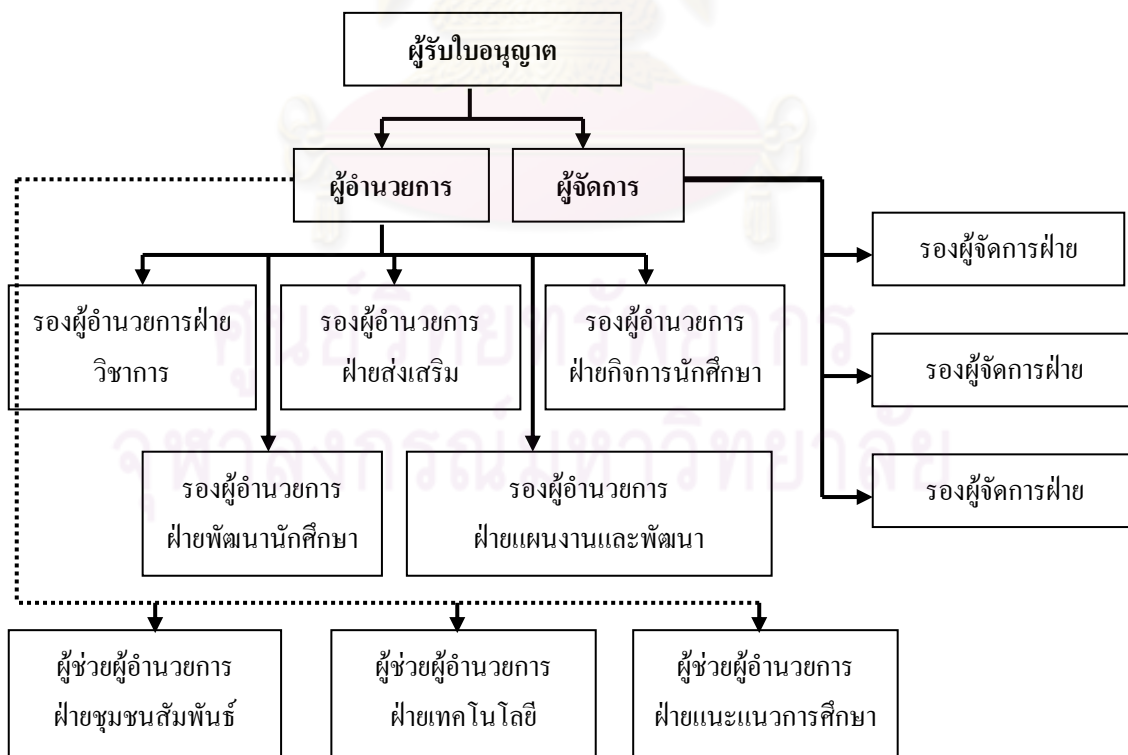
2.4 มีการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ ระดับสูงกระจายการตัดสินใจให้ระดับล่าง

3. มีคณะกรรมการอำนวยการ โรงเรียนเป็นหน่วยงานสนับสนุนและกำกับการบริหารคุณภาพ

4. มีการแบ่งโครงสร้างออกตามลักษณะของบุคลากรและความเชี่ยวชาญ

2.5 โรงเรียน E

โครงสร้างองค์การภายในโรงเรียน E

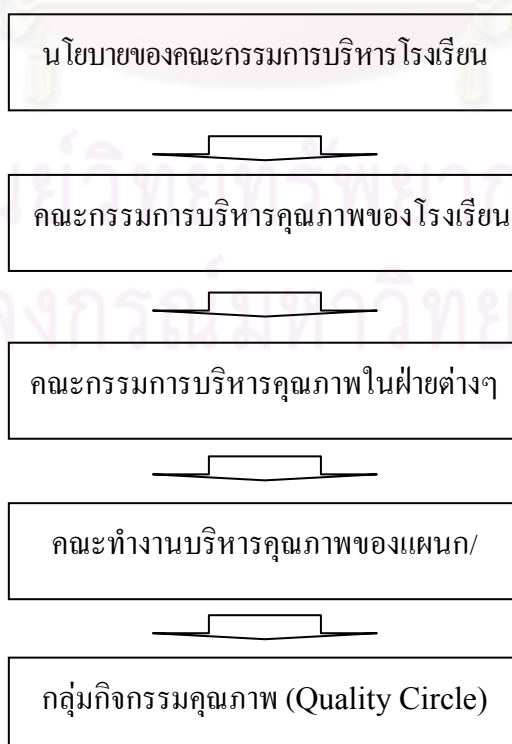


ภาพที่ 4.5 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน E

1. โครงสร้างการบริหารงานไม่ได้จัดโครงสร้างตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
2. เป็นโครงสร้างองค์การแบบแนวนอน
 - 2.1 มีการรวมกลุ่มของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เหมือนกันเข้าด้วยกัน ตามกระบวนการภายใต้หลักเกณฑ์การแบ่งงานกันทำ
 - 2.2 มีการประสานงานกันในแนวนอน
 - 2.3 มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ทุกตำแหน่ง ตลอดจนมอบความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจ
 - 2.4 มีการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ ระดับสูงกระจายการตัดสินใจให้ระดับล่าง
3. มีโครงสร้างการบริหารงานที่แบ่งสายงานฝ่ายวิชาการขึ้นตรงกับผู้อำนวยการและฝ่ายสนับสนุนขึ้นตรงกับผู้จัดการ

3. กระบวนการ

กระบวนการบริหารคุณภาพของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาทั้ง 5 แห่ง ดำเนินการในลักษณะคณะกรรมการในแต่ละระดับ จากระดับบนสู่ระดับล่าง เป็นกระบวนการนำนโยบายการบริหารคุณภาพของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้การประชุมทำความเข้าใจกับคณะกรรมการ/แผนกทำงานบริหารคุณภาพพลดหันกันมาตามลำดับ ดังนี้



กระบวนการดำเนินงานบริหารคุณภาพของโรงเรียนทั้ง 5 แห่ง ต่างใช้ระบบคุณภาพ (Quality System) หรือ ระบบ PDCA เป็นขั้นตอนการดำเนินงาน กล่าวคือ

3.1 ขั้นตอนการวางแผน (Planning)

ขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้

- 1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาการจัดการศึกษาและคุณภาพการจัดการศึกษา
- 2) การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนงาน
- 3) การแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน
- 4) การสร้างความรู้และความเข้าใจในนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนงาน
- 5) การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานในแต่ละฝ่าย/แผนก/กลุ่มกิจกรรมคุณภาพ

3.2 ขั้นตอนการดำเนินงานตามแผน (Do)

- 1) การออกแบบและจัดระบบการทำงานของฝ่ายและแผนก เพื่อให้ระบบการทำงาน ของฝ่ายและแผนก มีประสิทธิภาพและเอื้อต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน
- 2) การประชุม ทำความเข้าใจในแผน และแนวทางการดำเนินงานร่วมกัน
- 3) การปฏิบัติตามขั้นตอนและแผนการดำเนินงาน

3.3 ขั้นตอนการติดตาม ประเมินผล (Check)

- 1) การติดตามตรวจสอบการดำเนินงานตามภารกิจ แผนงาน/โครงการ
- 2) การประเมินผลการดำเนินงานทั้งระบบ

3.4 ขั้นตอนการสรุปผลและปรับปรุง (Action)

- 1) การวิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินงาน
- 2) การจัดทำรายงานผลการประเมิน
- 3) การนำผลไปปรับปรุง พัฒนาแผนงาน โครงการ

4. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (ผู้ให้บริการ หมายถึง ผู้ปกครอง นักเรียน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่าผู้แทนชุมชน)

ทั้ง 5 โรงเรียน มีความคิดเห็นโดยรวมของผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงมาก และข้อเด่นชัดคือ การบริหารงานทุกด้านมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ในส่วนงานด้านงบประมาณ ผู้ใช้บริการทุกส่วนมักจะไม่ใช่ระบบการจัดสรรงบประมาณและการตรวจสอบการใช้งบประมาณเพียงพอ

ตอนที่ 3 ร่างรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

รูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนเป็นรูปแบบการบริหารที่พัฒนามาจากผลการศึกษาศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในตอนต้นที่ 1 และการศึกษารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ในตอนที่ 2 ซึ่งรูปแบบ การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยส่วนสำคัญ คือ ส่วนที่ 1 แนวคิดและหลักการ ส่วนที่ 2 โครงสร้างการบริหารงาน และส่วนที่ 3 กระบวนการดำเนินงาน

ส่วนที่ 1 แนวคิดและหลักการ ประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์
2. หลักการ
3. ลักษณะพื้นฐานของโรงเรียน

ส่วนที่ 2 โครงสร้างของการบริหารงาน เป็นส่วนที่แสดงโครงสร้างการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ประกอบด้วย (1) โครงสร้างการบังคับบัญชา (2) กรอบงาน (3) บทบาทและภาระหน้าที่ตามตำแหน่ง

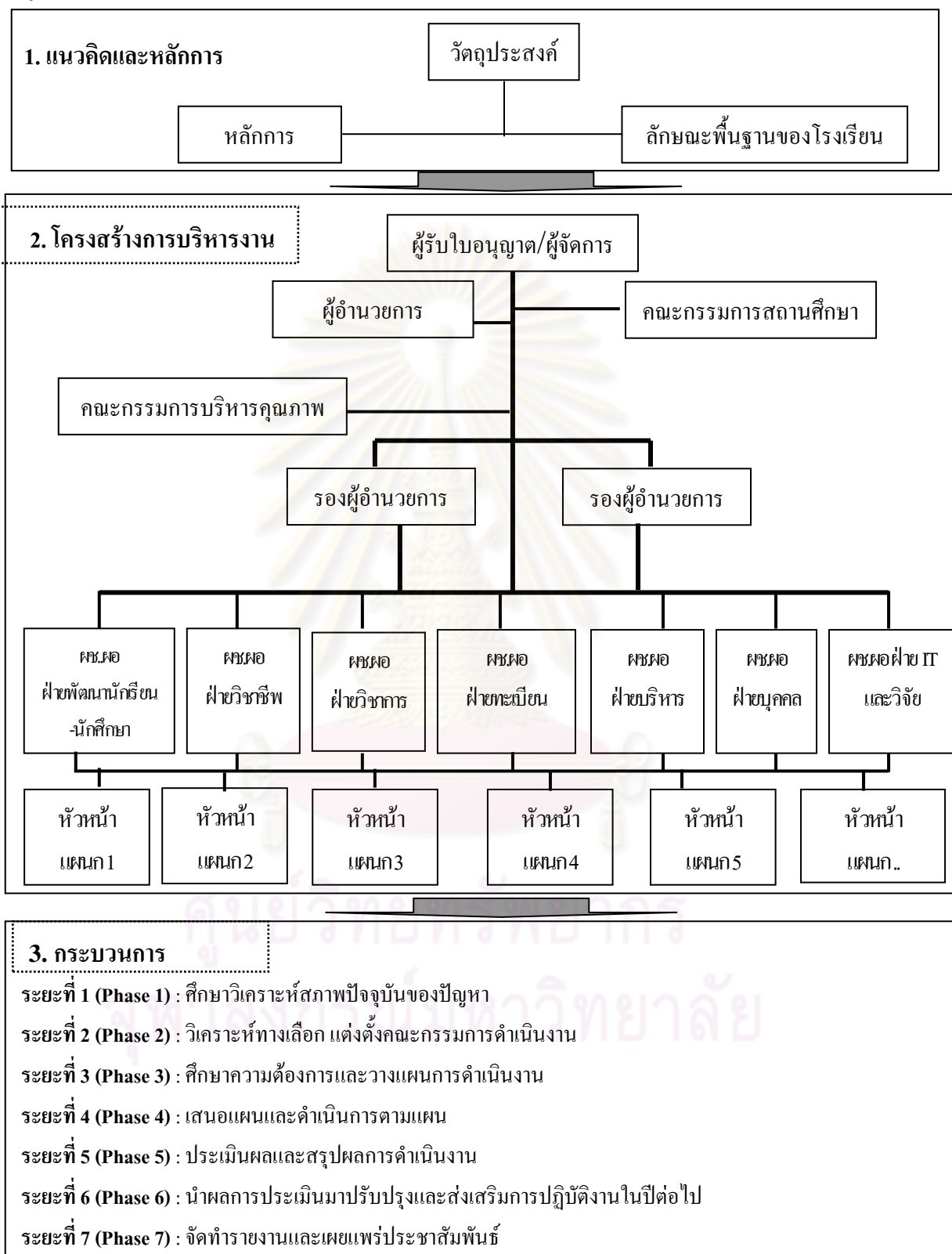
ส่วนที่ 3 กระบวนการดำเนินงาน ซึ่งแบ่งเป็น 7 ระยะ คือ

- ระยะที่ 1 (Phase 1) : ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของปัญหา
- ระยะที่ 2 (Phase 2) : วิเคราะห์ทางเลือก แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน
- ระยะที่ 3 (Phase 3) : ศึกษาความต้องการและวางแผนการดำเนินงาน
- ระยะที่ 4 (Phase 4) : เสนอแผนและดำเนินการตามแผน
- ระยะที่ 5 (Phase 5) : ประเมินผลและสรุปผลการดำเนินงาน
- ระยะที่ 6 (Phase 6) : นำผลประเมินมาปรับปรุงและส่งเสริมการปฏิบัติงานในปี

ต่อไป

- ระยะที่ 7 (Phase 7) : จัดทำรายงานและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

รูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน



ภาพที่ 4.6 รูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร สำหรับ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการ
เทียบเคียงสมรรถนะ

รูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวคิดและหลักการ

สาระสำคัญที่เป็นแนวคิดและหลักการของรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) ประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4.7 แนวคิดและหลักการของรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ

วัตถุประสงค์ : วัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา มี 2 ประการ คือ

1. เพื่อให้การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นให้มีการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่องและให้ได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้อง

2. เพื่อลดความผิดพลาดและลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งการปฏิบัติงานให้ถูกต้องในทุกกิจกรรมหรือทุกขั้นตอนของการทำงาน

เพื่อให้การบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้การดำเนินงานต้องเป็นไปตามหลักการ ลักษณะพื้นฐาน

หลักการ : การดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ครั้งนี้จะต้องดำเนินการ โดยหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ (Customer Focus) หมายถึง การปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา จะต้องทำให้ผู้รับบริการได้รับความพอใจสูงสุด เน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการ หมายถึง นักเรียน ผู้ปกครองและบุคคลภายนอกที่มาติดต่องานเป็นหลักสำคัญ

2. บุคลากรทุกฝ่ายเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) อย่างต่อเนื่องและดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูงมากขึ้นเรื่อยๆ

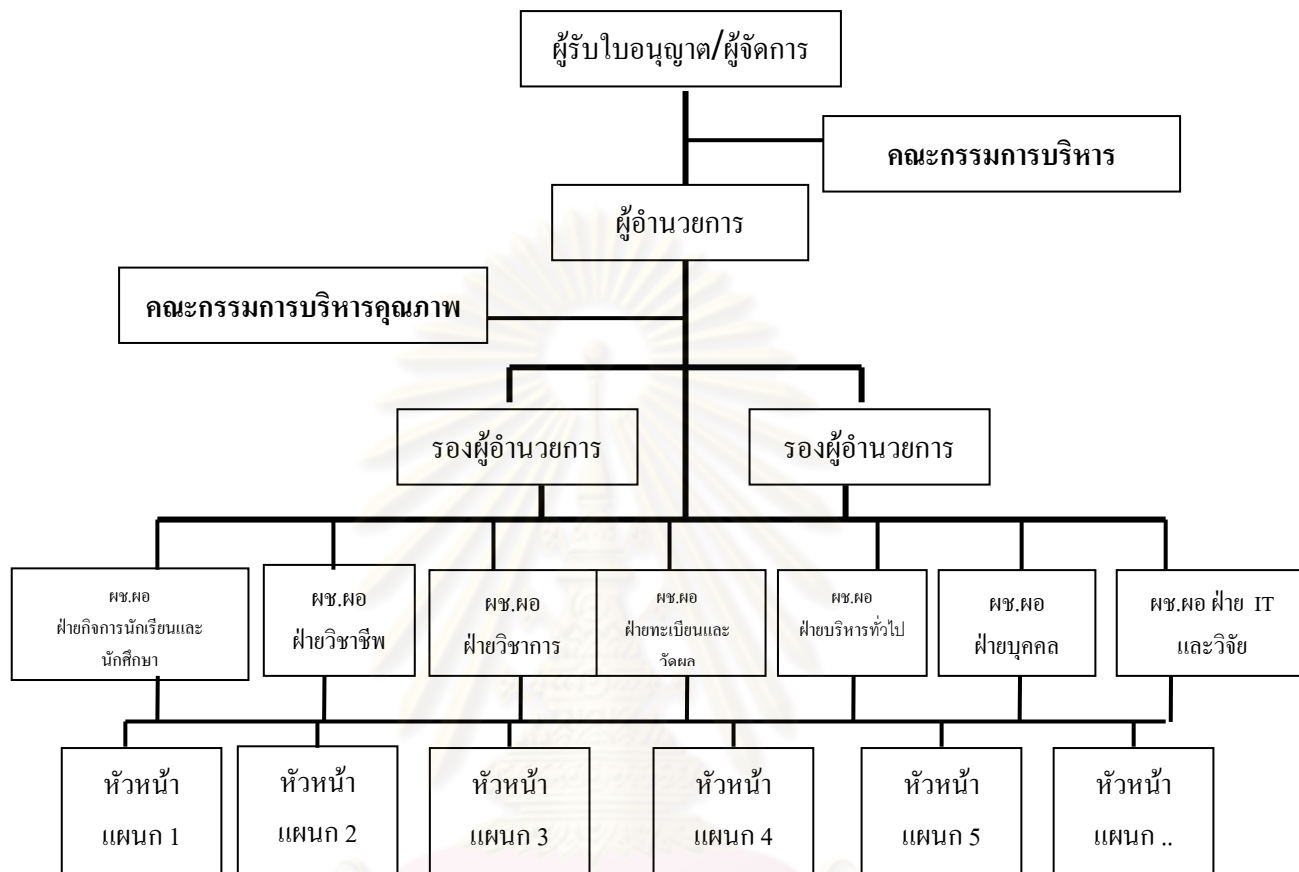
3. ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม (Total Involvement) เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ โดยต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนให้ชัดเจนให้รับผิดชอบต่อการทำงานแบบมุ่งคุณภาพร่วมกันมุ่งให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ ส่งเสริม ความเป็นผู้นำ บุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้มีอำนาจการตัดสินใจในงานที่มอบหมาย รวมทั้งส่งเสริมให้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้ปฏิบัติงานมีคุณภาพ

