

การวางแผนพัฒนาการศึกษา (แผนกลยุทธ์)

โครงการและการประเมินโครงการในสถานศึกษา

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและเน้นการปฏิบัติ

โดยประยุกต์ใช้ตัวแบบ CIPP, CIPPIEST และ Kirkpatrick

รศ.ดร.สุวัฒน์ วิวัฒนานนท์

การวางแผนพัฒนาการศึกษา (แผนกลยุทธ์) โครงการและการประเมินโครงการในสถานศึกษา
หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และเน้นการปฏิบัติโดยประยุกต์ใช้ตัวแบบ CIPP, CIPPIEST และ Kirkpatrick
สุวัฒน์ วิวัฒนานนท์

สุวัฒน์ วิวัฒนานนท์

การวางแผนพัฒนาการศึกษา (แผนกลยุทธ์) โครงการและการประเมินโครงการใน
สถานศึกษา หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และเน้นการปฏิบัติโดยประยุกต์ใช้ตัวแบบ CIPP,
CIPPIEST และ Kirkpatrick – กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2567
379 หน้า

1. แผนพัฒนาการศึกษา 2. โครงการและการประเมินโครงการ 1. ชื่อเรื่อง

ISBN (e-book) 978-616-608-818-2

จัดทำโดย รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ วิวัฒนานนท์
ภาควิชา การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยปทุมธานี
อ. เมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี 12000
โทร. 02-975-6999
E-mail : 617suwat@gmail.com
ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2567

สั่งซื้อได้ที่ : ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330
โทร. 0-2218-9872 โทรสาร 0-2254-9495
Call Center (จัดส่งทั่วประเทศ) โทร. 0-2255-4433
<http://www.chulabook.com> Facebook page : Chulabook
Apps: CU-eBook Store

คำนำ

การวางแผนเป็นกระบวนการขั้นตอนการบริหารจัดการประการแรกและสำคัญของการดำเนินงานต่างๆ การวางแผนพัฒนาการศึกษา (แผนกลยุทธ์) และการจัดทำโครงการ การประเมินโครงการในสถานศึกษาเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่อง หนังสือเล่มนี้จึงได้นำเสนอ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และเน้นการปฏิบัติ เพื่อให้นักศึกษา ครูอาจารย์ ผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนผู้สนใจได้ศึกษาทำความเข้าใจและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ผู้เขียนได้รวบรวมเรียบเรียงปรับปรุงและเขียนขึ้นใหม่รวม 9 บทเนื้อหาหลักมาจากหนังสือที่เคยจัดทำไว้โดยหนังสือเล่มนี้ทุกบทได้จัดทำกรอบแนวคิดของแต่ละบทเพื่อเป็นแนวทางการศึกษาและการนำเสนอเนื้อหาพร้อมทั้งแสดงความเชื่อมโยงในบทต่อไป ส่วนท้ายบทได้สรุปและเชื่อมโยงสู่การนำเสนอเนื้อหาในบทต่อไปเช่นกันและได้จัดทำอ้างอิงไว้ท้ายแต่ละบทเพื่อการศึกษาเพิ่มเติมอีกด้วย โดยบทที่ 1 เขียนขึ้นใหม่เพื่อเป็นพื้นฐานเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีการบริหารในปัจจุบันเชื่อมโยงไปสู่การวางแผนการศึกษา ส่วนบทที่ 2, 3 ยังคงเนื้อหาเกี่ยวกับการวางแผนและได้ปรับปรุงให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น บทที่ 4 การวางแผนพัฒนาการศึกษาในสถานศึกษา ผู้เขียนได้นำเสนอโดยการรวมเนื้อหาให้อยู่ในบทเดียวกันเพื่อความต่อเนื่อง พร้อมทั้งปรับปรุงเนื้อหาการปฏิบัติและเชื่อมโยงให้เห็นว่าสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี การบริหารตามที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 1 ส่วนบทที่ 5 - 9 การจัดทำโครงการและการประเมินโครงการ เนื้อหาเดิมที่ผู้เขียนได้เคยเขียนหนังสือเกี่ยวกับโครงการและการประเมินโครงการมาก่อนร่วมกับอาจารย์ ดร.ปัญญา ศิริโชติ จึงได้ขออนุญาตนำเนื้อหาดังกล่าวมานำเสนอพร้อมปรับปรุงเนื้อหาบางส่วนเพื่อให้ทันสมัยและสอดคล้องกับการนำไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนั้นได้ตัดเนื้อหาภาคผนวกเดิมออกเพราะเกี่ยวกับแผนพัฒนาของประเทศและนโยบายในการจัดการศึกษา เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์จะสร้างความสับสนให้ผู้อ่าน ประกอบกับข้อมูลเหล่านี้สามารถสืบค้นที่เป็นปัจจุบันได้ง่าย

จึงขอขอบคุณทุกท่านที่ได้ให้การช่วยเหลือสนับสนุนการจัดทำหนังสือเล่มนี้ โดยเฉพาะอาจารย์ ดร.ปัญญา ศิริโชติ ที่ได้สนับสนุนให้นำเนื้อหาที่เคยเขียนร่วมกันมานำเสนอในหนังสือฉบับนี้ด้วย