ลักษณะพื้นฐาน : รูปแบบบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ โรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา ต้องมีลักษณะพื้นฐานการบริหารงาน ดังนี้

1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานที่ชัดเจน
2. ผู้อำนวยการโรงเรียน รับผิดชอบในการดำเนินงานด้านคุณภาพของโรงเรียน มีบทบาทเป็นผู้นำและให้การสนับสนุน โดยตรง
3. ใช้กระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและการตัดสินใจร่วมกัน
4. การดำเนินงานทุกเรื่องต้องจัดทำเป็นเอกสารหลักฐานให้ชัดเจน
5. การปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามเอกสารที่จัดทำขึ้นและบันทึกผลการปฏิบัติงานทุกครั้ง
6. กำหนดหลักการทำงานที่เป็นพื้นฐานให้ทุกคนได้ยึดปฏิบัติร่วมกัน
7. ปฏิบัติงานตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องและได้รับความพึงพอใจ
8. สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับบุคลากรเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
9. สร้างความมั่นใจให้ทุกคนได้กล้าแสดงความคิดเห็นและให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย
10. สนับสนุนการทำงานเป็นทีม
11. เน้นวิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่การพัฒนาคุณภาพงาน
12. สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 2 โครงสร้าง

2.1 โครงสร้างสายงานบังคับบัญชา



ภาพที่ 4.8 โครงสร้างระบบงาน

โครงสร้างสายงานบังคับบัญชา เป็นการจัดโครงสร้างการบริหารงานเพื่อให้การดำเนินงานตามระบบ การบริหารคุณภาพ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.2 กรอบงานภาระงาน

ตารางที่ 4.13 กรอบงานของแต่ละฝ่ายตามโครงสร้าง

ฝ่าย	กรอบงาน
1. ฝ่ายกิจการนักเรียนและนักศึกษา	1.1 งานกิจกรรมนักเรียนและนักศึกษา 1.2 งานปกครอง 1.3 งานแนะแนว 1.4 งานสวัสดิการนักเรียนและนักศึกษา 1.5 งานความสัมพันธ์ชุมชน 1.6 งานครูที่ปรึกษา 1.7 งานประกันคุณภาพ
2. ฝ่ายวิชาชีพ	2.1 งานแผนกคอมพิวเตอร์ 2.2 งานแผนกพาณิชยกรรม 2.3 งานแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรม 2.4 งานระบบทวิภาคี 2.5 งานแนะแนวอาชีพและการจัดหางาน 2.6 งานส่งเสริมผลิตผลการค้าและประกอบธุรกิจ 2.7 งานประกันคุณภาพ
3. ฝ่ายวิชาการ	3.1 งานแผนกวิชาสามัญ 3.2 งานพัฒนาหลักสูตร 3.3 งานวัดผลประเมินผล 3.4 งานสื่อสารการเรียนการสอน 3.5 งานนิเทศและติดตามผล 3.6 งานประกันคุณภาพ
4. ฝ่ายทะเบียนและวัดผล	4.1 งานทะเบียน 4.2 งานวัดผลประเมินผล 4.3 งานบริการออกหลักฐานงานวิชาการ 4.4 งานประกันคุณภาพ

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ฝ่าย	กรอบงาน
5. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	5.1 งานการเงิน 5.2 งานพัสดุครุภัณฑ์ 5.3 งานอาคารสถานที่ 5.4 งานสารบรรณ 5.5 งานประชาสัมพันธ์และแนะแนวศึกษา ต่อ 5.6 งานประกันคุณภาพ
6. ฝ่ายบุคคล	6.1 งานการรับและสรรหาบุคลากร 6.2 งานทะเบียนและวินัย 6.3 งานพัฒนาบุคลากร 6.4 งานนิติกร 6.5 งานสวัสดิการ 6.6 งานประกันคุณภาพ
7. ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ & งานวิจัย	7.1 งานพัฒนามัลติมีเดีย 7.2 งานวิจัย 7.3 งานบริการคอม 7.4 งานศูนย์ข้อมูล 7.5 งานวิทยบริการและห้องสมุด 7.6 งานส่งเสริมการวิจัยพัฒนาการเรียนการสอน 7.7 งานประกันคุณภาพ

ผู้รับใบอนุญาต/ผู้จัดการ ทำหน้าที่เป็นประธานกรรมการบริหารโรงเรียนที่จะต้องจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียนอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง และเป็นผู้แทนของโรงเรียนในการทำนิติกรรมกับบุคคลภายนอก

คณะกรรมการบริหารโรงเรียน

คณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีอำนาจหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 31 มาตรา 44 มาตรา 45 และมาตรา 47 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 คือ

- (1) ออกระเบียบ และข้อบังคับต่างๆของโรงเรียนในระบบ
- (2) ให้ความเห็นชอบนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน
- (3) ให้คำแนะนำการบริหารและการจัดการโรงเรียน ด้านบุคลากร แผนงาน งบประมาณ วิชาการ กิจกรรมนักเรียน อาคารสถานที่ และความสัมพันธ์กับชุมชน
- (4) กำกับดูแลให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน
- (5) ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ
- (6) ให้ความเห็นชอบการกู้ยืมเงินครั้งเดียวหรือหลายครั้งรวมกันเกินร้อยละสิบห้าของมูลค่าของทรัพย์สินที่โรงเรียนในระบบมีอยู่ขณะนั้น
- (7) ให้ความเห็นชอบการกำหนดค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมอื่นของโรงเรียน
- (8) ให้ความเห็นชอบรายงานประจำปี งบการเงินประจำปี และการแต่งตั้งผู้สอบบัญชี
- (9) พิจารณาคำร้องทุกข์ของครู ผู้ปกครองและนักเรียน
- (10) ให้ความเห็นชอบในการขอเปลี่ยนแปลงรายการในตราสารจัดตั้ง
- (11) ให้ความเห็นชอบในการขอเปลี่ยนแปลงรายการในรายละเอียดเกี่ยวกับกิจการโรงเรียน
- (12) ดำเนินการจัดสรรผลกำไรที่ได้จากการดำเนินกิจการของโรงเรียนในแต่ละปี เข้ากองทุนส่งเสริมโรงเรียนในระบบ กองทุนสำรอง กองทุนอื่น และจัดสรรให้ผู้รับใบอนุญาต ตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 45
- (13) ดำเนินการให้มีการตรวจสอบบัญชีของโรงเรียน เพื่อตรวจสอบและแสดงความเห็นต่อ งบการเงินของโรงเรียนภายในหกสิบวันนับแต่วันสิ้นรอบปีบัญชี ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนกำหนด (มาตรา 47)

ผู้อำนวยการโรงเรียน มีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์และสร้างความตระหนักในการบริหารงานคุณภาพ สนับสนุนงบประมาณดำเนินการ กำหนดภารกิจและประกาศนโยบายคุณภาพ ชี้แจงและกระจายนโยบาย ปรับปรุงการบริหารงานอย่างต่อเนื่องและบริหารงานประจำวัน โดยกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานและการดำเนินการบริหารตามวงจร PDCA ซึ่งเป็นบทบาทด้านการจัดการของผู้อำนวยการโรงเรียนและมีบทบาทด้านภาวะผู้นำ คือการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย การปรับปรุงวิธีการสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจทิศทางที่กำหนดไว้และการจูงใจกระตุ้นให้ฝ่ายปฏิบัติงานได้ทำงานเต็มศักยภาพ รวมทั้งการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงาน

คณะกรรมการบริหารคุณภาพ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นประธาน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้าแผนกทุกแผนกเป็นกรรมการ และรองผู้อำนวยการโรงเรียนคนหนึ่ง เป็นกรรมการและเลขานุการ มีหน้าที่จัดทำแผน TQM ของโรงเรียน แผนการอบรมและพัฒนาบุคลากร ประชุมเตรียมวิธีการทำงานตามระบบ TQM สื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจวิธีการทำงาน ประชุมทบทวนการปฏิบัติงาน การกำกับติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานตามระบบ การบริหารคุณภาพและให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งรวมถึงแผนงานประกันคุณภาพ

รองผู้อำนวยการโรงเรียน มีหน้าที่รับผิดชอบงานตามที่ผู้อำนวยการโรงเรียนมอบหมาย

ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน มีหน้าที่บริหารงานประจำที่รับผิดชอบตามสายงาน สนับสนุนกิจกรรมกลุ่มย่อยซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่จะทำการทำงานของทุกฝ่ายมีคุณภาพและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องกำหนดกิจกรรมที่มุ่งคุณภาพของฝ่ายร่วมกับคณะทำงาน จัดทำเอกสารอธิบายวิธีการทำงานแต่ละเรื่องตามที่ได้รับมอบหมาย บันทึกและรายงานผลการปฏิบัติงานที่ฝ่ายได้ดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย

หัวหน้าแผนก มีหน้าที่บริหารงานประจำในแผนกที่รับผิดชอบตามสายงาน สนับสนุนกิจกรรมกลุ่มย่อยในแผนก ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่จะทำการทำงานของทุกฝ่ายมีคุณภาพและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง กำหนดกิจกรรมที่มุ่งคุณภาพของแผนกร่วมกับคณะทำงาน จัดทำเอกสารอธิบายวิธีการทำงานแต่ละเรื่องตามที่ได้รับมอบหมาย บันทึกและรายงานผลการปฏิบัติงานที่แผนกได้ดำเนินการ

ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงาน

ขั้นตอนการดำเนินงานของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับ โรงเรียน อาชีวศึกษาเอกชน แบ่งเป็น 7 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 (Phase 1) : ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของปัญหา

1. ศึกษาสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหาการจัดการศึกษาของโรงเรียน
2. วิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารเพื่อให้เกิดคุณภาพ

ระยะที่ 2 (Phase 2) : วิเคราะห์ทางเลือก แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน

1. กำหนดแนวทางการบริหารคุณภาพ TQM ของโรงเรียน
2. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานและคณะทำงานในแต่ละระดับรับผิดชอบและดำเนินงานตามระบบ TQM มีการมอบหมายงาน

ระยะที่ 3 (Phase 3) : ศึกษาความต้องการและวางแผนการดำเนินงาน

1. สำรวจการรับรู้และความเข้าใจในการบริหารคุณภาพ TQM ของบุคลากร
2. สร้างความรู้และความเข้าใจ (Understanding) ในระบบ TQM โดยการจัดสัมมนา และเชิญวิทยากรมาอบรมให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนเกี่ยวกับแนวคิด และ หลักการ TQM และมีความตระหนักในการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน เลื่อมใสศรัทธาในการดำเนินงานตามระบบ TQM
3. กำหนดนโยบายของโรงเรียนและความรับผิดชอบร่วม (Commitment and Policy) โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ รวมทั้งการจัดโครงสร้างสนับสนุนการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายคุณภาพ
4. กำหนดจุดมุ่งหมายและวางแผนการทำงาน
5. กำหนดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Costs Measurement) เพื่อการขอตั้งและการจัดสรรงบประมาณ

ระยะที่ 4 (Phase 4) : เสนอแผนและดำเนินการตามแผน

1. ออกแบบและจัดระบบงานของโรงเรียน (Design and System) เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพการทำงานและการติดตามประเมินผล (Capability and Control) โดยจัดทำแนวทางวิธีการทำงานและระบบเอกสาร ได้แก่ คู่มือคุณภาพ คู่มือกระบวนการทำงาน

2. จัดการฝึกอบรมและสื่อสารความเข้าใจ (Training and Communication) จนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่วัฒนธรรมแห่งคุณภาพในองค์กร (Quality Culture)

3. ปฏิบัติตามขั้นตอนและแผนดำเนินงาน (Implementation)

ระยะที่ 5 (Phase 5) : ประเมินผลและสรุปผลการดำเนินงาน

1. ตรวจสอบประเมินผล ครั้งที่ 1 เพื่อทราบความก้าวหน้า ผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค ต่างๆ และนำไปแก้ไขปรับปรุง พร้อมทั้งบันทึกการดำเนินงานที่ได้รับความสำเร็จ

2. ตรวจสอบประเมินผล ครั้งที่ 2 เพื่อประเมินผลการดำเนินงานทั้งระบบและจัดเตรียมสรุปผลงานตามระบบ TQM

ระยะที่ 6 (Phase 6) : นำผลการประเมินมาปรับปรุงและส่งเสริมการปฏิบัติงานในปีต่อไป

1. การนำผลการประเมินมาทำการวิเคราะห์ SWOT

2. การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานในปีต่อไป ของแต่ละฝ่าย/แต่ละแผนก

3. การจัดทำแผนงานพัฒนาในปีการศึกษาต่อไป

ระยะที่ 7 (Phase 7) : จัดทำรายงานและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

1. จัดทำเอกสารสรุปผลการดำเนินงานทั้งระบบ

2. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานไปสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. ให้รางวัลเพื่อเสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

4. นำระบบ TQM เข้าสู่ระบบการทำงานปกติของโรงเรียน

ตอนที่ 4 รูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยวิธี Focus Group

วิธีดำเนินการในขั้นตอนมีดังนี้

1. วิธีการศึกษา ได้แก่ การประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

2. กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 11 คน ที่ได้มาด้วยการสุ่มแบบเจาะจง (purposive sampling) ตามเกณฑ์ที่กำหนด

3. ตัวแปรที่ศึกษา คือรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ฉบับขร่าง

4. การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติภาคบรรยาย(Descriptive Statistics) และด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

5. ข้อมูลการประเมินรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ฉบับก่อนพัฒนาโดยผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

การประเมินรูปแบบการการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีผลการประเมินประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ตารางที่ 4.14 การประเมินรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group)

ประเด็น	มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
1. แนวคิดหลักการ	<p>1.1 ในส่วนของหลักการที่ให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการต้องมุ่งทั้งผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก</p> <p>1.2 ควรมีการให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการศึกษาของรัฐหรือเอกชนในเรื่องเครือข่าย ชุมชน สัมพันธ์และสถานประกอบการ</p> <p>1.3 ในส่วนของแนวคิด หลักการควรกำหนดเฉพาะหลักการและวัตถุประสงค์</p> <p>1.4 การเทียบเคียงสมรรถนะกับ โรงเรียนรางวัลพระราชทานขอให้ผู้วิจัยตรวจสอบว่า สมรรถนะที่กำหนดจะเป็นสมรรถนะที่สอดคล้องกับสมรรถนะของ สมศ.หรือไม่และเป็นสมรรถนะที่จะสอดคล้องกับสมรรถนะที่เป็นเกณฑ์มาตรฐานในอนาคตได้หรือไม่</p> <p>1.5 ควรจัดทำรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ โดยแยกโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็ก</p>

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ประเด็น	มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
2. โครงสร้าง	<p>1. โครงสร้างที่ได้ดำเนินการสังเคราะห์ออกมา มีความสมบูรณ์และลงลึกในแต่ละสายงานและมีการกำหนดกรอบงานไว้สำหรับผู้ช่วยฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และการวิจัยที่นำเสนอมาเป็นมิติใหม่ที่ดี และจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและการตรวจประเมินของ สมศ. มีการกำหนดให้ครูในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนต้องมีงานวิจัย ซึ่งไม่แตกต่างจากอาจารย์ในมหาวิทยาลัย</p> <p>2. ควรมีการทบทวนและอ้างอิงถึงพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติอาชีวะ พ.ศ. 2550 และการศึกษาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 และแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย</p> <p>3. โครงสร้างการบริหาร ขอให้กลับไปพิจารณาว่า คณะกรรมการสถานศึกษาควรอยู่สูงกว่าผู้รับใบอนุญาต ให้เหมือนกันสถาบันอุดมศึกษาและขอให้ผู้วิจัยตรวจสอบพระราชบัญญัติอาชีวศึกษา เพราะคณะกรรมการฯดังกล่าวที่ แต่งตั้งมาเพื่อให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ</p> <p>4. คณะกรรมการบริหารคุณภาพ ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นควรให้อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้อำนวยการ</p>

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ประเด็น	มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
2. โครงสร้าง (ต่อ)	<p>5. โดยภาพรวม โครงสร้างการบริหารนี้ จะต้องทำหน้าที่ ที่เป็นภารกิจ/พันธกิจ ของสถาบันตาม พรบ. ซึ่ง มี 4 ภารกิจและครอบคลุมกับงานทั้ง 4 ภารกิจ ใช้คนให้น้อยที่สุด และให้เกิดประโยชน์สูงสุด และใช้งบประมาณ น้อยที่สุด</p> <p>6. ไม่ว่าจะเป็นผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าแผนก ถ้าคิดให้แง่ของการกระจายอำนาจ ก็ไม่ควรจะให้ขึ้นอยู่กับ รองผู้อำนวยการทุกท่าน แต่ถ้าขึ้นอยู่กับ รองผู้อำนวยการคนเดียว อาจจะมีข้อเสีย คือ จะเป็นคอขวด ควรจะให้มีการกระจายอำนาจ ไปพร้อมกับ ตำแหน่ง</p> <p>7. เห็นควรให้โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ได้มีกลุ่มงานวิจัยแยกออกจากกลุ่มงานเทคโนโลยีที่อิสระต่อกัน และขึ้นตรงกับผู้อำนวยการ</p> <p>8. เมื่อพิจารณาจากโครงสร้างการบริหารงานที่สะท้อนถึงภารกิจทั้ง 4 ด้านแล้วยังคงต้องมีส่วนที่สนับสนุนอีก คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> a. ผลสำเร็จของการทำงาน ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก b. ความเป็นอิสระของแต่ละฝ่ายในกระบวนการ แต่ก็ต้องมีการกำกับ ติดตาม ดูแล ผลของงาน ให้รวดเร็ว

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ประเด็น	มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
2. โครงสร้าง (ต่อ)	<p>9. เห็นควรให้โครงสร้างการบริหารงานควรเป็นแบบ Top Down และ Bottom up เพื่อช่วยในการสร้างคนให้มีความรับผิดชอบและช่วยให้มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา</p> <p>10. เห็นควรให้ให้โครงสร้างการบริหารสามารถยืดหยุ่นได้และต้องสร้างความรับผิดชอบของบุคลากรให้ได้เพื่อให้เกิดคุณภาพของบุคลากรซึ่งสิ่งที่จะตามมาก็คือคุณภาพของงานและองค์กรต่อไป</p> <p>11. โครงสร้างของการบริหาร ศักยภาพของผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ น่าจะมีกำหนดให้มีการถ่วงดุลทางอำนาจ ซึ่งเมื่อพิจารณาจาก พรบ. อาชีวศึกษา แล้วเห็นควรให้ผู้จัดการดูแลทางด้านการบริหารงาน และ ให้ผู้อำนวยการดูแลด้านวิชาการเพื่อให้เกิดการถ่วงดุลกัน และให้มีคณะกรรมการบริหารคุณภาพที่มาจากทั้งสองส่วนร่วมกันเพื่อให้มีอำนาจในการตัดสินใจ และได้คุณภาพที่ต้องการ</p> <p>12. ควรมีการรวบรวมแผนกวิชาให้มีขนาดเล็ก</p> <p>13. โครงสร้างการบริหารงาน ควรมีการยุบรวมกลุ่มตามบทบาทภารกิจที่สำคัญในแต่ละส่วนงาน และเห็นควรแยกงานส่วนเทคโนโลยีออกจากส่วนงานวิจัยโดยอาจขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการ</p>

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

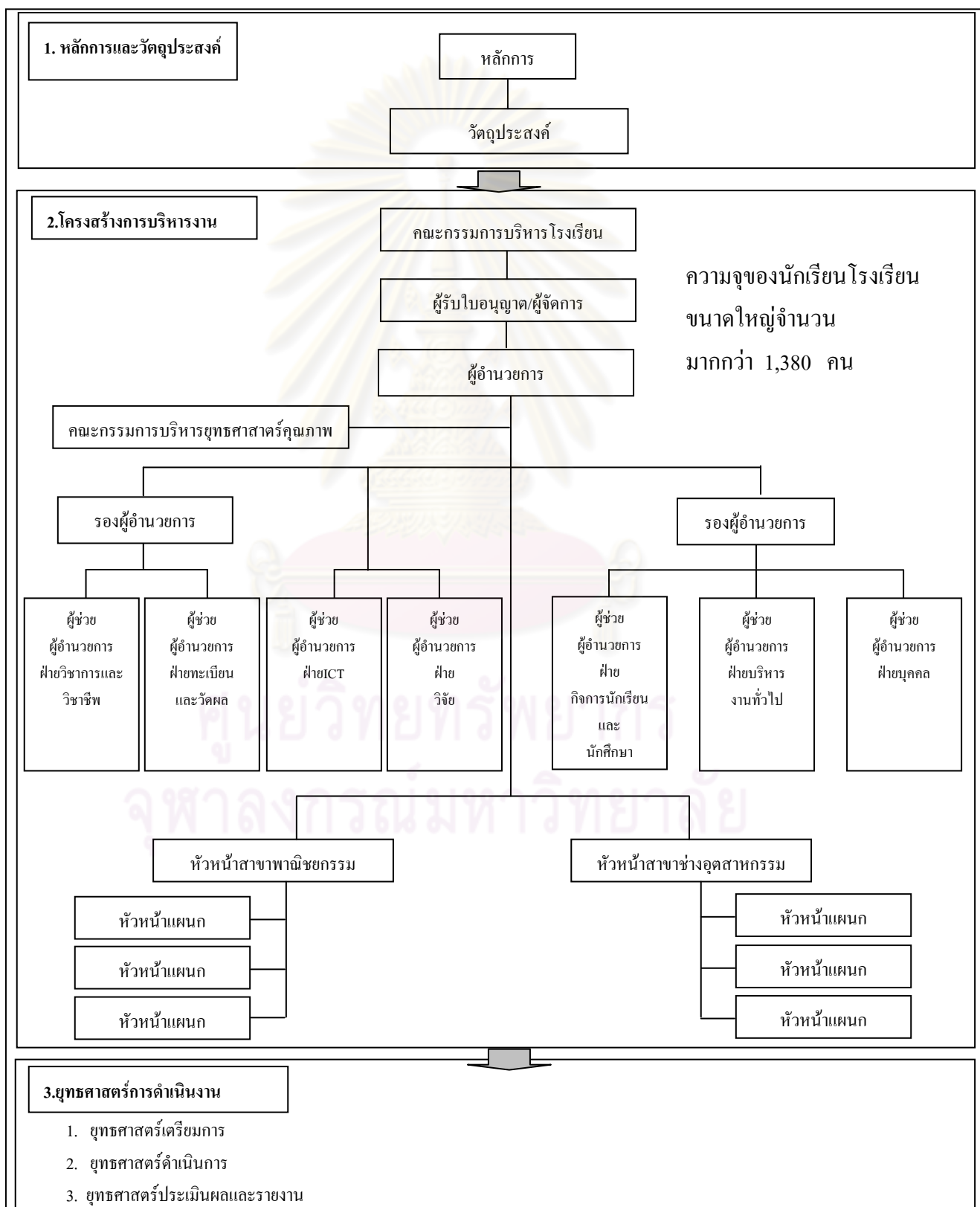
ประเด็น	มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
2. โครงสร้าง (ต่อ)	<p>14. ควรมีการกำหนด ภาระงานของรองผู้อำนวยการ ให้ชัดเจนเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกันและไม่มีปัญหาในการควบคุมดูแลหน่วยงานต่างๆ</p> <p>15. โครงสร้างการบริหารงานควรมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นได้ดีกว่าของรัฐ</p> <p>16. โครงสร้างการบริหารงานควรรวมฝ่ายวิชาการและฝ่ายวิชาชีพเข้าไว้ด้วยกัน</p> <p>17. โครงสร้างการบริหารงานควรสอดคล้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา</p> <p>18. โครงสร้างการบริหารงานในแต่ละส่วนควรมีการกำหนดความชัดเจนของสายงานเพื่อความรวดเร็ว เพื่อช่วยในการตัดสินใจ</p> <p>19. เมื่อพิจารณาโครงสร้างแล้วเห็นควรให้มีกลไกในการกำกับ ดูแลงาน</p> <p>20. เห็นควรให้มีการแยกส่วนงานเทคโนโลยีออกจากส่วนงานวิจัย โดยอาจจะมีเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก และเห็นว่า ส่วนงานวิจัยควรขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการ</p> <p>21. โครงสร้างการบริหารงานมีความเด่นชัดและมีความใหม่ในเรื่องการทำวิจัย และเห็นควรให้มีการวางตำแหน่งของคณะกรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจน พร้อมทั้งควรมีการกำหนดบทบาท หน้าที่ของคณะกรรมการให้ชัดเจน</p>

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ประเด็น	มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
2. โครงสร้าง (ต่อ)	<p>22. เมื่อพิจารณาจากโครงสร้างการบริหารงานจะเห็นว่าลำดับการบังคับบัญชาค่อนข้างยาวอาจทำให้เกิดปัญหาด้านการบริหารงานและหน้าที่รับผิดชอบต่างๆ ควรแยกการบริหารงานออกเป็นหน่วยงานและแต่ละหน่วยงานมีภารกิจรับผิดชอบที่ชัดเจน</p> <p>23. รายละเอียดการบริหารงานของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนควรเป็นไปตามมาตรา 30-33 ของ พรบ. บริหารโรงเรียนเอกชน ปี 2553</p> <p>24. การบริหารด้านการเงินควรเป็นไปตามหลักบัญชีสากล</p> <p>25. โครงสร้างใดที่ยุบรวมกันได้ควรทำ เพื่อให้ได้โครงสร้างเหมาะสม</p> <p>26. ควรให้มีโครงสร้างการบริหารที่สามารถยืดหยุ่นได้ แต่ต้องครอบคลุมภาระงานทั้ง 4 ด้านของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน</p> <p>27. เสนอให้พิจารณาเปลี่ยนชื่อคณะกรรมการบริหารคุณภาพเป็นชื่อที่เกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์น่าจะทันสมัย</p> <p>28. ควรเปลี่ยนผู้ช่วยฝ่าย IT เป็น ICT</p>
3. ขั้นตอนการดำเนินการ	<p>1. ควรมีการสลับระยะที่ 6 และ ระยะที่ 7</p> <p>2. ขั้นตอนการดำเนินงานควรมีขั้นตอนที่น้อยลง</p> <p>3. ชื่อขั้นตอนการดำเนินการควรใช้คำว่ายุทธศาสตร์การดำเนินการ</p> <p>4. ขั้นตอนของยุทธศาสตร์การดำเนินงานควรใช้ว่ายุทธศาสตร์ เพื่อสอดคล้องกับหัวข้อ</p>

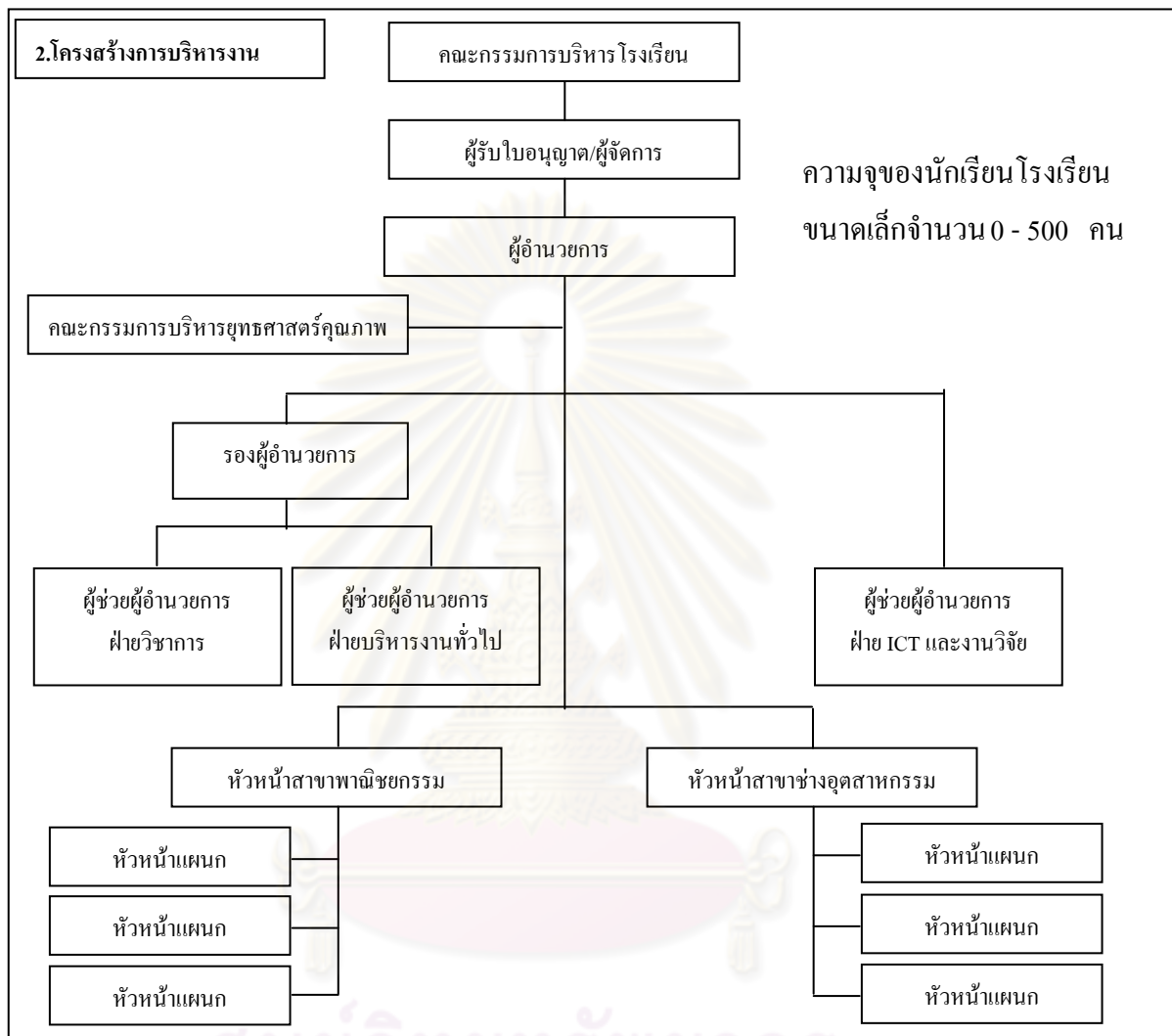
ผลจากการประเมินรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับ โรงเรียน อาชีวศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิทำให้ได้รูปแบบการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การ (Strategic Total Quality Management Model)

รูปแบบบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การ (Strategic Total Quality Management Model)



ภาพที่ 4.9 รูปแบบบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การ (Strategic Total Quality Management

โครงสร้างการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การ(Strategic Total Quality Management Structure) ของโรงเรียนขนาดเล็ก



ภาพที่ 4.10 โครงสร้างการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การ (Strategic Total Quality Management Structure)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย

รายงานผลการวิจัยที่จะนำเสนอต่อไปนี้จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

สรุปผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารงานคุณภาพทั้ง 8 งาน ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ตอนที่ 2 รูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ได้รับจากการเทียบเคียงสมรรถนะ ตอนที่ 3 เป็นรูปแบบการบริหารงานคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ที่ได้จากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group) และให้ข้อเสนอแนะในการปรับแก้ ซึ่งเป็นไปตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารงานคุณภาพในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

เป็นการนำเสนอผลสรุปเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารงานคุณภาพสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ได้มาจากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามและเก็บข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องและการปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 และพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน ตลอดจนพระราชบัญญัติอาชีวะ โดยสรุปได้ดังนี้

การปฏิบัติงานของโรงเรียนอาชีวศึกษาตามรัฐธรรมนูญ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชนตามพระราชบัญญัติอาชีวศึกษา

1. การบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมีความเป็นอิสระโดยมีการกำกับติดตาม การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ

2. โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนตามมาตรา 18(2) เป็นนิติบุคคลและมีคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กร ชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ

3. การกำหนดนโยบายและแผนการศึกษาของรัฐ ของเขตพื้นที่หรือองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น ต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของเอกชน

4. รัฐให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุนการลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีและสิทธิประโยชน์ อื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ในทางการศึกษา แก่สถานศึกษาเอกชนที่มีมาตรฐานและสามารถพึ่งตนเองได้ สภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพที่ควรจะเป็นของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน สามารถแยกได้ดังนี้

สภาพปัจจุบัน

1. โครงสร้าง ในปัจจุบันจะมีความแตกต่างกันในประเด็นที่เป็นโครงสร้างสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติ 97% โครงสร้างที่ไม่มีองค์คณะบุคคลตามพระราชบัญญัติ 3% มีคณะกรรมการ นอกเหนือจากพระราชบัญญัติ 37% และตำแหน่งบริหารที่มีความถี่สูงสุดเรียงลงมาคือ ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ รองผู้อำนวยการ ฝ่ายกิจการ นักศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไป รองผู้อำนวยการฝ่ายงบประมาณ รองผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล รองผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ รอง ผู้อำนวยการฝ่ายความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (ฝ่ายแนะแนว) และทุกโรงเรียนมีการ กำหนดโครงสร้างเป็นลายลักษณ์อักษรตลอดจนมีสายงานบังคับบัญชา ตลอดจนภาระงานของทุก ตำแหน่ง

2. กระบวนการบริหารงานที่เหลือ 7 งาน คือ 1)งานวิชาการ 2)งานงบประมาณ 3)งานบุคคล 4)งานบริหารทั่วไป 5) งานระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศฯ 6)งานบำรุงรักษาอาคารสถานที่และ ยานพาหนะ 7) งานกิจการนักศึกษา มีค่าเฉลี่ย 4.17 ซึ่งอยู่ในระดับสูงมาก และถ้าเรียงลำดับงานที่มี ค่าเฉลี่ยการบริหารงานคุณภาพเรียงจากสูงมาต่ำ คือ งานกิจการนักศึกษา มีค่าเฉลี่ย 4.29 งานวิชาการ มี ค่าเฉลี่ย 4.26 งานการบริหารงานทั่วไป 4.18 งานระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศฯ มีค่าเฉลี่ย

4.17 งานบุคคล มีค่าเฉลี่ย 4.12 งานบำรุงรักษาอาคารสถานที่และยานพาหนะ มีค่าเฉลี่ย 4.11 งานงบประมาณมีค่าเฉลี่ย 4.08

สภาพที่เป็นปัญหา

1. โครงสร้าง มีปัญหาในส่วนของบุคลากรไม่ทราบขอบเขตของงานประมาณ 9% ขาดผู้รับผิดชอบประมาณ 7% ความซับซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ประมาณ 6%

2. กระบวนการบริหารงานที่เหลือ 7 งาน คือ 1) งานวิชาการ 2) งานงบประมาณ 3) งานบุคคล 4) งานบริหารทั่วไป 5) งานระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศฯ 6) การบริหารคุณภาพงานบำรุงรักษาอาคารสถานที่และยานพาหนะ 7) งานกิจการนักศึกษา มีค่าเฉลี่ย 2.60 ซึ่งมีระดับของปัญหาอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับที่มีค่าปัญหาสูงสุดมาต่ำสุดดังนี้ งานบุคคลมีค่าเฉลี่ย 2.66 งานบำรุงรักษาอาคารสถานที่และยานพาหนะ มีค่าเฉลี่ย 2.65 งานวิชาการและงานระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศฯ มีค่าเฉลี่ย 2.61 งานบริหารทั่วไป มีค่าเฉลี่ย 2.58 งานงบประมาณ มีค่าเฉลี่ย 2.55 และงานกิจการนักศึกษา มีค่าเฉลี่ย 2.53

สภาพที่ควรจะเป็น

1. โครงสร้าง ควรเป็นโครงสร้างที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติและเป็นโครงสร้างที่กระจายอำนาจไม่เป็นศูนย์รวมและต้องมีความรับผิดชอบในบทบาทภาระหน้าที่