รศ.ดร.สุวัฒน์ วิวัฒนานนท์

มกราคม 2567

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
บทที่ 1 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา	1
กระบวนการบริหาร	5
กระบวนการบริหารการศึกษา	7
หลักการแนวคิด ทฤษฎีหลักของการบริหารสถานศึกษา	8
รูปแบบการบริหารองค์กรตามมาตรฐานสากล	15
รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	35
รูปแบบการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพและการจัดการภาครัฐ	45
บทที่ 2 การวางแผน	90
หลักการและความเป็นมา	92
ความหมายของการวางแผน	94
ความสำคัญของการวางแผน	95
ประโยชน์ของการวางแผน	96
ลักษณะของแผนที่ดี	97
องค์ประกอบของการวางแผน	97
ประเภทของแผน	98
ขั้นตอนการวางแผน	99
บทที่ 3 การวางแผนการศึกษาในระดับสถานศึกษา	104
ความเป็นมาของการวางแผนในระดับสถานศึกษา	106
การจัดทำแผนระดับสถานศึกษาในต่างประเทศ	106
กระบวนการจัดทำแผนระดับสถานศึกษา	111
พัฒนาการของการจัดทำแผนในสถานศึกษาของประเทศไทย	114
หลักการสำคัญของการวางแผนในระดับสถานศึกษา	119
ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา	123
ความสัมพันธ์ของแผนการจัดการศึกษา (มหภาค) และแผนปฏิบัติการประจำปี (จุลภาค)	126
ความสัมพันธ์ของแผนพัฒนาการจัดการศึกษาในสถานศึกษา	128

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 การวางแผนพัฒนาการศึกษาในสถานศึกษา	135
หลักการแนวคิด การวางแผนพัฒนาการศึกษาในสถานศึกษา	138
ธรรมนูญโรงเรียน	139
แผนพัฒนาการจัดการศึกษา : แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	147
แผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF)	188
แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณในสถานศึกษา	193
บทที่ 5 การจัดทำโครงการ	211
ความหมายของโครงการ	212
ความสำคัญของโครงการ	213
ประโยชน์ของโครงการ	214
ลักษณะโครงการที่ดี	214
องค์ประกอบของโครงการ	215
ประเภทของโครงการ	216
การเขียนโครงการ	219
การประเมินโครงการ	226
บทที่ 6 การประเมินโครงการ	232
การประเมินผลโครงการ	234
รูปแบบการประเมินผลโครงการ	235
การประเมินโครงการ	239
ความหมายของการประเมินโครงการ	239
จุดมุ่งหมายของการประเมินโครงการ	240
ประโยชน์ของการประเมินโครงการ	241
ลักษณะสำคัญของการประเมินโครงการ	242
องค์ประกอบของการประเมินโครงการ	243
วิธีการประเมินโครงการ	243
ประเภทของการประเมินโครงการ	244

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ขั้นตอนการประเมินโครงการ	248
หลักการประเมินโครงการ	249
การกำหนดขอบข่ายของการประเมินโครงการ	251
รูปแบบการประเมินโครงการ	254
ประเภทของรูปแบบการประเมินโครงการ	254
การเลือกใช้รูปแบบการประเมินโครงการ	255
รูปแบบโครงการที่นำไปใช้ในการประเมิน	255
บทที่ 7 รูปแบบการประเมินโครงการโดยประยุกต์ใช้ตัวแบบ CIPP, CIPPIEST	278
ความเป็นมา	280
องค์ประกอบของตัวแบบ	282
การประเมินเป็นช่วงและการประเมินผลรวม	283
องค์ประกอบของค่านิยมในการประเมิน	284
ตัวแบบ CIPP	287
การแบ่งองค์ประกอบในการประเมินผลผลิต (P) (ปรับขยาย) CIPPIEST	302
บทที่ 8 แนวทางการประเมินโครงการโดยประยุกต์ใช้ตัวแบบ CIPP, CIPPIEST	306
การใช้ตัวแบบ CIPP ประเมินโครงการที่ผ่านมา	308
การประเมินโครงการโดยประยุกต์ใช้ตัวแบบ CIPP, CIPPIEST	311
(เหตุผลของการเลือกใช้ตัวแบบ CIPP การออกแบบการประเมินโครงการโดยการกำหนด	
วัตถุประสงค์หรือมิติของการประเมิน กรอบแนวคิดและขอบเขตแนวทางการประเมิน	
ค่าน้ำหนักมิติ ประเด็นหรือตัวชี้วัดที่ประเมินและเกณฑ์ในการตัดสินใจ การนิยามศัพท์	
การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล	
และการรายงานการประเมินโครงการ)	

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 9 แนวทางการประเมินโครงการฝึกอบรมโดยประยุกต์ใช้ตัวแบบ Kirkpatrick	340
การฝึกอบรม	342
แนวทางการประเมินโครงการฝึกอบรมโดยประยุกต์ใช้ตัวแบบ Kirkpatrick	364
(กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดกรอบแนวคิดและขอบเขตการประเมิน กำหนดแนวทางการประเมิน การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการรายงานการประเมินโครงการฝึกอบรม)	
ประวัติผู้เขียน	375