2. สภาพที่ควรจะเป็นของกระบวนการบริหารงานที่เหลือ 7 ด้าน คือ 1) งานวิชาการ 2) งานงบประมาณ 3) งานบุคคล 4) งานบริหารทั่วไป 5) งานระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศฯ 6) การบริหารคุณภาพงานบำรุงรักษาอาคารสถานที่และยานพาหนะ 7) งานกิจการนักศึกษา มีค่าเฉลี่ย 4.46 ซึ่งมีระดับที่มีค่าสูงสุดมาหาค่าต่ำสุดมีดังนี้ งานกิจการนักศึกษา มีค่าเฉลี่ย 4.84 งานระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ย 4.71 งานวิชาการ มีค่าเฉลี่ย 4.50 งานบุคคล มีค่าเฉลี่ย 4.35 งานบริหารทั่วไปและบำรุงรักษาอาคารสถานที่และยานพาหนะ มีค่าเฉลี่ย 4.32 งานงบประมาณ มีค่าเฉลี่ย 4.21

ตอนที่ 2 รูปแบบการบริหารงานคุณภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประกอบด้วย 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 หลักการ วัตถุประสงค์ ลักษณะพื้นฐาน

หลักการ เน้นให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและเน้นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และตลอดจนมีที่ปรึกษาเพื่อคอยเป็นที่ปรึกษาในการดำเนินการ และมีการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ ของการบริหารงานคุณภาพ เพื่อให้ผลสำเร็จของงานทุกด้านออกมามีคุณภาพ ภายใต้การทำงานที่ป้องกันการผิดพลาดและประหยัคทรัพยากรทุกด้าน

ลักษณะพื้นฐาน ของการบริหารงานคุณภาพที่จำเป็นคือ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีภาวะผู้นำ และมีการอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีช่องทางการสื่อสารทั้งบนลงล่าง และล่างเสนอลงขึ้นบน ตลอดจนการสื่อสารในระดับเดียวกันที่ดีและมีอุปกรณ์ที่สนับสนุนการสื่อสารพร้อม มีการกำกับติดตามงานอย่างเป็นระบบ และผลงานต้องส่งผลกระทบต่อความดีความชอบ ตลอดจนต้องส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

ส่วนที่ 2 โครงสร้าง

โครงสร้างการบริหารทั้ง 5 โรงเรียน มีความแตกต่างกันตามบริบทของโรงเรียนนั้น ๆ ซึ่ง 3 โรงเรียนจัดโครงสร้างที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ อีก 2 โรงเรียนจัดโครงสร้างไม่เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โรงเรียน A มีรองผู้อำนวยการ 1 ตำแหน่ง และมีผู้ช่วยผู้อำนวยการ 10 ฝ่าย คือ ฝ่ายกิจการนักศึกษา ฝ่ายวิชาชีพ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายทะเบียนวัดผล ฝ่ายกองทุน ผู้ช่วยผู้อำนวยการและคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยฝ่ายเทคโนโลยี ฝ่ายกิจกรรม ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ฝ่ายประชาสัมพันธ์ โรงเรียน B ไม่มีรองผู้อำนวยการ มีผู้ช่วยผู้อำนวยการ 4 ฝ่าย ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายส่งเสริมสนับสนุน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายแผนและพัฒนา โรงเรียน C มีรองผู้อำนวยการ 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายกิจการนักศึกษา ฝ่ายบริหาร และฝ่ายแผนพัฒนา โรงเรียน D มีผู้ช่วยผู้อำนวยการ 5 ฝ่าย คือ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายช่างอุตสาหกรรม ฝ่ายพาณิชยกรรม ฝ่ายกิจการนักศึกษา โรงเรียน E มีรองผู้อำนวยการ 5 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายส่งเสริม ฝ่ายกิจการนักศึกษา ฝ่ายพัฒนานักศึกษา ฝ่ายแผนงานและพัฒนาและมีผู้ช่วยผู้อำนวยการ 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายชุมชนสัมพันธ์ ฝ่ายเทคโนโลยี ฝ่ายแนะแนวการศึกษา

ส่วนที่ 3 กระบวนการ ในการบริหารงานของโรงเรียน A มีกระบวนการบริหารงานในลักษณะที่แต่ละฝ่ายจะมีความรับผิดชอบในงานคุณภาพของตน และมีความอิสระในการบริหารงานในฝ่าย แต่จะมีการกำกับติดตามงานอย่างเป็นระบบตามสายงานบังคับบัญชา และนำผลงานมาปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง โรงเรียน B มีกระบวนการบริหารงานโดยมีคณะกรรมการอำนวยการ

เป็นผู้กำหนดแผนงานและยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน และมีการกำกับติดตามผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และนำผลการดำเนินงานมาปรับปรุงแก้ไขในปีต่อไป โรงเรียน C มีกระบวนการบริหารโดยใช้ระบบคุณภาพหรือระบบ PDCA เป็นขั้นตอนดำเนินการและมีที่ปรึกษาของแต่ละงานทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา และกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โรงเรียน D มีกระบวนการบริหารคุณภาพในลักษณะของความอิสระของการทำงานในแต่ละฝ่าย มีการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์หลักของโรงเรียนและมีการกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โรงเรียน E มีกระบวนการบริหารคุณภาพในลักษณะที่มีการกำหนดนโยบายและแผนคุณภาพที่ชัดเจน มีกระบวนการบริหารที่แบ่งเป็นงานวิชาการกับงานสนับสนุนแยกกันชัดเจน แต่มีการปฏิบัติงานที่รองรับและสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีระบบประเมินผลอย่างเป็นระบบตามตารางเวลาที่กำหนดในแผนปฏิบัติการประจำปี และทั้ง 5 โรงเรียนจะมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาอุปสรรค

ตอนที่ 3 รูปแบบการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การ (Strategic Total Quality Management Model) ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นหลักการและวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 โครงสร้าง (โรงเรียนขนาดใหญ่, โรงเรียนขนาดเล็ก) ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การดำเนินการ

ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย

- 1.1 หลักการของการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์
- 1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์

ส่วนที่ 2 โครงสร้างการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- 2.1 โครงสร้างสายงานบังคับบัญชา
- 2.2 กรอบงาน
- 2.3 บทบาทและภาระหน้าที่ตามตำแหน่ง

ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์ดำเนินการ

- 3.1 ยุทธศาสตร์เตรียมการ
- 3.2 ยุทธศาสตร์ดำเนินการ
- 3.3 ยุทธศาสตร์ประเมินผลและรายงาน

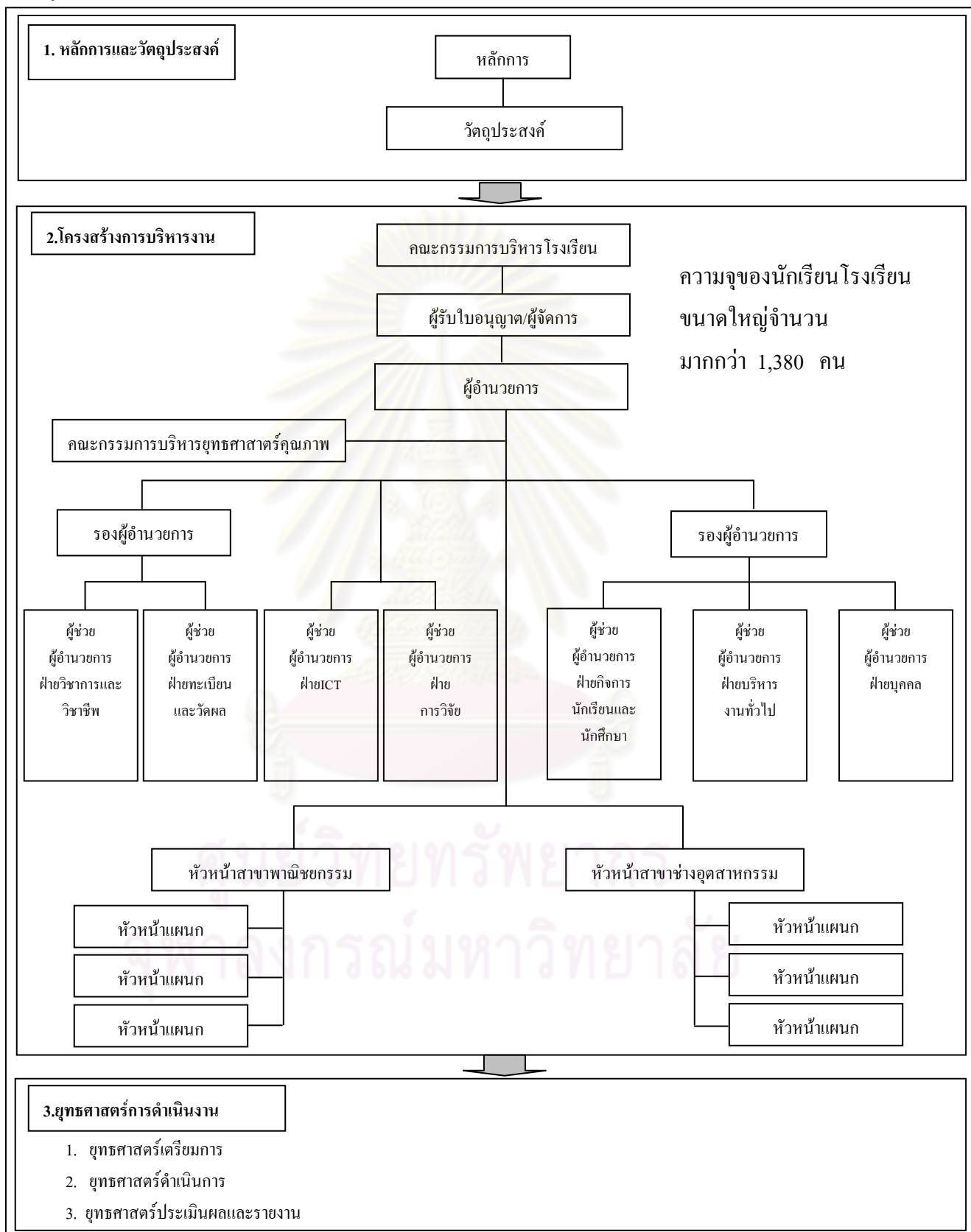
รูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เหมาะสมเป็นรูปแบบที่นำความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิจากการทำ

Focus Group มาปรับปรุงและนำแก้ไขเพิ่มเติมอีกครั้งหนึ่งจากข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ ซึ่งรูปแบบที่ได้เป็นรูปแบบที่นำเสนอในแผนภาพของรูปแบบ คือ การบริหารคุณภาพ
เชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ดังนี้

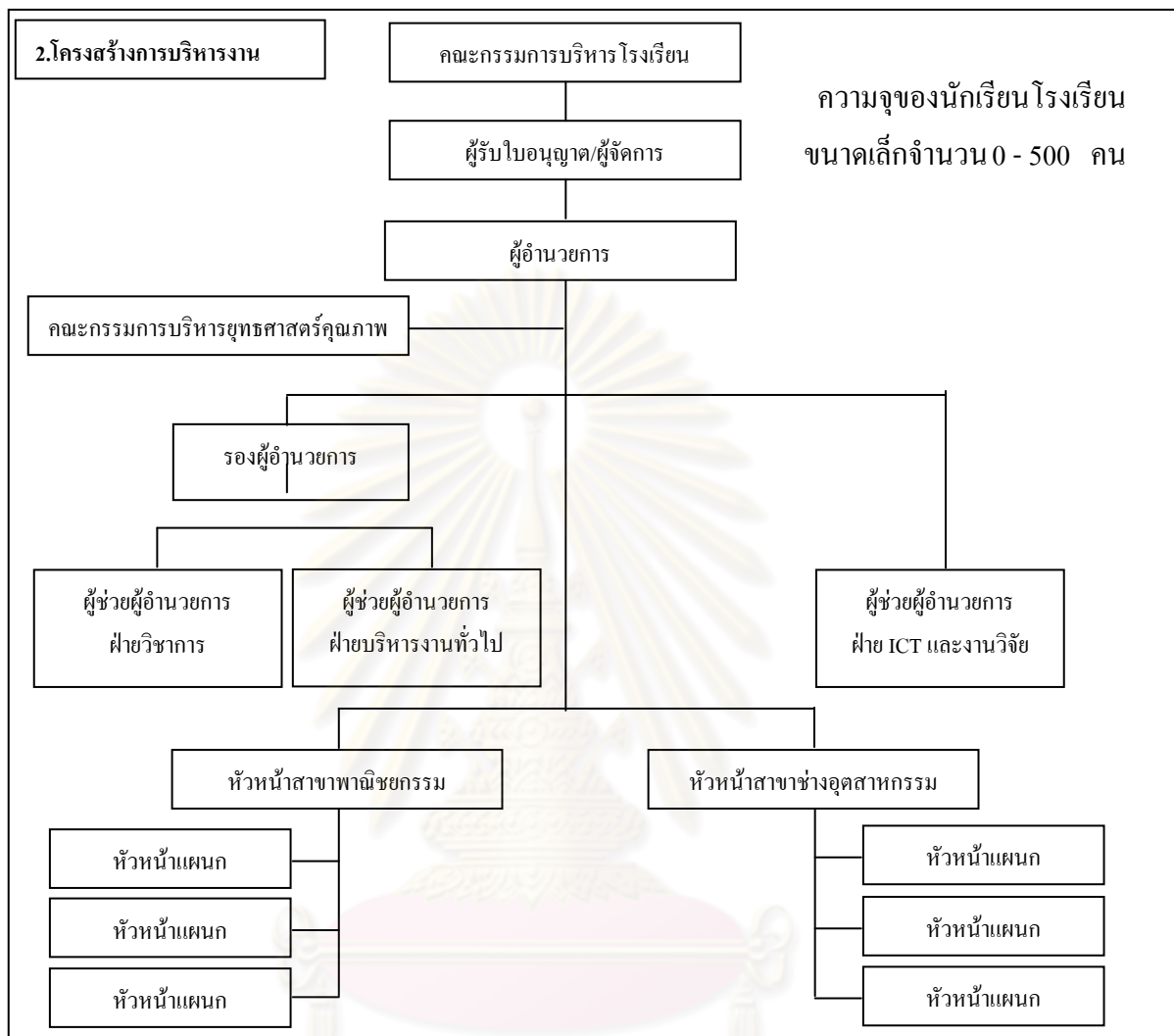


ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปแบบการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การ(Strategic Total Quality Management Model)



ภาพที่ 5.1 รูปแบบการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การ (Strategic Total Quality Management Model)



ภาพที่ 5.2 โครงสร้างการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์กร (Strategic Total Quality Management Structure) โรงเรียนขนาดเล็ก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปแบบบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การ (Strategic Total Quality Management Model) มีส่วนประกอบทั้ง 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์



1. หลักการ การบริหารงานตามรูปแบบการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การ (Strategic Total Quality Management Model) เป็นการบริหารงานโดยยึดหลักการดังนี้

1.1 การบริหารงานทุกหน่วยงานตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับล่างจะเป็นการบริหารตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ และจะต้องปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์

1.2 ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ (Customer) หมายถึง การบริหารงานของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จะต้องทำให้ผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกมีความพึงพอใจสูงสุด เน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการ หมายถึง นักเรียนผู้ปกครองบุคลากรภายในโรงเรียน และบุคลากรภายนอกโรงเรียน

1.3 บุคลากรทุกฝ่ายเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) อย่างต่อเนื่อง และดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและได้ผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.4 ให้ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Involvement) เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ โดยต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนให้ชัดเจนให้รับผิดชอบการทำงาน แบบมุ่งคุณภาพร่วมกันมุ่งให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ ส่งเสริม ความเป็นผู้นำ บุคลากรได้รับมอบหมายให้มีอำนาจตัดสินใจในงานที่มอบหมาย รวมทั้งส่งเสริมให้ได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีคุณภาพสูงขึ้น

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้การบริหารงานสามารถบรรลุเป้าประสงค์ได้ โดยการใช้หนทาง (way) และวิธีการ หรือ เครื่องมือตลอดจนทรัพยากรที่มีอยู่นำมาใช้อย่างประหยัด

2. เพื่อให้การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นให้มีการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่องและให้ได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้อง

3. เพื่อลดความผิดพลาดและลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งการปฏิบัติงานให้ถูกต้องในทุกกิจกรรมหรือทุกขั้นตอนของการทำงาน

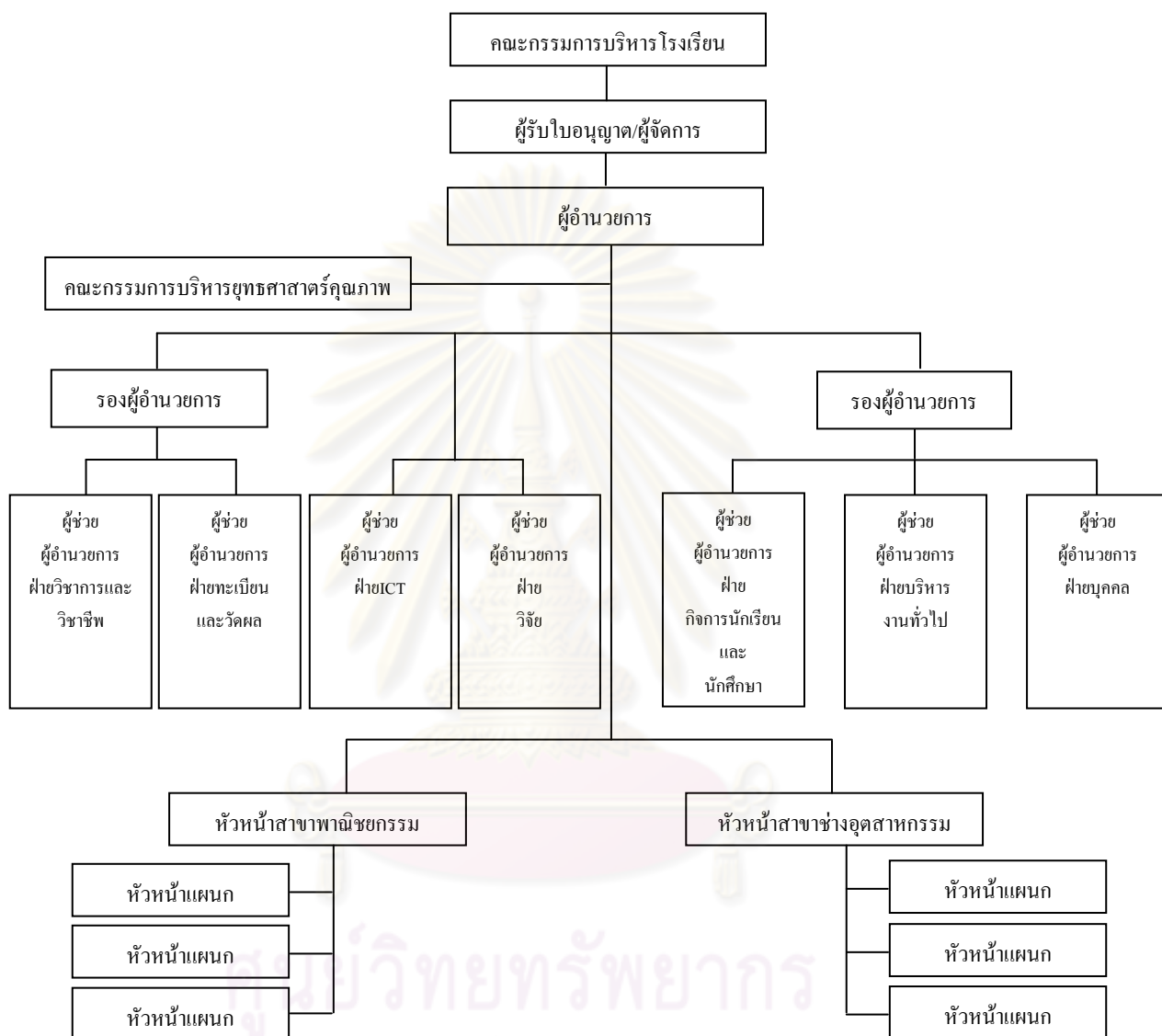
ส่วนที่ 2 โครงสร้างการบริหาร

โครงสร้างการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การ มีลักษณะดังนี้ 1) โครงสร้างสายการบังคับบัญชา 2) กรอบภาระงานที่รับผิดชอบ 3) บทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งโครงสร้างของทั้ง 2 โครงสร้าง จะมีความแตกต่างกันเฉพาะจำนวนตำแหน่ง ของผู้บริหาร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.1 โครงสร้างสายการบังคับบัญชา

โครงสร้างรูปแบบบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ที่องค์การของโรงเรียนขนาดใหญ่

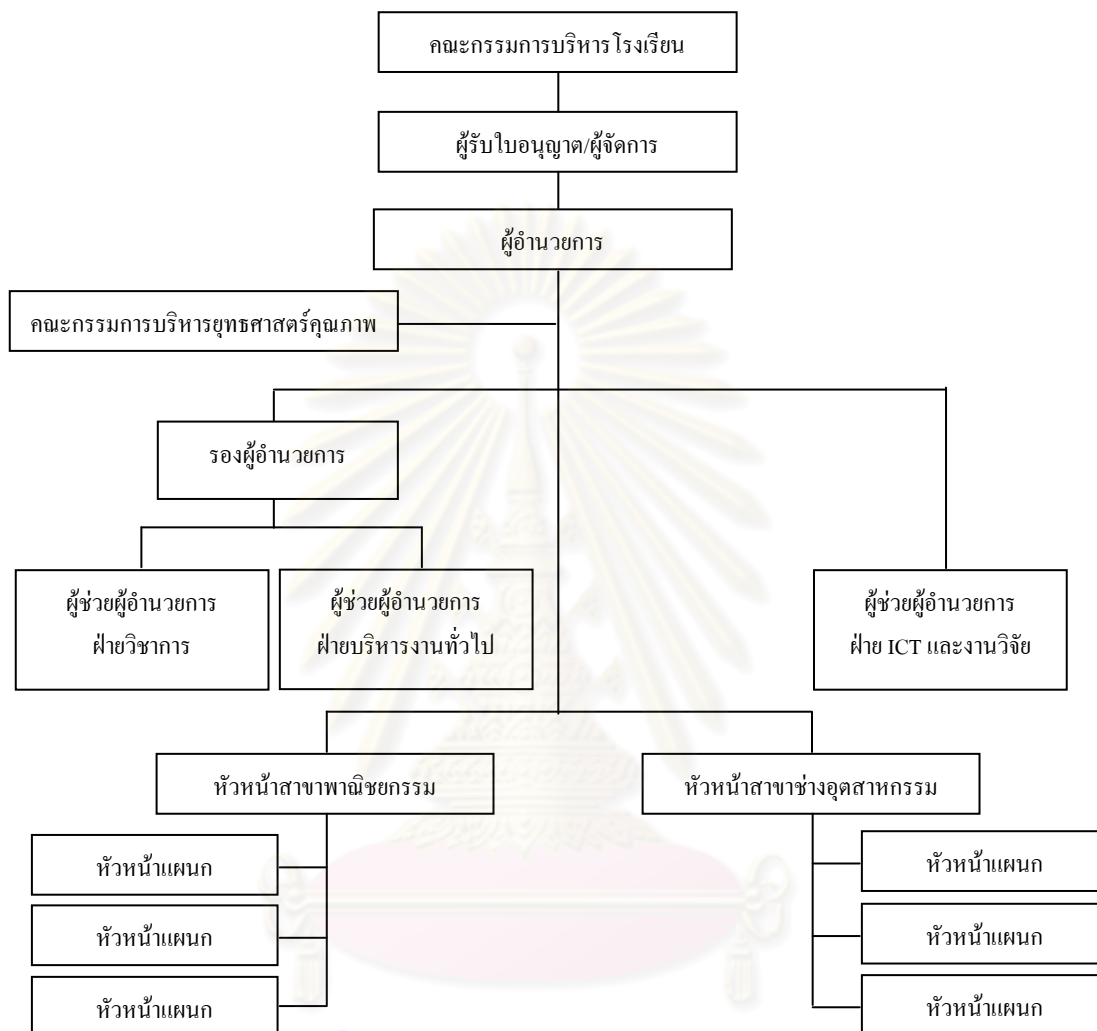


ความจุของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่

จำนวน มากกว่า 1,380 คน

ภาพที่ 5.3 โครงสร้างบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ โรงเรียนขนาดใหญ่

โครงสร้างรูปแบบบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก



ศูนย์วิทยทรัพยากร
 ความจุของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก
 จำนวน 0-500 คน
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 5.4 โครงสร้างการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ โรงเรียนขนาดเล็ก

2.2 กรอบงานของแต่ละฝ่ายตามโครงสร้าง

ตารางที่ 5.1 กรอบงานของแต่ละฝ่ายตามโครงสร้าง

ฝ่าย	กรอบงานและหน้าที่
1 ฝ่ายกิจการนักเรียนและนักศึกษา	1.1 งานกิจกรรมนักเรียนและนักศึกษา 1.2 งานปกครอง 1.3 งานแนะแนว 1.4 งานสวัสดิการนักเรียนและนักศึกษา 1.5 งานความสัมพันธ์ชุมชน 1.6 งานครูที่ปรึกษา 1.7 งานประกันคุณภาพ
2 ฝ่ายวิชาการและวิชาชีพ	2.1 งานแผนกวิชาสามัญ 2.2 งานแผนกวิชาชีพ/ช่าง 2.3 งานพัฒนาหลักสูตร 2.4 งานสื่อสารการเรียนการสอน 2.5 งานระบบทวิภาคี 2.6 งานแนะแนวอาชีพและการจัดหางาน 2.7 งานส่งเสริมผลิตผลการค้าและประกอบธุรกิจ ตลอดจนส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งทางวิชาการ 2.8 งานนิเทศและติดตามผล 2.9 งานประกันคุณภาพ 2.10 งานคัดเลือกหนังสือแบบเรียนที่ใช้ใน สถานศึกษา
3 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	3.1 งานการเงิน 3.2 งานพัสดุครุภัณฑ์ 3.3 งานอาคารสถานที่และยานพาหนะ 3.4 งานสารบรรณ 3.5 งานประชาสัมพันธ์และแนะแนว 3.6 งานวิทยบริการและห้องสมุด 3.7 งานประกันคุณภาพ 3.8 งานธุรการ

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ฝ่าย	กรอบงานและหน้าที่
4. ฝ่ายบุคคล	4.1 งานการรับและสรรหาบุคลากร 4.2 งานทะเบียนและวินัยของบุคลากร 4.3 งานพัฒนาบุคลากร 4.4 งานนิติกร 4.5 งานสวัสดิการ 4.6 งานประกันคุณภาพ
5. ฝ่ายทะเบียนและวัดผล	5.1 งานทะเบียน 5.2 งานวัดผล 5.3 งานบริการออกหลักฐานงานวิชาการ 5.4 งานประกันคุณภาพ
6. ฝ่ายงานวิจัย	6.1 งานวิจัยของโรงเรียน 6.2 งานส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน 6.3 งานส่งเสริมพัฒนานวัตกรรมจากผลการวิจัย 6.4 งานประกันคุณภาพ
7. ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT Information and Communication Technology)	7.1 งานพัฒนามัลติมีเดีย 7.2 งานบริการคอม 7.3 งานศูนย์ข้อมูล 7.4 งานเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับข่าวสารข้อมูลและการสื่อสาร 7.5 งานระบบสื่อสารต่าง ๆ เช่น โทรศัพท์ระบบสื่อสารข้อมูลดาวเทียม หรือเครื่องมือสื่อสารทั้งที่มีสายและไม่มีสาย 7.6 งานประกันคุณภาพ

2.3 บทบาทหน้าที่ของตำแหน่ง

1. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครูและผู้ทรงคุณวุฒิอย่างน้อย หนึ่งคนแต่ไม่เกิน 3 คน เป็นกรรมการ ในกรณีที่ผู้รับใบอนุญาตเป็นบุคคลเดียวกับผู้จัดการ หรือผู้อำนวยการการให้ตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มได้อีก 1 หรือ 2 ตำแหน่ง (ในรูปแบบการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การ (Strategic Quality Management Model) เสนอให้เพิ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีศักยภาพโดย แต่งตั้งเป็นตำแหน่งที่ปรึกษา เพื่อเพิ่มศักยภาพของการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนและคณะกรรมการ ชุดนี้มีอำนาจหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 31 มาตรา 44 มาตรา 45 และมาตรา 47 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 คือ

- (1) เป็นประธานคณะกรรมการบริหารโรงเรียน จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียนอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง
- (2) ออกระเบียบ และข้อบังคับต่างๆของโรงเรียนในระบบ
- (3) ให้ความเห็นชอบนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน
- (4) ให้คำแนะนำการบริหารและการจัดการโรงเรียน ด้านบุคลากร แผนงาน งบประมาณ วิชาการ กิจกรรมนักเรียน อาคารสถานที่ และความสัมพันธ์กับชุมชน
- (5) กำกับดูแลให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน
- (6) ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ผู้อำนวยการ
- (7) ให้ความเห็นชอบการกู้ยืมเงินครั้งเดียวหรือหลายครั้งรวมกันเกินร้อยละยี่สิบห้าของมูลค่าของทรัพย์สินที่โรงเรียนในระบบมีอยู่ขณะนั้น
- (8) ให้ความเห็นชอบการกำหนดค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมอื่นของโรงเรียน
- (9) ให้ความเห็นชอบรายงาประจำปี งบการเงินประจำปี และการแต่งตั้งผู้สอบบัญชี
- (10) พิจารณาคำร้องทุกข์ของครู ผู้ปกครองและนักเรียน
- (11) ให้ความเห็นชอบในการขอเปลี่ยนแปลงรายการในตราสารจัดตั้ง
- (12) ให้ความเห็นชอบในการขอเปลี่ยนแปลงรายการในรายละเอียดเกี่ยวกับกิจการโรงเรียน
- (13) ดำเนินการจัดสรรผลกำไรที่ได้จากการดำเนินกิจการของโรงเรียนในแต่ละปี เข้ากองทุนส่งเสริมโรงเรียนในระบบ กองทุนสำรอง กองทุนอื่น และจัดสรรให้ผู้รับใบอนุญาต ตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 45

(14) ดำเนินการให้มีการตรวจสอบบัญชีของโรงเรียน เพื่อตรวจสอบและแสดงความเห็นต่องบการเงินของโรงเรียนภายในหกสิบวันนับแต่วันสิ้นรอบปีบัญชี ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนกำหนด (มาตรา 47)

ผู้รับใบอนุญาต/ผู้จัดการ ทำหน้าที่เป็นกรรมการบริหารโรงเรียนที่จะต้องเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียนอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง และเป็นผู้แทนของโรงเรียนในการทำนิติกรรมกับบุคคลภายนอก

ผู้อำนวยการโรงเรียน มีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์และสร้างความตระหนักในการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์กร สนับสนุนงบประมาณดำเนินการ กำหนดภารกิจและประกาศนโยบายยุทธศาสตร์เชิงคุณภาพ ชี้แจงและกระจายนโยบาย ปรับปรุงการบริหารงานอย่างต่อเนื่องและบริหารงานประจำวัน โดยกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการดำเนินการบริหารตามวงจร PDCA ซึ่งเป็นบทบาทด้านการจัดการของผู้บริหารโรงเรียนและมีบทบาทด้านภาวะผู้นำ คือการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย การปรับปรุงวิธีการสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจทิศทางที่กำหนดไว้และการจูงใจกระตุ้นให้ฝ่ายปฏิบัติงานได้ทำงานเต็มศักยภาพ รวมทั้งการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงาน

คณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์คุณภาพ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นประธาน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้าแผนกทุกแผนกเป็นกรรมการ และรองผู้อำนวยการโรงเรียนคนหนึ่ง เป็นกรรมการและเลขานุการ มีหน้าที่จัดทำแผนยุทธศาสตร์คุณภาพของโรงเรียนและแผนการอบรมและพัฒนาบุคลากร ประชุมเตรียมวิธีการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์คุณภาพ สื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจวิธีการทำงาน ประชุมทบทวนการปฏิบัติงาน การกำกับติดตามตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานตามระบบ การบริหารคุณภาพและให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติงานประจำปี

รองผู้อำนวยการโรงเรียน มีหน้าที่รับผิดชอบงานตามที่ผู้อำนวยการโรงเรียนมอบหมาย

ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน มีหน้าที่บริหารงานประจำที่รับผิดชอบตามสายงาน สนับสนุนกิจกรรมกลุ่มย่อยซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่จะทำการทำงานของทุกฝ่ายมีคุณภาพและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องกำหนดกิจกรรมที่มุ่งคุณภาพของฝ่ายร่วมกับคณะทำงาน จัดทำเอกสารอธิบายวิธีการทำงานแต่ละเรื่องตามที่ได้รับมอบหมาย บันทึกและรายงานผลการปฏิบัติงานที่ฝ่ายได้ดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมายและขึ้นตรงต่อรองผู้อำนวยการโรงเรียนตามที่ผู้อำนวยการโรงเรียนมอบหมาย

หัวหน้าแผนก มีหน้าที่บริหารงานประจำในแผนกที่รับผิดชอบตามสายงาน สนับสนุนกิจกรรมกลุ่มย่อยในแผนก ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่จะทำการทำงานของทุกฝ่ายมีคุณภาพและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง กำหนดกิจกรรมที่มุ่งคุณภาพของแผนกร่วมกับคณะทำงาน จัดทำเอกสารอธิบายวิธีการทำงานแต่ละเรื่องตามที่ได้รับมอบหมาย บันทึกและรายงานผลการปฏิบัติงานที่แผนกได้ดำเนินการ

ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การดำเนินการ

ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. ยุทธศาสตร์เตรียมการ ประกอบด้วย

1.1 สร้างความรู้ความเข้าใจ โดยวิธี

- 1.1.1 อบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 1.1.2 การศึกษาดูงานอย่างเป็นระบบ
- 1.1.3 ประชุมร่วมกับคณะผู้ปกครองชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง
- 1.1.4 การกำหนดบทบาทของผู้เกี่ยวข้อง

1.2 การแต่งตั้งคณะกรรมการ

- 1.2.1 ตั้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพ
- 1.2.2 การมอบหมายความรับผิดชอบ
- 1.2.3 การจัดโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการบริหารงานแบบ

มุ่งคุณภาพทั้งองค์การ

2. ยุทธศาสตร์ดำเนินการ

2.1 วิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การ

- 2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก
- 2.1.2 การวิเคราะห์กระบวนการ
- 2.1.3 การวิเคราะห์ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบ
- 2.1.4 การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ
- 2.1.5 การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้รับบริการ (Stake Holder)

2.2 วิเคราะห์ทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การ

- 2.2.1 การสร้างทางเลือก
- 2.2.2 การประเมินทางเลือก
- 2.2.3 การตัดสินใจเลือก

2.3 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

2.3.1 จัดทำแผนยุทธศาสตร์

2.3.2 วิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์

2.3.3 กำหนดทิศทางของสภาพปัญหา

2.3.4 วิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์

2.3.5 กำหนดกลยุทธ์

2.3.6 จัดทำแผนปฏิบัติการ / คู่มือ

2.4 การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์

2.4.1 ดำเนินการตามแผน

2.4.2 การนิเทศและกำกับติดตาม

2.4.3 ทบทวนแก้ไข / ปรับปรุงการปฏิบัติงาน

2.4.4 วางแผนพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

3. ยุทธศาสตร์ประเมินผลและรายงาน

- วิเคราะห์ผลตามเป้าหมาย

- เขียนรายงาน

- การนำผลการดำเนินการไปเป็นฐานข้อมูลในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