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่	
1.1 แนวคิดการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมแต่ละยุคสมัย	11
3.1 พัฒนาการของการจัดทำแผนในสถานศึกษา	118
7.1 วิธีการที่ใช้ในการประเมินโดยประยุกต์ใช้ CIPP Model	287
7.2 ความสัมพันธ์ของมิติที่ 4 ด้าน ในรูปแบบการประเมิน CIPP กับบทบาทการประเมินเป็นระยะๆ และการประเมินสรุปรวม	296
7.3 ลักษณะสำคัญของการประเมิน 4 มิติ ตามรูปแบบการประเมิน CIPP	298

สารบัญภาพประกอบ

หน้า

ภาพประกอบที่

1.1 กระบวนการบริหารจัดการ	7
1.2 ทฤษฎีระบบ	16
1.3 การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	31
1.4 การจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล	45
1.5 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	47
1.6 Criteria for performance Excellence Framework (OBECQA)	50
1.7 รูปแบบของ Balanced Scorecard	54
1.8 การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	58
1.9 ความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์กับการบริหารงบประมาณ	59
1.10 ความสัมพันธ์ของนโยบายทางการศึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	66
1.11 การกำหนดพื้นที่จากผลการวิเคราะห์บริบทเพื่อกำหนดกลยุทธ์	68
1.12 รูปแบบที่ใช้ในการบริหารจัดการในสถานศึกษา	82
2.1 การวางแผนการศึกษา	95
2.2 ขั้นตอนการวางแผน	101
3.1 ความสัมพันธ์ของระดับกลยุทธ์ ซึ่งเกิดจากการกำหนดทิศทางอันเป็นภาพรวมขององค์กรกับโครงสร้างของแผน	121
3.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา	124
3.3 ความสัมพันธ์ของแผนการจัดการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี	127
3.4 ความสัมพันธ์ของแผนพัฒนาการจัดการศึกษาในสถานศึกษา	129
4.1 ความสัมพันธ์ของธรรมนูญโรงเรียน	143
4.2 ขั้นตอนการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน	146
4.3 ความสัมพันธ์ของแผนพัฒนาการจัดการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	150
4.4 ความสัมพันธ์ของแผนพัฒนาการจัดการศึกษา (แผนกลยุทธ์) กับแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ	190

สารบัญภาพประกอบ (ต่อ)

	หน้า
ภาพประกอบที่	
4.5 ความสัมพันธ์ของแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณกับแผนพัฒนาการจัดการศึกษา (แผนกลยุทธ์) และแผนกลยุทธ์กรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง MTEF	195
4.6 แผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์	205
5.1 รูปแบบโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์	217
5.2 การเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์	218
5.3 ความสัมพันธ์ของแผนพัฒนาการจัดการศึกษา (แผนกลยุทธ์) กับโครงการกิจกรรม	219
5.4 ความสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์กับโครงการกิจกรรม	221
6.1 แสดงประเภทการประเมินโครงการ	245
6.2 แสดงการกำหนดขอบข่ายของการประเมินโครงการโดยยึดหลักการผสมเกณฑ์การแบ่งประเภทของการประเมินโครงการ	253
6.3 โมเดลพื้นฐานของไทเลอร์	257
6.4 โมเดลเคาน์ทีแนนซ์ของสเตก (Stake)	262
6.5 การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับมาตรฐานตามโมเดลของโปรวัส (Provus)	265
6.6 โมเดลโครงสร้างทางการประเมินของแฮมมอนด์ (Hammond)	266
6.7 โมเดลพื้นฐานการประเมินของสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam)	270
6.8 ความสัมพันธ์ของการตัดสินใจและประเภทของการประเมินตามโมเดลของสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam)	272
6.9 โมเดลซีบีในการประเมินและปรับปรุงระบบ	274
7.1 องค์ประกอบหลักของ CIPP Model หรือ ความสัมพันธ์ระหว่างจุดเน้นของการประเมินกับแบบของการประเมิน	285
7.2 องค์ประกอบหลักของรูปแบบการประเมิน CIPP และความสัมพันธ์กับโครงการ	295
7.3 รูปแบบการประเมินในฐานะที่เป็นตัวกระตุ้นการปรับปรุงเชิงระบบ	301
8.1 กรอบแนวคิดในการประเมินโครงการโดยประยุกต์ใช้ตัวแบบ CIPP และ CIPP _{TEST} กรณีการประเมินเป็นช่วง	317

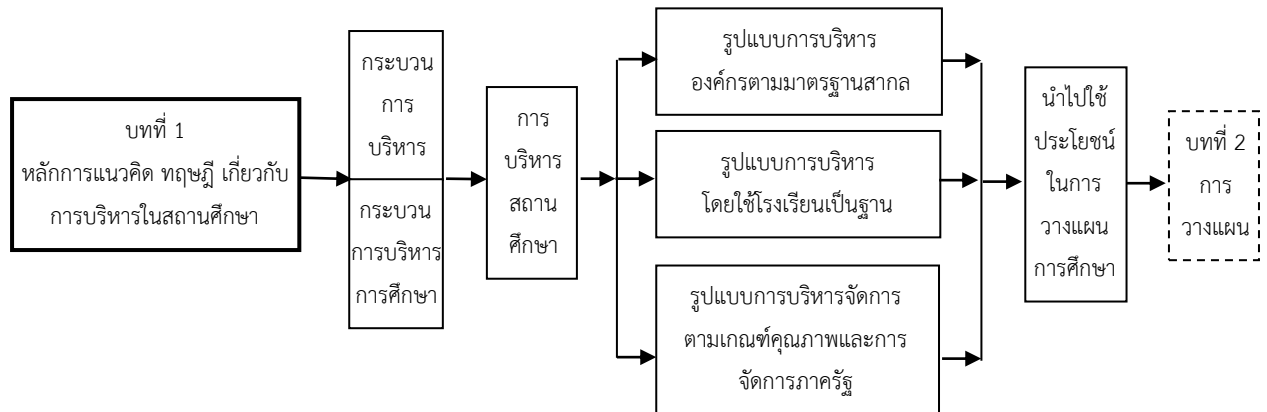
สารบัญภาพประกอบ (ต่อ)