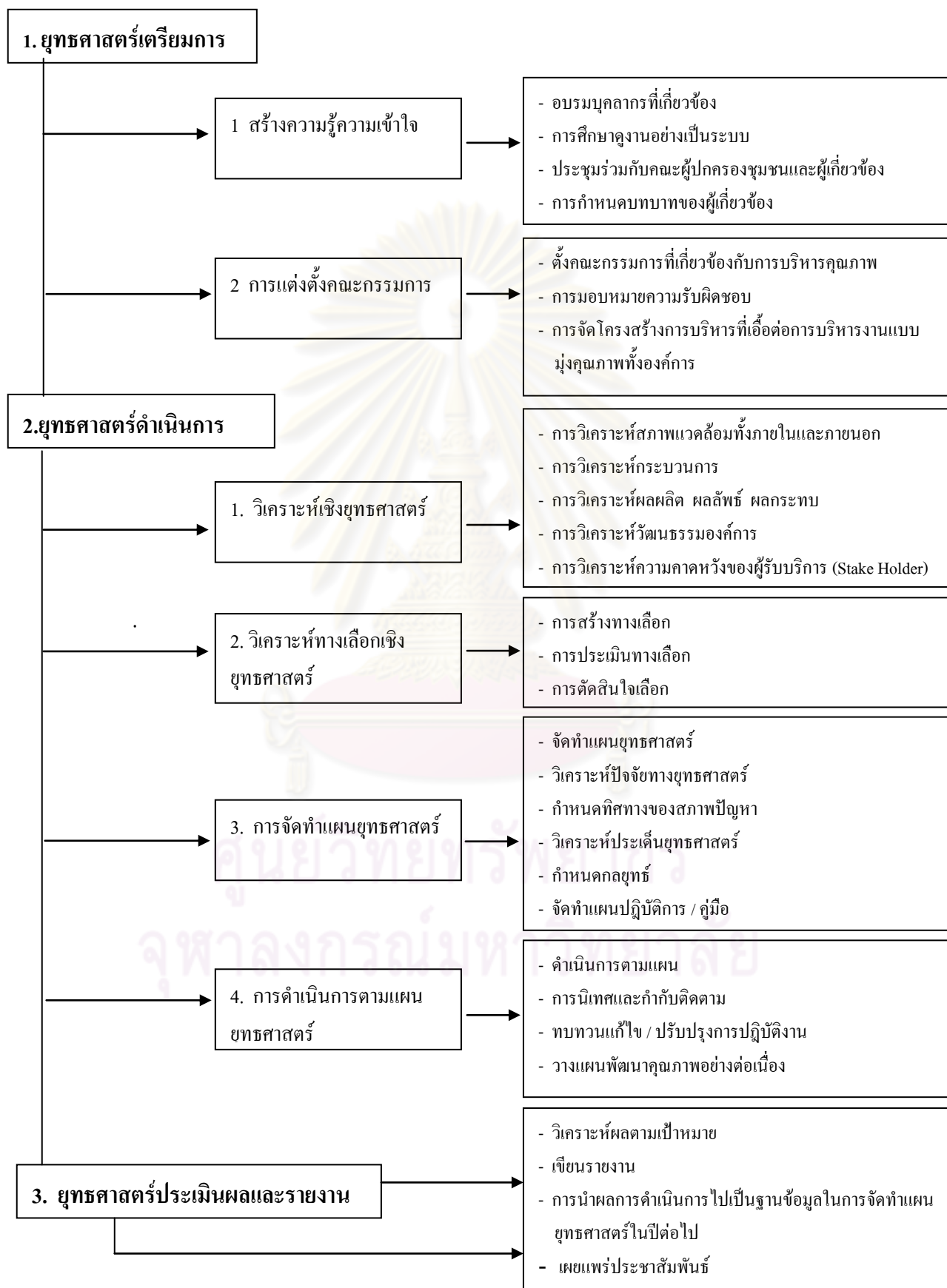
ในปีต่อไป

- เผยแพร่ประชาสัมพันธ์

ซึ่งขั้นตอนยุทธศาสตร์ดำเนินการ จะเป็นไปตามแผนภาพดังต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขั้นตอนยุทธศาสตร์ดำเนินการ



ภาพที่ 5.5 ขั้นตอนยุทธศาสตร์ดำเนินการ

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยมีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายดังนี้

1. การสร้างนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยการพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในการวิจัยครั้งนี้ได้ผลการวิจัย คือ รูปแบบการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การ (Strategic Total Quality Management Model) ที่สร้างขึ้นจากหลักการแนวคิด และทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ตลอดจนข้อมูลเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยวิธี (Focus Group) เพื่อให้ได้รูปแบบที่เป็นรูปธรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ตามบริบทของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจของผู้บริหารทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ตลอดจนส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน สังคม ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่กำหนดและเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญพุทธศักราช 2540 และ บทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2550 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ตลอดจนพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พุทธศักราช 2553 ที่กำหนดให้ (1) การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนให้มีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับติดตาม ประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ (2) ให้สถานศึกษาเอกชนเป็นนิติบุคคล และมีคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กร ชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ (3) รัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุนหรือเงินลดหย่อนภาษี เพื่อส่งเสริมงานวิชาการให้สถานศึกษาเอกชนมีมาตรฐานและสามารถพึ่งตนเองและรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ครั้งนี้ได้ประมวลแนวคิดของ Kimbrough and Nunnery (1988 : 45-79) ซึ่งได้แบ่งงานบริหารการศึกษาเป็น 9 ด้าน และจากแนวคิดนี้กับบริบทของประเทศไทยผู้วิจัยได้แบ่งงานบริหารเป็น 8 งาน งานที่ 1 คือ การจัดโครงสร้าง เป็นงานด้านนโยบายและงานที่ 2-8 เป็นงานด้านปฏิบัติ คือ 2) งานวิชาการ 3) งานงบประมาณ 4) งานบุคคล 5) งานบริหารทั่วไป 6) งานระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศฯ 7) การบริหารคุณภาพงานบำรุงรักษาอาคารสถานที่และยานพาหนะ 8) งานกิจการนักศึกษา แต่การวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งงานออกเป็น 1) งานโครงสร้าง 2) งานวิชาการและวิชาชีพ 3) งานกิจการนักเรียนและนักศึกษา 4) งานบุคคล 5) งานระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศฯ 6) งานทะเบียนและวัดผล 7) งานวิจัย 8) งานบริหารงานทั่วไป

2. การนำรูปแบบนี้ไปใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ต้องคำนึงถึงบริบทและวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนทักษะของผู้บริหารทุกระดับที่มีส่วนสำคัญในการร่วมกันทำงานเป็นทีม และสร้างหลักการและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ตลอดจนสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกฝ่าย ตลอดจนยอมรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และเห็นความสำคัญของการบริหารงานคุณภาพทั้งองค์กร จนถึงขั้นที่สามารถนำรูปแบบไปใช้เพื่อพัฒนาการบริหารงานคุณภาพทุกด้านขององค์กร ได้สถานศึกษาต้องมีหน้าที่ดังต่อไปนี้ คือ ฝ่ายผู้บริหารระดับสูงต้องกำหนดการบริหารงานคุณภาพทั้งองค์กรไว้ในนโยบายหลักและกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน และเปิดเผยให้สังคมรับทราบ ตลอดจนผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ และกำหนดยุทธศาสตร์ ตลอดจนมาตรการในการปฏิบัติ ตามยุทธศาสตร์

3. โครงสร้าง ในส่วนนี้เป็นโครงสร้างที่แสดงทั้งสายงานบังคับบัญชา กรอบงาน และการติดต่อสื่อสาร โรงเรียนจะต้องตระหนักถึงความพร้อมและวัฒนธรรมขององค์กรในการจัดโครงสร้าง เช่น คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนอยู่บนสุดของสายงานบังคับบัญชา และคณะกรรมการชุดนี้จะเป็นรูปธรรมในการบริหารคุณภาพที่ชัดเจนเพราะไม่อยู่ภายใต้การสั่งการของผู้รับใบอนุญาตและผู้บริหาร ในการเลือกคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องคัดสรรคณะกรรมการที่มีคุณภาพ จึงจะทำให้การบริหารงานคุณภาพบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เพราะจะปิดจุดอ่อนของการบริหาร อาชีวศึกษาเอกชน ซึ่งเกิดจากความแตกต่างของผู้รับใบอนุญาต ตลอดจนการบริหารงานแบบครอบครัว ซึ่งโครงสร้างที่ผู้วิจัยพบจะป้องกันจุดอ่อนนี้ได้เป็นอย่างดี เป็นรูปธรรม ตลอดจนคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์คุณภาพที่โรงเรียนสร้างขึ้นต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร หัวหน้าแผนกหัวหน้าส่วนงาน แต่ต้องมีประธานคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์คุณภาพ เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงและประธานคณะทำงานนี้ควรคัดสรรจากบุคลากรที่มีศักยภาพในการบริหารคุณภาพอย่างแท้จริงจึงจะทำให้การบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์กร ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ในส่วนของผู้ช่วยฝ่าย ICT และผู้ช่วยฝ่ายวิจัยจะไปสอดคล้องกับการประกันคุณภาพได้อย่างดีเยี่ยม แต่จากการวิจัยได้ค้นพบว่าผู้ช่วยฝ่ายกิจการนักศึกษา มีความสำคัญสูง เช่นเดียวกับผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ดังนั้นไม่ว่าจะปรับปรุงโครงสร้างเช่นใด ในอนาคต ผู้ช่วยทั้ง 2 ฝ่ายควรดำรงอยู่

4. ในส่วนของกระบวนการดำเนินงานสถานศึกษาจะต้องมีหน้าที่สื่อสารและทำความเข้าใจ ตลอดจนพัฒนาองค์ความรู้ในเรื่องยุทธศาสตร์ ตลอดจนขั้นตอนของการดำเนินการยุทธศาสตร์ และจากผลการวิจัยทำให้ทราบว่าขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของกระบวนการดำเนินการยุทธศาสตร์ คือการกำกับติดตามประเมินผลและรายงาน ซึ่งต้องทำอย่างต่อเนื่องและจริงจัง และต้องนำผลการประเมิน

มาพัฒนา และปรับปรุงแก้ไขต่อไป จึงจะทำให้โรงเรียนอาชีวศึกษา สามารถบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์คุณภาพได้บรรลุผลตามที่ต้องการ

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. หน่วยงานสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน ควรที่จะให้ตามสำคัญกับการบริหารคุณภาพ โดยกำหนดเป็นกฎหมายหรือระเบียบกระทรวงเกี่ยวกับโครงสร้างตำแหน่งของคณะกรรมการสถานศึกษา ควรจะอยู่บนสุดของโครงสร้าง ตลอดจนคณะกรรมการชุดนี้จะต้องเป็นตัวแทนที่หน่วยงานภาครัฐคัดเลือกมาให้เกินครึ่งหนึ่งของคณะกรรมการและกรรมการส่วนอื่น ๆ ผู้รับใบอนุญาตสามารถเลือกสรรและส่งไปที่หน่วยงานต้นสังกัด เพื่อพิจารณาอนุมัติจะทำให้เกิดศักยภาพของคณะกรรมการสถานศึกษาที่เป็นรูปธรรมและส่งผลต่อการบริหารคุณภาพอย่างชัดเจน
2. สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนต้องกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ ตลอดจนจัดสรรงบประมาณ ในการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับในทุกองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. สถานศึกษา ควรปรับหรือสร้างวัฒนธรรมในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนได้เห็นคุณค่าและการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้สามารถนำรูปแบบการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การเป็นแนวทางในการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ
2. สถานศึกษา ต้องกำหนดเรื่อง การบริหารงานคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การ ไว้เป็นนโยบายหลัก และต้องสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในด้านงบประมาณ อุปกรณ์สนับสนุน ตลอดจนวัสดุครุภัณฑ์ เพื่อให้การดำเนินงานด้านคุณภาพสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง
3. สถานศึกษาควรมีการตรวจประเมินการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การ อย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรมและแสดงร่องรอยหลักฐานที่ชัดเจน ตลอดจนรายงานผลการดำเนินการต่อบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องและนำผลที่ได้ไปพัฒนา และปรับปรุงในครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการนำรูปแบบการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การไปทำวิจัยและพัฒนาในโรงเรียนอาชีวศึกษาเฉพาะที่สอนสาขาช่างอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม
2. ควรมีการดำเนินการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กฤษมันต์ วัฒนานรงค์. อาชีวศึกษา:ปรัชญา หลักการ ทฤษฎี. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎีบัณฑิต สาขาวิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2538.
- เข้มทอง ศิริแสงเลิศ. การวิเคราะห์ระบบประกันภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- คณะกรรมการการศึกษาเอกชน, สำนักงาน. โครงสร้างคุณภาพมาตรฐานการศึกษา โรงเรียนเอกชนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2527.
- จำนง แจ่มจันทรวงศ์. รูปแบบการบริหาร จัดการเครือข่ายพหุภาคเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาใน สถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาและ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, 2522.
- จิรพัฒน์ เงามประเสริฐวงศ์. การเปรียบเทียบสมรรถนะ : คู่มือสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศ ออสเตรเลีย (Benchmarking: a manual for Australian Universities). กรุงเทพฯ : สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544.
- ชนกพรรณ ดิลกโกมล. วัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้: บริษัทในองค์กร เบ็ทเทอร์ฟาร์มา. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546.
- ชนิษฐ์ภัค สิงหลกะ. การศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาเอกชน เขตพัฒนา กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2549: 67-68.
- ณัฐพันธ์ ขจรนันท์. Benchmarking แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ. Rangsit Business Review 3 (2544) : 63-70.
- ดำรง มาดี. Benchmarking คู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา. วารสารดำรงราชานุภาพ 6 (เมษายน-มิถุนายน 2549) : 79-95.
- ทัศนา แสงศักดิ์. กลยุทธ์สู่ความสำเร็จในการบริหารอาชีวศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ, 2542.

- ธงชัย สมบูรณ์. การศึกษาเปรียบเทียบการอาชีวศึกษาของประเทศไทยกับประเทศมาเลเซีย. รายงานการวิจัยเสนอต่อมหาวิทยาลัยรามคำแหง ทุนอุดหนุนวิจัยจากมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2545.
- ธนู แสงศักดิ์. อาชีวศึกษา. กรุงเทพฯ : ซีดีการพิมพ์, 2520.
- นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย. การประเมินตนเอง (Self Assessment) Productivity World. วารสารเพื่อการพัฒนาผลผลิต. 6 (May-June 2001) : 66.
- นายรัฐมนตรี, สำนัก. แนวการพัฒนาโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาระดับมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2532.
- นายรัฐมนตรี, สำนัก. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542.
- นายรัฐมนตรี, สำนัก. สรุปและวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการศึกษาเอกชนพ.ศ. 2526-พ.ศ.2536. โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2537.
- นายรัฐมนตรี, สำนัก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. รายงานการวิจัยเพื่อประกอบการจัดทำร่างพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค, 2543.
- น้ำทิพย์ ทิพย์กรกิจ. มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking)กับการเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์กร. ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาพัฒนบริหารศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.
- นิภา พงศ์วิรัตน์. การเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจความศรัทธาและความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.
- บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช. Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟิกส์, 2545.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- พรชูลี อาชวบำรุง. การเพิ่มศักยภาพ การบริหารจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยมหาดไทย, 2548.
- พรรณี เกษกมล. องค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2548.

- พสุ เดชะรินทร์; การทำ Benchmarking เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของบริษัทต่าง ๆ. วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. 19 (2540) : 16-32.
- พสุ เดชะรินทร์. การประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard-BSC) รู้จักในการปฏิบัติ. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- พิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบูลย์. TQC:TOTAL QUALITY CONTROL. กรุงเทพฯ : ชมรมส่งเสริมกิจกรรมเพิ่มผลผลิตการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค, 2540.
- พีระศักดิ์ วรสุนทรโรสด. วัดรอยเท้าช้าง (Benchmarking). พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : พีระเซลแอนด์เซอร์วิส, 2542.
- เพ็ญพันธ์ เพชรสร. การเทียบเคียงระดับความสามารถในการจัดการห้องสมุด. ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ และสารนิเทศศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2546.
- ภคินี ดอกไม้งาม. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนแกนนำที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2546.
- เมธี ปิลันธนานนท์. การบริหารและเทคนิคอาชีพศึกษา. กรุงเทพฯ : โอเอสพริ้นติ้งเฮาส์, 2533.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2543.
- วงศ์สว่าง เชาว์ขุติ. Benchmarking กับการพัฒนาองค์กร. โคมทัศน์. 21 (มกราคม-มิถุนายน 2543) : 53-56.
- วรัญญา เปรมฤทัย. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าศึกษาต่อในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในจังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2545.
- วารินทร์ สิ้นสูงสุด และวันทิพย์ สิ้นสูงสุด. ชุดฝึกอบรม ISO 9001 ระบบบริหารคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : สยามมิตรการพิมพ์, 2542.
- วิจารณ์ พานิช และประพนธ์ ผาสุกยี่ด. การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2550.
- วิชาการ, กรม. ศัพท์บัญญัติการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2544.
- วิทย์ เทียงบุรณธรรม. A New English-Thai Dictionary. (Library Edition). กรุงเทพฯ : อักษรพิทยา, 2541.

- วินัย ดิสงส์. นวัตกรรมการศึกษาชุด การบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาและพัฒนาผลงานทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : ชารอักษร, 2550.
- วิโรจน์ สารัตนะ. โรงเรียน: องค์กรฉลาดคิดและสร้างสรรค์ Corporate Creativity. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ด, 2544.
- ศิริชัย จำรัสเลิศลักษณ์. การศึกษาการดำเนินงานวิชาการในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ได้รับ รางวัลพระราชทาน ปีการศึกษา 2545. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร สาขาบริหาร การศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน. คู่มือการปฏิบัติงานคณะกรรมการ การสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. คู่มือดำเนินการพัฒนา หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการ กระจายอำนาจสำหรับครูและศึกษานิเทศก์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2550.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. ทฤษฎีการจัดอาชีวศึกษา. เอกสารประกอบการบรรยาย. 2541.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. ประวัติกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2507.
- สมศักดิ์ เจตสุรกันต์. การวิเคราะห์และเทียบเคียงผลการดำเนินงาน (Benchmarking). จุลสารดอกบัว. 22 (กันยายน - ธันวาคม 2541).
- สมศักดิ์ เจตสุรกันต์ และ บุญยา เจริญผล. การวิเคราะห์และเทียบเคียงผลการดำเนินงาน (Benchmarking) วารสารข้าราชการ. 44 (มกราคม – กุมภาพันธ์ 2542) : 45-58.
- สันทัต ลินธุ์ประทุม. การบริหารจัดการศึกษาตามยุทธศาสตร์ใหม่ของการพัฒนาระบบ ราชการ. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548.
- สุทธิพงษ์ เฉลยพจน์. การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนใน กรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ : ดีเอ็นการพิมพ์, 2532.
- สุพัฒนา คูหากาญจน์. การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษากาวิชา โสตทัศนศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยวิธีเบนชมาร์กกับแผนกวิทยาศาสตร์ การสอน สถาบันการศึกษาแห่งชาติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนานาชาติ. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหาร สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. การเปรียบเทียบเชิงกลยุทธ์ด้วยวิธี Benchmarking. วารสารบริหารธุรกิจ. 87, (กรกฎาคม - กันยายน 2543) : 11-19

- สุพานี สฤกษ์วานิช. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค, 2545.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ. การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541.
- อลินี ธนวัฒน์สัจจะเสรี. Benchmarking มาตรฐานเปรียบเทียบ : Model of Excellence. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2540.
- อินทร์ จันท์เจริญ. บทบาทของอาชีวศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาบริหารอาชีวศึกษาและเทคนิคศึกษา ภาควิชาบริหารเทคนิคศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2536.
- อุทัย บุญประเสริฐ. องค์กร 5 แบบ ใน 5 โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน. กรุงเทพฯ : ดีเอ็นการพิมพ์,
2531.

ภาษาอังกฤษ

- Abernathy, T.V. An empirical analysis of the relationship between school environment variables and educational outcomes for students with mild disabilities. [CD-ROM]. Abstract from: ProQuest File: Dissertation Abstracts Item:, 1993.
- Alstete, W.J. Benchmarking in Higher Education : Adapting Best Practices to Improve Quality. Higher Education Report No.5 Washington, DC : George Washington University, 1995.
- Appleby, Alex. Benchmarking Theory-A Framework for the business world as a context for it application in higher education, in Benchmarking and Threshold Standards in Higher Education. London : Kogan Page, 1999.
- Armstrong, Henson, and Savage. Education Introduction. New York: Macmillan, 1989.
- Bass and Avolio. Developing Transformational Leadership : 1992 and Beyond. Journal of European Industrial Training. 14 : 6.
- Benjamin Franklin. An investment in knowledge always pays the best interest. Bangkok: Jirawat Express, 2004.
- Birk, Thomas Allen. Benchmarking Decision Making Strategies for Distance Education at Four- Year Colleges and Universities in the United State. Doctoral Dissertation, Department of Education Administration University of Illinois, 1997.

- Boxwell, P. Benchmarking for Competitive Advantage. New York: McGraw Hills, 1994.
- Brennan, John. Benchmarking : an alternative to OFSTED lessons for higher Education. in Quality Assurance in Education. 3 (1995): 36-38.
- Burns, James M. Leadership. New York: Harper & Raw, 1978.
- P, Rebert C. Benchmarking : The search for industry best practices that lead to superior performance. Milwaukee, WI : Quality Press, 1989.
- P, Rebert C. Benchmarking : Finding and implementing best practices. Wisconsin, Milwaukee: ASQC Quality Press, 1995.
- Cooper, Hermon Dean. A Study of A Model Technology School. To Determine Best Practices and Teacher Concern. Dotoral Dissertation, Department of Higher Education Pepperdine University, 1999.
- Cuttance, P. Benchmarking school systems. Paper prepared for the Australian Colledge of Education, 1995.
- Conference on Benchmarking School Education Sydney: NSW Department of School Education, (March 1995) : 9-10.
- Goetsch, D.L. & David, S.B. Introduction to Total Quality : Quality. Management for Production, Processing and Services. 2nd ed. Upper Saddle River New Jersey : Prentice Hall, 1997.
- Gray. J. 1993. The quality of schooling: Frameworks for judgement. In M. Preedy (ed.). Managing the Effective school. London: The Open University, 1993.
- Harrington, H.J. & Harrington, J.S. High Performance Benchmarking : 20 Steps to Success. New York: MdcGraw Hill, 1996.
- Heaphy, M.S. & Gruska, G.F. The Malcolm Baldrige National Quality Award : A Taedstick for Quality Growth. Massachusetts: Addison-Wesley, 1995.
- Hoy, W.K., and Furguson, J. Theoretical framework and exploration organization effectiveness of Schools. Educational Administration Quaterly. 21, (Spring 1985): 114-134
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. Educational administration: Theory, research and practice. Singapore: McGraw-Hill Book, 1991.
- James, P.T.J. Total Quality Management : an Introductory Text. London: Prentice Hall, 1996.
- Kelly, Anthony. Benchmarking for School Improvement: Apractical guide for comparing and achieving effectiveness. London: Routledge Falmer, Taylor & Frances Group, 2001.

- Kimbrough, R.B., and Nunnery, M.Y. Educational administration: An introduction. 3rd ed.,
New York: Macmillan, 1998.
- Liston, Colleen. Managing Quality and Standards. Buckingham : Open University Press, 1999.
- Lunenburg, F.C., and Ornstein, A.C. Educational administration : Concept and practice. 2nd ed.,
California: Wadsworth, 1996.
- Mortimore, P., Stoll, J. L., Lewis, D., and Ecob, R. Key Factors for effective junior,
Schooling. In M. Preedy(ed.) Managing the effective school. London: The Open University
Press, 1993.
- Muchinsky, Paul M. Psychology to Work An Introduction to Industrial and Organizational
Psychology. 5th ed. California: Brooks/Cole, 1997.
- Navaratnam, K.K., and O'connor, R. Quality assurance in vocational education: Meeting the
needs of nineties. The vocational Aspect of education. 45(1993) : 113-122.
- O'Dell, C., C. Jackson Grayson, Jr. and N. Essaides . If only We Knew What We Know:
The Transfer of Internal Knowledge and Best practice . USA: The Free Press, 1998.
- Ouimet, Judith Ann. The Freshman Experience: Benchmarking Student Perceptions of Quality
Of Life. Doctoral Dissertation, Department of Higher Education The University of Texas
at Austin, 1998.
- Pinnellas country schools. 1994. Superintendent's Quality Challenge. Largo, FL : Author. 1994.
- Riley, K.A., and Nuttall, D.L. (eds.) Measuring quality: education indicators United
Kingdom And international perspectives. London: the Falmer Press, 1994.
- Senge, M. Peter. The Fifth Discipline: the Art & Practice of the Learning Organization.
New York : Doubleday. 1990.
- Snyder, Kristen Mechelle. (1998). A Construct Validation and reliability Of the Education
Quality Benchmark System. Doctoral Dissertation, Department of Education
Administration South Florida : University Of South Florida, 1998.
- Spindolini, M. The Benchmarking Book. New York : AMACOM. 1992.
- Thornton, Timothy Lee. The Use of Benchmarking to Measure Indicators of High Technology
Performance in A K-12 International School. Doctoral Dissertation, Department of
Education Administration Minnesota: University of Minnesota, 1998.
- Tucker, Sue. Benchmarking A Guide for Education. California : Corwin Press, 1998.
- UNESCO. Benchmarking in Higher Education. Paris : CHEMS, 1998.

- Willms, J.D.1992. Monitoring school performance : A guide Educators. London : the Falmer Press, 1992.
- Yukl, Gary A., and Van Daved D. Fleet. Theory and Research on Leadership in Organizations. Handbook Of industrial and Organizational Psychology. 2nd ed. Volume 3 Edited by marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough, 1992.
- Zairi, Mohamed. Benchmarking for Best Practice: Continuous learning through sustainable Innovation. Great Britain : butterworth – Heinemann, MPG Books Ltd, 1998.
- Zammuto, R.F.. Assessing Oragnization effectiveness. New York : state University of New York Press, 1992.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง พัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษา
เอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้มุ่งศึกษาถึงสภาพและปัญหาการบริหารคุณภาพโรงเรียนอาชีวศึกษา
เอกชนในปัจจุบัน
2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ
3. แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน
 - ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบ
 - ส่วนที่ 2 แบบสำรวจสภาพโครงสร้างการบริหารคุณภาพโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน
 - ส่วนที่ 3 แบบสอบถามถึงกระบวนการบริหารคุณภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษา
เอกชนในปัจจุบัน
 - 3.1 งานวิชาการ
 - 3.2 งานงบประมาณ
 - 3.3 งานบุคคล
 - 3.4 งานบริหารทั่วไป
4. ข้อมูลจากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้นและไม่มีผลกระทบใด ๆ กับผู้ตอบ
5. กรุณาตอบแบบสอบถามทุกตอนและทุกข้อตามความคิดเห็นของท่านเพื่อความสมบูรณ์
ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่านและเติม
คำในช่องว่าง

1. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- ปริญญาตรี สาขา.....
- ปริญญาโท สาขา.....
- ปริญญาเอก สาขา.....
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

2. ประสบการณ์ในการทำงาน

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 3 ปี | <input type="checkbox"/> มากกว่า 3 ปี - 6 ปี |
| <input type="checkbox"/> มากกว่า 6 ปี - 9 ปี | <input type="checkbox"/> มากกว่า 9 ปี - 12 ปี |
| <input type="checkbox"/> มากกว่า 12 ปี - 15 ปี | <input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป |

3. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการ | <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล |
| <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ | <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการฝ่าย
บริหารงานทั่วไป |
| <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการฝ่ายงบประมาณ | |

รองผู้อำนวยการฝ่าย.....

4. ขนาดของโรงเรียน

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ขนาดเล็ก | (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 590 คน) |
| <input type="checkbox"/> ขนาดกลาง | (จำนวนนักเรียน 591 – 1,180 คน) |
| <input type="checkbox"/> ขนาดใหญ่ | (จำนวนนักเรียนมากกว่า 1,180 คน) |

ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2 แบบสำรวจสภาพการบริหารคุณภาพโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในปัจจุบัน

แบบสำรวจนี้เพื่อศึกษาสภาพการบริหารคุณภาพโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ

คำชี้แจงโปรดเติมคำลงในช่องว่างที่เตรียมไว้

2.1 การจัดโครงสร้างการบริหารคุณภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนปัจจุบัน

2.1.1 โครงสร้างที่เป็นองค์คณะบุคคล

จำนวน คน

ตำแหน่ง 1.....

2.....

3.....

4.....

ประกอบด้วยบุคคลตาม พ.ร.บ.

จำนวน คน

ตำแหน่ง 1.....

2.....

3.....

4.....

ประกอบด้วยบุคคลนอกเหนือจาก พ.ร.บ.

จำนวน คน

ตำแหน่ง 1.....

2.....

3.....

4.....

2.1.2 โครงสร้างที่เป็นตำแหน่งบริหาร

จำนวน คน

ตำแหน่ง 1.....

2.....

3.....

4.....

2.1.3 คำชี้แจงโปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ให้ตรงกับความเป็นจริง และเติมคำลงในช่องว่างที่เตรียมไว้ โครงสร้างการบริหารคุณภาพ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

โครงสร้างการบริหารคุณภาพ/โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน	มี	ไม่มี
1. ผู้รับใบอนุญาต		
2. ผู้จัดการ		
3. ผู้อำนวยการ		
4. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ		
5. รองผู้อำนวยการฝ่ายงบประมาณ		
6. รองผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล		
7. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไป		
8. รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักศึกษา (ฝ่ายปกครอง)		
9. รองผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ		
10. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริการ/ อาคารสถานที่		
11. รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา		
12. รองผู้อำนวยการงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน(ฝ่ายแนะแนว)		
13. การกำหนดโครงสร้างเป็นลายลักษณ์อักษร		
14. การกำหนดโครงสร้างสายงานบังคับบัญชา		
15. การกำหนดภาระงานของบุคลากรทุกตำแหน่ง		
16. ความชัดเจนของโครงสร้าง		
17. บุคลากรไม่ทราบขอบเขตของงาน		
18. ขาดผู้รับผิดชอบงาน		
19. ความซับซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่		
20. บุคลากรไม่ทราบขอบเขตของงาน		

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 สภาพกระบวนการบริหารคุณภาพโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในปัจจุบัน

- 3.1 กระบวนการบริหารคุณภาพงานวิชาการ
- 3.2 กระบวนการบริหารคุณภาพงานงบประมาณ
- 3.3 กระบวนการบริหารคุณภาพงานบุคคล
- 3.4 กระบวนการบริหารงานทั่วไป

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติตามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนและเติมลงในช่องว่างที่เตรียมไว้โดยมีรายละเอียดดังนี้

- | | | |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | มีการปฏิบัติ / ดำเนินการ / ปัญหา / ในระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีการปฏิบัติ / ดำเนินการ / ปัญหา / ในระดับมาก |
| 3 | หมายถึง | มีการปฏิบัติ / ดำเนินการ / ปัญหา / ในระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | มีการปฏิบัติ / ดำเนินการ / ปัญหา / ในระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | มีการปฏิบัติ / ดำเนินการ / ปัญหา / ในระดับน้อยที่ |

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.1 กระบวนการบริหารคุณภาพงานวิชาการ

รายการ	สภาพการบริหาร														
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่เป็นปัญหา					สภาพที่ควรจะเป็น				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของปัญหา															
2. การวิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินการ															
3. มีการให้บุคลากรทุก ๆ ฝ่ายมีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย															
4. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานโดยคำนึงถึงผู้เรียน , สังคมชุมชน ตลอดจนสถานประกอบการ															
5. มีการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม															
6. มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง															
7. มีการจัดกิจกรรม เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม															
8. มีการจัดทำแผนงานประจำปี															
9. มีการจัดสรรงบประมาณ															
10. มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอกับแผนและโครงการ															
11. มีการดำเนินงานตรงตามแผน															
12. มีการประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนในทุกกิจกรรม															
13. มีการประเมินผลการดำเนินการตามแผนทุกโครงการ															
14. มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานและพัฒนาแผนในปีต่อไป															

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

3.2 กระบวนการบริหารคุณภาพงานงบประมาณ

รายการ	สภาพการบริหาร														
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่เป็นปัญหา					สภาพที่ควรจะเป็น				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของปัญหา															
2. การวิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินการ															
3. มีการจัดทำแผนงบประมาณอย่างเพียงพอโดยคำนึงถึงผู้เรียนผู้สอน ทั้งด้านชุมชน สังคม ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง															
4. มีการจัดทำแผนงบประมาณ โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน															
5. มีการจัดทำแผนงานพัสดุครุภัณฑ์ โดยต้องคำนึงถึงความเพียงพอและตามความเหมาะสมของผู้เรียนผู้สอน ตลอดจนชุมชน และสังคม															
6. มีการจัดทำแผนงานเรื่องกองทุนเพื่อการศึกษาโดยคำนึงถึงความต้องการของผู้เรียน															
7. มีการปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง															
8. มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา															
9. มีการส่งเสริมสนับสนุนและประสานการศึกษาของบุคคลชุมชนองค์กร หน่วยงานสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา															
10. มีการปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมอย่างต่อเนื่อง															
11. มีการให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในกิจกรรม															
12. มีการปฏิบัติงานตามแผน															
13. มีการประเมินผลการดำเนินตามแผนทุกโครงการ															
14. มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานและพัฒนาแผนในปีต่อไป															

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

3.3 กระบวนการบริหารคุณภาพงานบุคคล

รายการ	สภาพการบริหาร														
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่เป็นปัญหา					สภาพที่ควรจะเป็น				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของปัญหา															
2. การวิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินการ															
3. มีการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง โดยคำนึงถึงผู้เรียน หลักสูตร สังคม ชุมชน หน่วยงานและสถานประกอบการ															
4. มีการสรรหาและบรรจุ															
5. มีการจัดทำแผนการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง															
6. มีการปฐมนิเทศและการเตรียมความพร้อมของบุคลากรใหม่															
7. มีการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม															
8. การมีวินัยและการรักษาวินัยของบุคลากร															
9. การมีสวัสดิการ															
10. มีการดำเนินการตามแผนและโครงการ															
11. มีการประเมินผลการดำเนินงานทุกโครงการ															
12. มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงงานและพัฒนาแผน ในปีต่อไป															

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

3.4 กระบวนการบริหารคุณภาพงานทั่วไป

รายการ	สภาพการบริหาร														
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่เป็นปัญหา					สภาพที่ควรจะเป็น				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของปัญหา															
2. การวิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินการ															
3. มีการจัดทำแผนโดยให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วม															
4. มีการพัฒนาและปรับปรุงแผนงานกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง															
5. มีการให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรม															
6. มีการปฏิบัติตามแผนและโครงการ															
7. มีการประเมินผลการดำเนินงานทุกโครงการ															
8. มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานและพัฒนาแผนในปีต่อไป															

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.5 กระบวนการบริหารคุณภาพงานระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศฯ

รายการ	สภาพการบริหาร														
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่เป็นปัญหา					สภาพที่ควรจะเป็น				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของปัญหา															
2. การวิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินการ															
3. มีการจัดทำแผนโดยให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วม															
4. มีการพัฒนาและปรับปรุงแผนงานกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง															
5. มีการให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรม															
6. มีการปฏิบัติตามแผนและโครงการ															
7. มีการประเมินผลการดำเนินงานทุกโครงการ															
8. มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานและพัฒนาแผนในปีต่อไป															

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.6 กระบวนการบริหารคุณภาพงานบำรุงรักษาอาคารสถานที่และยานพาหนะ

รายการ	สภาพการบริหาร														
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่เป็นปัญหา					สภาพที่ควรจะเป็น				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของปัญหา															
2. การวิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินการ															
3. มีการจัดทำแผนโดยให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วม															
4. มีการพัฒนาและปรับปรุงแผนงานกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง															
5. มีการให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรม															
6. มีการปฏิบัติตามแผนและโครงการ															
7. มีการประเมินผลการดำเนินงานทุกโครงการ															
8. มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานและพัฒนาแผนในปีต่อไป															

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.7 กระบวนการบริหารคุณภาพงานกิจการนักเรียน - นักศึกษา

รายการ	สภาพการบริหาร														
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่เป็นปัญหา					สภาพที่ควรจะเป็น				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของปัญหา															
2. การวิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินการ															
3. มีการจัดทำแผนโดยให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วม															
4. มีการพัฒนาและปรับปรุงแผนงานกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง															
5. มีการให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรม															
6. มีการปฏิบัติตามแผนและโครงการ															
7. มีการประเมินผลการดำเนินงานทุกโครงการ															
8. มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานและพัฒนาแผนในปีต่อไป															

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษา เอกชนด้วย

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ให้ข้อมูลและ ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ข้อมูลที่ได้จะนำไปเป็นแนวทางในการศึกษาวิเคราะห์สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนต่อไป

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ให้ข้อมูล

1. เพศ

ชาย หญิง

2. วุฒิการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

3. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง

ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน
 ครู

4. ประสบการณ์ในโรงเรียนแห่งนี้

น้อยกว่า 5 ปี 5 - 10 ปี 11 - มากกว่า 15 ปี

5. ขนาดโรงเรียน ต่ำกว่า 500 คน 501 - 1,500 คน มากกว่า 1,500 คนขึ้นไป

6. จำนวนครู.....คน

วันที่สัมภาษณ์.....

เวลา.....