	หน้า
ภาพประกอบที่	
8.2 ประเด็นการประเมินโครงการโดยประยุกต์ใช้ตัวแบบ CIPP _{IEST} เฉพาะผลผลิต กรณีการประเมินเป็นช่วง	318
8.3 กรอบแนวคิดในการประเมินโครงการโดยประยุกต์ใช้ตัวแบบ CIPP และ CIPP _{IEST} กรณีการประเมินผลรวม	319
8.4 ประเด็นการประเมินโครงการโดยประยุกต์ใช้ตัวแบบ CIPP _{IEST} เฉพาะผลผลิต กรณีการประเมินผลรวม	320
9.1 ปัจจัยสำคัญที่ต้องพิจารณาในการประเมินผลการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ	360
9.2 กรอบแนวคิดการประเมินโครงการฝึกอบรมประยุกต์ใช้ตัวแบบของ Kirkpatrick	367

บทที่ 1

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารในสถานศึกษา

เค้าโครงเนื้อหา



หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการบริหารในสถานศึกษาที่เป็นพื้นฐานนำไปใช้ประโยชน์ ประกอบด้วยรูปแบบการบริหารและการประยุกต์ใช้เสนอเนื้อหาที่เชื่อมโยงนำไปสู่การวางแผนในสถานศึกษา ดังนี้

กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารการศึกษา

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีหลักของการบริหารสถานศึกษา

1. รูปแบบการบริหารองค์กรตามมาตรฐานสากล

1.1 ทฤษฎีระบบ (System Theory)

1.2 รูปแบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM)

การบริหารโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA

1.3 รูปแบบการบริหารองค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Organization for Excellence)

1.3.1 การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective : MBO)

1.3.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management : PA)

1.4 รูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

2. รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management

: SBM) และการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

3. รูปแบบการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพและการจัดการภาครัฐ

3.1 รูปแบบการบริหารโดยกำหนดเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector Management Quality Award : PMQA)

การบริหารคุณภาพโดยใช้แนวทางของ TQA OBECQA

3.2 รูปแบบการบริหารเชิงสมดุล (Balanced Scorecard : BSC)

3.3 หลักการแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) เช่น การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System : PBBs) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ทางการศึกษา มาตรฐาน เกณฑ์ ตัวชี้วัด, ตัวบ่งชี้

3.4 การประกันคุณภาพการศึกษา

แนวคิด

การบริหารเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคคลเพื่อขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบ มีตัวแบบที่เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการจัดการอยู่ 3 ตัวแบบ คือ POSDCoRB POCCC และ POLC กระบวนการดังกล่าวองค์กรต่างๆ ได้นำไปเป็นตัวแบบในการบริหารจัดการ รวมทั้งองค์กรทางการศึกษาซึ่งมีเป้าหมายมุ่งสู่องค์กรคุณภาพ องค์กรแห่งความเป็นเลิศและองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรคุณภาพเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่มีพัฒนาการทางหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เพื่อการเพิ่มผลผลิตเน้นตามความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงเน้นกระบวนการ การทำงานอย่างมีส่วนร่วม การบริหารจัดการจึงกำหนดแนวทางขั้นตอนต่างๆ ในทุกระดับขององค์กรให้ยึดหลักคุณภาพของการปฏิบัติงาน

องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติภายใต้การมุ่งเน้นผลลัพธ์อย่างยั่งยืน นำองค์กรด้วยวิสัยทัศน์ มุมมองในเชิงระบบ มุ่งเน้นความเป็นเลิศสำหรับลูกค้า ยึดหลักจริยธรรมและความโปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับบุคลากร เรียนรู้ในทุกระดับ มุ่งความสำเร็จ เน้นการส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการพัฒนาองค์กรแบบยั่งยืนด้วยกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การบริหารสถานศึกษาได้อาศัยหลักการแนวคิดทฤษฎีของการบริหารจากองค์กรภาครัฐกิจและอุตสาหกรรมมาเป็นหลักแล้วนำมาประยุกต์ใช้ จำแนกได้เป็น 3 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบการ

บริหารองค์กรตามมาตรฐานสากล เช่น ทฤษฎีระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) วงจรคุณภาพ PDCA การบริหารมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการบริหารโดยยี่ดัวตฤประสงค์ (MBO) การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) หลักธรรมาภิบาล 3) รูปแบบการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพและการจัดการภาครัฐ จากรูปแบบการบริหารโดยกำหนดเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ตามแนวทางของ TQA OBECQA รูปแบบการบริหารเชิงสมดุล (BSC) และหลักการแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เช่น RBM, PBBs และแนวนโยบายภาครัฐต่างๆ ตลอดจนการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น จากรูปแบบการบริหารดังกล่าว มีทั้งแนวคิดทฤษฎีที่เป็นหลักการ กระบวนการบริหารและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหารและนำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการขั้นตอนการบริหารได้ทุกขั้นตอนได้เป็นอย่างดีอีกด้วยโดยเฉพาะการนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนในสถานศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นพันธกิจแรกที่สำคัญของการบริหารจัดการอันจะนำไปสู่การบริหารสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารในสถานศึกษา

การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) มีพื้นฐานความคิดมาจากการดำเนินการทางธุรกิจอุตสาหกรรม โดยหน่วยงานภาครัฐจะใช้คำว่าการบริหาร (Administration) ส่วนคำว่า การจัดการ มักจะใช้ในองค์กรภาคธุรกิจเอกชน (Management) การบริหารจัดการมีการพัฒนามาเป็นลำดับจากแนวคิดสู่การปฏิบัติ และการพัฒนาสู่หลักการและทฤษฎีที่มีลักษณะเป็นศาสตร์ (science) และมีลักษณะเป็นศิลปะ (art) เมื่อนำไปปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานให้ประสบความสำเร็จ โดยผู้รับผิดชอบที่เรียกว่าเป็นผู้บริหาร (สัมมา รัตนชัย, 2556 :33) การบริหารมีความสำคัญ เนื่องจากการบริหารเป็นกระบวนการหรือกลไก การดำเนินงานหรือกิจการขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยนำเทคโนโลยีและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเต็มประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุดโดยจะต้องตั้งบนพื้นฐานการร่วมแรงความตั้งใจของกลุ่มบุคคลทุกคนในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ การบริหารจึงหมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยอาศัยกระบวนการ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การควบคุม และการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากร และเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด (ชนมณี ศิลาณกิจ, 2561 : 28 - 29) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2546 : 3) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่การบริหารที่สำคัญคือการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) และ Holt (1998 : 3) กล่าวว่าการบริหารเป็นศิลปะของการทำงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งพร้อมด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำ และการควบคุม ส่วน Schermerhorn (1999 : 4) ให้ความหมายของการบริหารจัดการว่าเป็นกระบวนการของวางแผนการจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกในองค์การ และใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้

สรุปได้ว่าการบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลโดยใช้บทบาทหน้าที่การบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการหรือการนำ และการควบคุม ซึ่งเป็นกระบวนการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากร และเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ อย่างสูงสุด

กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารทุกองค์การที่จะต้องนำมาใช้ตามความจำเป็น และเหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อความสำเร็จขององค์การ มีผู้เสนอแนวคิดกระบวนการบริหารไว้หลายแนวคิดดังเช่น

สร้อยตระกูล (เทียนนท์) อรรถมานะ (2545 : 420) กล่าวว่ากระบวนการบริหารหมายถึง หน้าที่การบริหารซึ่งจะต้องมีลักษณะเป็นกระบวนการ คือมีการเริ่มต้นและเป็นไปตามขั้นตอนตามลำดับ เริ่มตั้งแต่การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจูงใจ (Motivating) และการควบคุม (Controlling) เป็นลำดับไปในลักษณะวัฏจักร และขณะเดียวกันต้องมีลักษณะพลวัตด้วย กล่าวคือ มีได้อยู่นิ่ง แต่ต่างมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และเป็นไปในทุกทิศทุกทาง

เสนาะ ดิยาวี (2551 : 13) กล่าวว่ากระบวนการบริหาร (Management Process) เป็นสิ่งที่ระบุให้รู้ว่าการอบของการบริหารมีอะไร หรือผู้บริหารต้องทำอะไรในการบริหารงาน การจะเรียนรู้และเข้าใจเรื่องการบริหารองค์การมีแนวการเรียนรู้หลายแนวทาง แต่แนวทางการศึกษาหน้าที่ทางการบริหารขั้นพื้นฐานที่ทำให้เข้าใจง่าย เพราะมีขั้นตอนที่เป็นเหตุเป็นผลและเป็นขั้นตอนตามลำดับก่อนหลังของการบริหารงาน

เสนห์ จัยโต (2550 : 7) กล่าวว่า ทฤษฎีกระบวนการจัดการ (Management Process) เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญต่อกระบวนการที่ผู้บริหารจะนำไปเป็นแนวทางการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล มี 3 ตัวแบบ ประกอบด้วย

1. ตัวแบบพอสต์คอร์ด (POSDCoRB Model) เป็นการกำหนดว่าผู้บริหารที่ดีต้องกระทำหน้าที่หรือกระบวนการจัดการ 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting)

2. ตัวแบบพอร์ด (POCCC Model) เป็นการกำหนดว่าผู้บริหารที่ดีต้องกระทำหน้าที่หรือกระบวนการจัดการ 5 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชา (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling)

3. ตัวแบบโพลด์ (POLC) เป็นการกำหนดว่าผู้บริหารที่ดีต้องกระทำหน้าที่หรือกระบวนการจัดการ 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

Koontz and O'Donnell (1972 : 26) กล่าวว่ากระบวนการบริหารที่ดีผู้บริหารองค์การต้องมีขั้นตอนการทำงาน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การและการปฏิบัติเพื่อบรรลุผล

2. การจัดองค์การ (Organizing) แผนงานจะดำเนินการไปด้วยดีก็ด้วยการจัด

องค์การที่ดี ซึ่งประกอบด้วยการนำปัจจัยทางการบริหารเช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการบริหารที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผล การจัดองค์การ จึงหมายถึง การนำเอาทรัพยากร การบริหารทุกประเภทมาบูรณาการเพื่อดำเนินการ

3. การจูงใจ (Motivating) จะช่วยให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจูงใจในที่นี้หมายถึง การอำนวยความสะดวก (Directing) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และการเป็นผู้นำในการดำเนินการ (Leading)

4. การควบคุมงาน (Controlling) เป็นการติดตามและประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่ได้กำหนดไว้ว่ามีความเบี่ยงเบนไปจากความคาดหวังมากน้อยเพียงใด

Bartol and Martin (1998 : 7) ได้นำเสนอว่า กระบวนการจัดการ ประกอบไปด้วย ขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 4 ประการด้วยกัน คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือกำหนดการทำงานขององค์การไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ในการบริหารงานใดๆ ก็ตามผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ในการวางแผนเพราะการวางแผนเป็นหน้าที่ประการแรกของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าแผนงานเป็นกรอบและเป็นแนวทางของการปฏิบัติงานทั้งหมด ถ้าปราศจากแผนงานแล้วเป็นการยากที่ผู้บริหารจะทำงานให้ได้ผลดี การวางแผนในการบริหารงานนั้น จะต้องจัดทำทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวในการวางแผนนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่าจะทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะใช้เงินเท่าไร (how many) จะให้ใครเป็นผู้ทำ (who) และจะกระทำที่ไหน (where) และทำเมื่อไร (when)

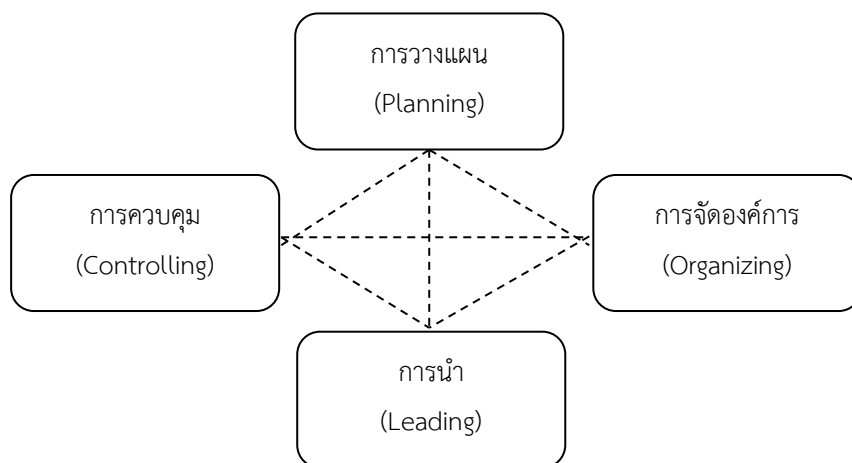
2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดองค์การหรือจัดหน่วยงาน โดยการจัดแบ่งงานขององค์การหรือของหน่วยงานย่อย พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน กำหนดสายการควบคุมและบังคับบัญชาในลักษณะของหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานช่วย (Auxiliary) พร้อมทั้งกำหนดขนาดของการควบคุมไว้ด้วย การจัดองค์การ อาจแสดงไว้ในรูปของแผนภูมิองค์การเพื่อให้เกิดการสื่อความเข้าใจในองค์การเกี่ยวกับอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสาร

3. การนำ (Leading) หมายถึง กระบวนการในการกระตุ้น ส่งเสริมคนให้ทำงานเพื่อบรรลุตามแผนงานที่กำหนดไว้ การนำเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ทำให้คนทำงานร่วมกันจนสำเร็จเป้าหมายขององค์การ กระบวนการนำนี้จะสร้างคนให้เกิดความผูกพันในงาน ส่งเสริมให้คนเต็มใจที่จะทำงาน และกระตุ้นให้คนทุ่มเท และอุทิศตัวเองให้กับงานจนได้ผลงานตามที่ต้องการ

4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์การว่าสมาชิกองค์การที่เป็นผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานเป็นไป ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่

โดยดูได้จากการปฏิบัติงานจริง เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ถ้างานของการทำงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานก็จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามมาตรฐานและแผนในการทำงาน

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารจัดการเป็นกระบวนการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขององค์กร ส่วนรูปแบบแนวทาง ขั้นตอน กิจกรรมในการบริหารจัดการย่อมจะต้องต้องขึ้นอยู่กับลักษณะวัตถุประสงค์เป้าหมายสถานการณ์และความต้องการของผู้บริหารที่จะดำเนินกิจกรรมนั้นๆ ซึ่งตัวแบบ POSDCoRB Model และ POCCC Model ย่อมเหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กรหนึ่งแต่โดยทั่วไป ใช้ตัวแบบในการบริหารจัดการตามตัวแบบโพลค์ (POLC) ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ประการ คือกระบวนการที่เริ่มต้นจากการวางแผน การจัดองค์การ การนำ (การจูงใจ) และการควบคุม ซึ่งแต่ละขั้นตอนจะมีความต่อเนื่องกัน และเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเป็นวัฏจักรที่หมุนเวียนเชื่อมโยงต่อเนื่องกันตลอดเวลา และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันทุกทิศทางตามแนวคิดของ Bartol and Martin (1998 : 6) ดังแสดงภาพประกอบที่ 1.1



ภาพประกอบที่ 1.1 กระบวนการบริหารจัดการ

ที่มา. จาก *Management* (3rd ed., p. 6). by K. M. Bartol & D. C. Martin, 1998, New York: McGraw-Hill.

กระบวนการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษา คือการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยมีการจัดทำยุทธศาสตร์ และมีการสั่งงาน ควบคุม และจัดการ เพื่อใช้ทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีจุดมุ่งหมาย คือ ผลผลิตผู้เรียนต้องมีคุณภาพสูงสุด และบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ วรณยุพา วิโนทพรรษ์ (2546 : 9) ที่สรุปว่ากระบวนการศึกษามีความหมายถึง ความพยายามที่ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ร่วมกันกระทำเพื่อพัฒนา

บุคคลให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมในทุก ๆ ด้าน โดยมีการใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ และวิธีการให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Good, 2005 : 14) กล่าวว่าการบริหารการศึกษา เป็นการวินิจฉัย การสั่งการ การควบคุม และการจัดการเรื่องเกี่ยวกับงาน หรือกิจการในโรงเรียนรวมทั้งการบริหารธุรกิจโรงเรียนโดยมุ่งให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายปลายทางการศึกษาที่ตั้งไว้ ซึ่งภาระหน้าที่ดังกล่าวนี้จะเกี่ยวข้องกับครู นักเรียน บุคลากรอื่นๆ ในโรงเรียน

กระบวนการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา เป็นการประยุกต์กระบวนการบริหารเข้ามาใช้ในวงการศึกษา ประกอบด้วย การตัดสินใจ การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การจัดองค์การ การจัดคนทำงาน การอำนวยความสะดวก การจัดหาทรัพยากร การสื่อสาร การประสานงาน การควบคุมงาน การประเมินผลงาน และการปรับปรุง รวมทั้งการกระตุ้น หรือการจูงใจ กระบวนการบริหารการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งรวมทั้งผู้บริหารการศึกษาด้วย การบริหารการศึกษาที่ดีจะช่วยให้งานบริหารดำเนินไปอย่างราบรื่น มีระบบไม่สับสน และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะในกระบวนการบริหารทุกขั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนการตัดสินใจนั้นมีความสำคัญมาก หากผู้บริหารตัดสินใจไม่ถูกต้อง การดำเนินงานในขั้นต่อไปจะเกิดปัญหาและอุปสรรคตามมา ผู้บริหารควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีแนวคิด และข้อมูลครบถ้วนในการตัดสินใจ และอาศัยกระบวนการบริหารเป็นหลักในการบริหารงาน สอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมผู้บริหารโรงเรียนแห่งสหรัฐอเมริกา (American Association of School Administrators : AASA อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544 : 16) ได้กำหนดไว้ 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Planning) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) การกระตุ้น (Stimulating) การประสานงาน (Coordinating) และการประเมินผล (Evaluating)

เป้าหมายของการบริหารการจัดการของสถานศึกษาในปัจจุบันซึ่งอยู่ในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว สถานศึกษาจึงต้องการมุ่งพัฒนาไปสู่อนาคตใหม่ โลกยุคศตวรรษที่ 21 หรือยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งคุณภาพ (Quality Organization) องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Excellent Organization) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ให้ทันต่อสถานการณ์ที่ต้องแข่งขันและเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นสถานศึกษาจึงต้องมีรูปแบบแนวทางการขับเคลื่อนกิจกรรมเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีหลักของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารจัดการเป็นกระบวนการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายวิธีการบริหารของแต่ละองค์กรย่อมมีความเหมือนและแตกต่างกัน กระบวนการขั้นตอนแนวทาง วิธีการปฏิบัติในแต่ละรูปแบบจะมีความสัมพันธ์กันและถ้าพิจารณาความเป็นมา วิวัฒนาการ

แนวคิดของการบริหารแต่ละยุคสมัย ก็จะมีเชื่อมโยงต่อเนื่องกัน ขึ้นอยู่กับความต้องการ และสภาพแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมการปกครอง เทคโนโลยี ดังที่ได้สังเคราะห์มาจากการนำเสนอของ George, Jr. Cland S. (1968) ธรรมรส โชติบุญชู (2546 : 224 - 226) พันธุ์ศักดิ์ พลสารมัย (2540 : 18 - 19) และเรีงรณ ล้อมลาย (2564 : 14 - 22) สรุปได้ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 แนวคิดการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมแต่ละยุคสมัย

ปีโดยประมาณ	บุคคล หรือ กลุ่มคน	แนวคิดหลักด้านการบริหารจัดการที่เกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม
1586	Henry C. Metcalfe	ศิลปะแห่งการจัดการ ,ศาสตร์แห่งการบริหารจัดการ
	Jemru R. Tpwme	ศาสตร์แห่งการจัดการ
1891	Fredirick Halsey	แผนการจ่ายค่าตอบแทน
1900	Federick W. Taylor	การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์, การประยุกต์ระบบ, การจัดการบุคคล, ความต้องการด้านความร่วมมือระหว่างแรงงานและผู้บริหาร, ค่าจ้างสูง, การแบ่งที่เท่าเทียมระหว่างแรงงานและผู้บริหาร, องค์กรการทำงาน, หลักการยกเว้นที่ใช้กับร้านค้า, ระบบต้นทุน, การศึกษาวิธีการ, การศึกษาเวลา, นิยามของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์, การเน้นย้ำงานด้านการจัดการ, การเน้นย้ำการวิจัย, มาตรฐาน, การวางแผน, การควบคุมและความร่วมมือ
	Frank B. Gilbreth	ศาสตร์แห่งการศึกษาการเคลื่อนไหว, หลักการของการบริหารจัดการด้านคุณภาพ (therbligs)
1901	Henry L Gantt	ระบบการมอบหมายงานและการให้โบนัส, แนวคิดมานุษยนิยมของแรงงาน, แผนภูมิของ GHantt, การรับผิดชอบของผู้บริหารต่อการฝึกอบรมพนักงาน
1903	Frederick Taylor	เริ่มสอนวิธีบริหารโรงงานโดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นต้นกำเนิดวิชาอุตสาหกรรม
1910	Hugo Munsterberg	การประยุกต์ใช้จิตวิทยากับผู้บริหารและพนักงาน
	Harrington Emersom	ประสิทธิภาพด้านวิศวกรรม, หลักการของประสิทธิภาพ

ตารางที่ 1.1 (ต่อ)

ปีโดยประมาณ	บุคคล หรือ กลุ่มคน	แนวคิดหลักด้านการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้อง การจัดการคุณภาพโดยรวม
1911	Harlow S. Person	ริเริ่มการประชุมด้านการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์เป็นครั้งแรกในสหรัฐอเมริกา, ให้ความสนใจเชิงวิชาการกับการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์
1911	Frederick Taylor	เขียนหนังสือ The Principles of Scientific Management และเป็นผู้ให้ดำเนินการเทคนิคการศึกษาเรื่อง Time และ Motion
1911	J. C. Duncan	หนังสือเรียนด้านการจัดการระดับวิทยาลัยเล่มแรก
1915	H. B. Drury	การวิจารณ์การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์-ยืนยันความคิดเริ่มต้นอีกครั้ง
	R. F. Hoxie	การวิจารณ์การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์-ยืนยันความคิดเริ่มต้นอีกครั้ง
	F. W. Harris	แบบจำลองการกำหนดขนาดการสั่งซื้อ
	Thomas A. Edison	ประดิษฐ์เกมสงครามเพื่อหลีกเลี่ยงและทำลายเรือดำน้ำ
1916	Henri Fayol	ทฤษฎีด้านการจัดการที่สมบูรณ์ทฤษฎีแรก, หน้าที่ของการจัดการ, หลักการจัดการ, ความจำเป็นของการจัดการ
	Alexander H. Church	แนวคิดเชิงหน้าที่ของการจัดการ, ชาวอเมริกันคนแรกที่อธิบายแนวคิดด้านการจัดการทั้งหมดและเชื่อมโยงแต่ละองค์ประกอบเข้าด้วยกัน
	A. K. Erlang	ทฤษฎีแถวคอย
1917	W. H. Leffingwell	ประยุกต์ใช้การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ในสำนักงาน
1918	C. C. Parsons	ตระหนักถึงความต้องการในการประยุกต์ใช้การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ในสำนักงาน
	Ordway Tead	การประยุกต์ใช้จิตวิทยาในอุตสาหกรรม
1919	Morris L. Cooke	การประยุกต์ใช้การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ที่หลากหลาย

ตารางที่ 1.1 (ต่อ)

ปีโดยประมาณ	บุคคล หรือ กลุ่มคน	แนวคิดหลักด้านการบริหารจัดการที่เกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม
1921	Walter D. Scott	นำจิตวิทยามาใช้ในการบริหารงานโฆษณาและการบริหารงานบุคคล
1923	Oliver Sheldon	พัฒนาปรัชญาแห่งการจัดการ, หลักการจัดการ
1924	Walter A. Shewhart	เขียนตำราเรื่องการควบคุมสินค้าอุตสาหกรรมอย่างเป็นระบบ
1924	H. F. Dodge H. G. Romig W. A. Shewhart	การใช้สถิติอนุมานและทฤษฎีความน่าจะเป็นในการตรวจสอบกลุ่มตัวอย่าง และการควบคุมคุณภาพด้วยวิธีการทางสถิติ
1925	Ronald A. Fisher	วิธีการทางสถิติที่ทันสมัยและหลากหลาย ได้แก่ การทดสอบไค สแควร์ สถิติแบบเบส์ ทฤษฎีการสุ่มตัวอย่าง และการออกแบบการทดลอง
1927	Elton Mayo	แนวคิดสังคมวิทยาความพยายามของกลุ่ม
1928	T. C. Try	พื้นฐานทางสถิติของทฤษฎีแถวคอย
1930	Mary P. Follett	ปรัชญาการจัดการบนพื้นฐานแรงจูงใจส่วนบุคคล, วิธีการกระบวนกรกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหาด้านการจัดการ
1930	Peter Ferdinand Drucker	การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์
1931	Walter A. Shewhart	ได้เผยแพร่แนวความคิด