ผู้วิจัย นางจินตนา จันทร์เจริญ

ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาตลอดจนแนวทางในการแก้ปัญหาของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับ
โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

รูปแบบการจัดโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน

1. โครงสร้างการบริหารของโรงเรียนเป็นอย่างไรและสอดคล้องกับโครงสร้างที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ.
การศึกษาแห่งชาติหรือไม่ เพราะเหตุใด ตลอดจนปัญหาที่พบ

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

.....

2. โครงสร้างการบริหารของโรงเรียนที่เป็นคณะบุคคลมีจำนวนเท่าไรและตำแหน่งอะไรตลอดจนปัญหา
ที่พบ

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

.....

3. โครงสร้างการบริหารของโรงเรียนประกอบด้วยบุคคลตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติจำนวนเท่าไรและ
ตำแหน่งอะไร ตลอดจนปัญหาที่พบ

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

.....

4. โครงสร้างการบริหารของโรงเรียนประกอบด้วยบุคคลนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. การศึกษา
แห่งชาติจำนวนเท่าไรและตำแหน่งอะไรตลอดจนปัญหาที่พบ

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

5. โครงสร้างการบริหารของโรงเรียนที่เป็นตำแหน่งบริหารมีจำนวนเท่าไรและตำแหน่งอะไรตลอดจนปัญหาที่พบ

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

.....

6. การจัดโครงสร้างในการตัดสินใจของโรงเรียนเป็นอย่างไรและมีปัญหาอะไร

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

.....

7. การจัดโครงสร้างในการวางแผนของโรงเรียนเป็นอย่างไรและมีปัญหาอะไร

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

.....

8. การจัดโครงสร้างในการสื่อสารของโรงเรียนเป็นอย่างไรและมีปัญหาอะไร

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

.....

9. การจัดโครงสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานของรัฐทุกระดับของโรงเรียนเป็นอย่างไรและมีปัญหาอะไร

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

.....

10. การจัดโครงสร้างของโรงเรียนในการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจของโรงเรียนเป็นอย่างไรและมีปัญหาอะไร

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

.....

11. โครงสร้างการบริหารของโรงเรียนได้คำนึงถึงผู้ให้บริการทุกส่วนหรือไม่อย่างไรและปัญหาที่พบ

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

.....

12. โครงสร้างการบริหารของโรงเรียนได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไรและปัญหาที่พบ

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

.....

13. โครงสร้างการบริหารของโรงเรียนได้ให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมหรือไม่อย่างไรและปัญหาที่พบมีอะไร

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

.....

14. โครงสร้างการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ที่ท่าน
ต้องการพัฒนาให้เป็นรูปแบบที่เหมาะสมควรเป็นเช่นไร

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

รูปแบบกระบวนการบริหารงาน

รูปแบบกระบวนการบริหารงานวิชาการ

1. กระบวนการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเป็นอย่างไรและปัญหาที่พบมีอะไร

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

2. กระบวนการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนได้คำนึงถึงผู้ให้บริการทุกส่วนหรือไม่อย่างไรและปัญหา
ที่พบมีอะไร

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

3. กระบวนการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร และปัญหา
ที่พบมีอะไร

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

4. กระบวนการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนได้ให้บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมหรือไม่
อย่างไรและปัญหาที่พบมีอะไร

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

.....

5. กระบวนการบริหารงานวิชาการแบบมุ่งคุณภาพที่องค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ที่ท่าน
ต้องการพัฒนาให้เป็นรูปแบบที่เหมาะสมควรเป็นเช่นไร

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

.....

รูปแบบกระบวนการบริหารงานงบประมาณ

1. กระบวนการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนเป็นอย่างไรและปัญหาที่พบมีอะไร

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

2. กระบวนการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนได้คำนึงถึงผู้ใช้บริการทุกส่วนหรือไม่อย่างไรและ
ปัญหาที่พบมีอะไร

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

.....

3. กระบวนการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร และ
ปัญหาที่พบมีอะไร

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

.....

4. กระบวนการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนได้ให้นักกลางทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมหรือไม่
อย่างไรและปัญหาที่พบมีอะไร

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

5. กระบวนการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ที่
ท่านต้องการพัฒนาให้เป็นรูปแบบที่เหมาะสมควรเป็นเช่นไร

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

รูปแบบกระบวนการบริหารงานบุคคล

1. กระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเป็นอย่างไรและปัญหาที่พบมีอะไร

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

2. กระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนได้คำนึงถึงผู้ใช้บริการทุกส่วนหรือไม่อย่างไรและปัญหาที่
พบมีอะไร

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

3. กระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร และปัญหาที่
พบมีอะไร

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....
.....

4. กระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนได้ให้บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมหรือไม่อย่างไร และปัญหาที่พบมีอะไร

.....
.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....
.....

5. กระบวนการบริหารงานบุคคลแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ที่ท่าน ต้องการพัฒนาให้เป็นรูปแบบที่เหมาะสมควรเป็นเช่นไร

.....
.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....
.....

รูปแบบกระบวนการบริหารงานทั่วไป (งานธุรการ , งานข้อมูลสารสนเทศตลอดจนงานเทคโนโลยี , งานอาคาร สถานที่ , งานกิจการนักเรียน-นักศึกษา)

รูปแบบกระบวนการบริหารงานธุรการ

1. กระบวนการบริหารงานธุรการของโรงเรียนเป็นอย่างไรและปัญหาที่พบมีอะไร

.....
.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....
.....

2. กระบวนการบริหารงานธุรการของโรงเรียนได้คำนึงถึงผู้ให้บริการทุกส่วนหรือไม่อย่างไรและปัญหาที่พบมีอะไร

.....
.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....
.....

3. กระบวนการบริหารงานธุรการของโรงเรียนได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร และปัญหาที่พบมีอะไร

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

4. กระบวนการบริหารงานธุรการของโรงเรียนได้ให้บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมหรือไม่อย่างไร และปัญหาที่พบมีอะไร

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

5. กระบวนการบริหารงานธุรการแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ที่ท่านต้องการพัฒนาให้เป็นรูปแบบที่เหมาะสมควรเป็นเช่นไร

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

รูปแบบกระบวนการบริหารงานข้อมูลสารสนเทศตลอดจนงานเทคโนโลยี

1. กระบวนการบริหารงานข้อมูลสารสนเทศตลอดจนงานเทคโนโลยีของโรงเรียนเป็นอย่างไรและปัญหาที่พบมีอะไร

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

2. กระบวนการบริหารงานข้อมูลสารสนเทศตลอดจนงานเทคโนโลยีของโรงเรียนได้คำนึงถึงผู้ใช้บริการทุกส่วนหรือไม่อย่างไรและปัญหาที่พบมีอะไร

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

3. กระบวนการบริหารงานข้อมูลสารสนเทศตลอดจนงานเทคโนโลยีของโรงเรียนได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร และปัญหาที่พบมีอะไร

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

4. กระบวนการบริหารงานข้อมูลสารสนเทศตลอดจนงานเทคโนโลยีของโรงเรียนได้ให้บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมหรือไม่อย่างไรและปัญหาที่พบมีอะไร

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

5. กระบวนการบริหารงานข้อมูลสารสนเทศตลอดจนงานเทคโนโลยีแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ที่ท่านต้องการพัฒนาให้เป็นรูปแบบที่เหมาะสมควรเป็นเช่นไร

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

รูปแบบกระบวนการบริหารงานอาคารสถานที่

1. กระบวนการบริหารงานอาคารสถานที่ของโรงเรียนเป็นอย่างไรและปัญหาที่พบมีอะไร

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

2. กระบวนการบริหารงานอาคารสถานที่ของโรงเรียนได้คำนึงถึงผู้ให้บริการทุกส่วนหรือไม่อย่างไรและปัญหาที่พบมีอะไร

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

3. กระบวนการบริหารงานอาคารสถานที่ของโรงเรียนได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร และปัญหาที่พบมีอะไร

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

4. กระบวนการบริหารงานอาคารสถานที่ของโรงเรียนได้ให้บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมหรือไม่อย่างไรและปัญหาที่พบมีอะไร

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

5. กระบวนการบริหารงานอาคารสถานที่แบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ที่ท่านต้องการพัฒนาให้เป็นรูปแบบที่เหมาะสมควรเป็นเช่นไร

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

รูปแบบกระบวนการบริหารงานกิจการนักเรียน-นักศึกษา

1. กระบวนการบริหารงานกิจการนักเรียน-นักศึกษาของโรงเรียนเป็นอย่างไรและปัญหาที่พบมีอะไร

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

2. กระบวนการบริหารงานกิจการนักเรียน-นักศึกษาของโรงเรียนได้คำนึงถึงผู้ใช้บริการทุกส่วนหรือไม่
อย่างไรและปัญหาที่พบมีอะไร

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

3. กระบวนการบริหารงานกิจการนักเรียน-นักศึกษาของโรงเรียนได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือไม่
อย่างไร และปัญหาที่พบมีอะไร

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

4. กระบวนการบริหารงานกิจการนักเรียน-นักศึกษาของโรงเรียน ได้ให้บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมหรือไม่อย่างไรและปัญหาที่พบมีอะไร

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

5. กระบวนการบริหารงานกิจการนักเรียน-นักศึกษาแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียน
อาชีวศึกษาเอกชน ที่ท่านต้องการพัฒนาให้เป็นรูปแบบที่เหมาะสมควรเป็นเช่นไร

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วย
การเทียบเคียงสมรรถนะ

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลัทธิเศรษฐศาสตร์คุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชา โขบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ให้ข้อมูลและ ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ข้อมูลที่ได้จะนำไปเป็นแนวทางในการศึกษาวิเคราะห์สภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนต่อไป

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ให้ข้อมูล

1. เพศ

ชาย หญิง

2. วุฒิการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

3. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง

นักศึกษา ศิษย์เก่า
 ผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน

4. ประสบการณ์ในโรงเรียนแห่งนี้

น้อยกว่า 5 ปี 5 - 10 ปี 11 - 15 ปี มากกว่า 15 ปี

5. ขนาดโรงเรียน ต่ำกว่า 500 คน 501 - 1,500 คน มากกว่า 1,500 คนขึ้นไป

6. จำนวนครู.....คน

วันที่สัมภาษณ์.....

เวลา.....

ผู้วิจัย นางจินตนา จันทร์เจริญ

ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาตลอดจนแนวทางในการแก้ปัญหาของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับ
โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

1. ท่านมีความพึงพอใจในคุณภาพของการบริหารงานทางวิชาการในเรื่องที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน
อย่างไร ตลอดจนปัญหาที่พบ

.....
.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....
.....

2. ท่านมีความพึงพอใจในคุณภาพของการบริหารงาน เรื่อง การใช้งบประมาณการเงิน มาตรฐาน
กระบวนการเรียนการสอน อย่างไร ตลอดจนปัญหาที่พบ

.....
.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....
.....

3. ท่านมีความพึงพอใจในคุณภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอน และงาน
สนับสนุนการสอนอย่างไร ตลอดจนปัญหาที่พบ

.....
.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....
.....

4. ท่านมีความพึงพอใจในคุณภาพของการบริการของงานธุรการอย่างไร ตลอดจนปัญหาที่พบ

.....
.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....
.....

5. ท่านมีความพึงพอใจในคุณภาพของงานบริการด้านข้อมูลสารสนเทศอย่างไร ตลอดจนปัญหา ที่พบ

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

.....

6. ท่านมีความพึงพอใจในคุณภาพ ของงานอาคารสถานที่ที่จะสนับสนุนคุณภาพของกระบวนการเรียน การสอนอย่างไร ตลอดจนปัญหาที่พบ

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

.....

7. ท่านมีความพึงพอใจในคุณภาพของงานกิจการนักศึกษาอย่างไร ตลอดจนปัญหาที่พบ

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา.....

.....

.....

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย




ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เชิญ Focus Group

รศ.ดร.เมธี	ปิ่นธนานันท์	กณบดี บัณฑิต วิทยาลัยเชียงราย
ดร.วีรวัฒน์	วรรณศิริ	นายกสมาคมโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน แห่งประเทศไทย
ดร.สวัสดิ์	อุดมโภชน์	อดีตนายกสมาคมนักเรียนการศึกษาระดับมัธยมศึกษาเอกชน พ.ศ.2540 -2541
ดร.พรหมสวัสดิ์	ทิพย์คงคา	เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
ดร.จำรัส	นองมาก	อดีตนายกสมาคมนักเรียนการศึกษาระดับมัธยมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2541
ศ.ดร.ธีรวุฒิ	บุญยโสภณ	อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระ นครเหนือ
รศ.ดร.นำยุทธ	สงฆ์ธนาพิทักษ์	อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล คลองหก
ดร.วัลลภ	สุวรรณดี	อธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต อดีตรองผู้ว่า กทม. สายการศึกษา
ดร.ประวิช	รัตนเพียร	อดีตนายกสมาคมนักเรียนระดับมัธยมศึกษา พ.ศ. 2541 ผู้บริหาร โรงเรียนดุสิตพัฒนศึกษา กรรมการบริษัท การบินไทย จำกัด
ศ.ดร.บุญทัน	ดอกไธสง	อดีตนายกสมาคมนักเรียนระดับมัธยมศึกษา พ.ศ.2518
ผศ.ดร.ผจญ	จันทร์ชวณะ	อดีตนายกสมาคมนักเรียนระดับมัธยมศึกษาเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ธนบุรี พ.ศ. 2505 ผู้อำนวยการ โรงเรียนสยามบริหารธุรกิจ ผู้อำนวยการ โรงเรียนเทคโนโลยีแหลมทอง
ดร.อินทร์	จันทร์เจริญ	อธิการบดีวิทยาลัยเชียงราย ที่ปรึกษานายกสมาคมโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน แห่งประเทศไทย อดีตนายกสมาคมนักเรียนอาชีวศึกษาเอกชน แห่งประเทศไทย



ภาคผนวก ง
หนังสือรายการขอความร่วมมือ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศธ 0512.6(2771)/1737

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

31 กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางจินตนา จันทร์เจริญ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วย
การเทียบเคียงสมรรถนะ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พดด้วง ศิริบรรณพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์
ดร. วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม
กับผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้ช่วยผู้อำนวยการ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางจินตนา จันทร์เจริญ ได้ทำการ
เก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศษ 0512.6(2771)/2446

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

8 ตุลาคม 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางจินตนา จันทร์เจริญ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พดUTH สิริบรรณพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์กับผู้ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน นักศึกษา และกรรมการสถานศึกษาในส่วนผู้แทนชุมชน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางจินตนา จันทร์เจริญ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-1753

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

18 มิถุนายน 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ Focus Group

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ผจญ ชันธชวันะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางจินตนา จันทรเจริญ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบริกรมพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ Focus Group ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-1752

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

18 มิถุนายน 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ Focus Group

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.บุญทัน คอกไชยสง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางจินตนา จันทร์เจริญ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบริกรมพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ Focus Group ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612

ที่ ศบ 0512.6(2771)/53-1750



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

18 มิถุนายน 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ Focus Group

เรียน ดร.วัลลภ สุวรรณคดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางจินตนา จันทร์เจริญ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบริกรมพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ Focus Group ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ ศษ 0512.6(2771)/53-1751

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

18 มิถุนายน 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ Focus Group

เรียน คร.ประวิช รัตนเพียร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางจินตนา จันทร์เจริญ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบริกรมพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ Focus Group ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612

ที่ ศบ 0512.6(2771)/53-1748

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

18 มิถุนายน 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ Focus Group

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ บุญโสภณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางจินตนา จันทร์เจริญ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ Focus Group ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-1749

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

18 มิถุนายน 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ Focus Group

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.นำยุทธ สงค์ธนาพิทักษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางจินตนา จันทร์เจริญ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ สิริบริกรมพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ Focus Group ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612

ที่ ศบ 0512.6(2771)/53-1746



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

18 มิถุนายน 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ Focus Group

เรียน ดร.พรหมสวัสดิ์ ทิพย์คงคา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางจินตนา จันทร์เจริญ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบริกรมพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ Focus Group ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-1746

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

18 มิถุนายน 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ Focus Group

เรียน ดร.พรหมสวัสดิ์ ทิพย์คงคา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางจินตนา จันทร์เจริญ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรศึกษาศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ Focus Group ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อัชฌญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ ศษ 0512.6(2771)/53-1747

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

18 มิถุนายน 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ Focus Group

เรียน ดร.จรัส นองมาก

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางจินตนา จันทร์เจริญ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ Focus Group ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-1744

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

18 มิถุนายน 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ Focus Group

เรียน ดร.วิระวัฒน์ วรรณศิริ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางจินตนา จันทร์เจริญ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบริกรมพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ Focus Group ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี
ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612

ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-1745

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

18 มิถุนายน 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ Focus Group

เรียน คร.สวัสดิ์ อุคมโกชน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางจินตนา จันทร์เจริญ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา โยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบริกรมพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ Focus Group ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-1743

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

18 มิถุนายน 2553

เรื่อง ขอบเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ Focus Group

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.เมธี ปิณฑนานนท์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางจินตนา จันทร์เจริญ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาาน โยบาช การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ Focus Group ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-1754

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

18 มิถุนายน 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ Focus Group

เรียน คร.อินทร์ จันทรเจริญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางจินตนา จันทรเจริญ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบริกรมพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ Focus Group ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ - สกุล	นางจินตนา จันทร์เจริญ
วัน เดือน ปีเกิด	9 กันยายน 2492
สถานที่เกิด	แขวงพญาไท เขตดุสิต จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ที่อยู่ปัจจุบัน	4/12 หมู่ 1 ซอยเพชรเกษม 98 แขวงบางแคเหนือ เขตบางแค กรุงเทพฯ รหัสไปรษณีย์ 10160 โทรศัพท์ 01-4041107 , 0-2421-1291
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี (กศ.บ.) วิทยาลัยวิชาการศึกษา พระนคร พ.ศ. 2515 ปริญญาโท (คม.) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2542
ประสบการณ์การทำงาน	อดีตอาจารย์ 2 ระดับ 7 โรงเรียนสตรีวิทยา
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	- ตำแหน่ง รองอธิการบดีฝ่ายบริหารวิทยาลัยเชิงรอย ตั้งแต่ปี 2547 อุปนายกสภาวิทยาลัยเชิงรอย - ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทคโนโลยีกรุงธน - ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทคโนโลยีกรุงธนเชิงรอย - อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนเทคโนโลยีกรุงธนเชิงรอย

ศูนย์วิทยพัชกร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย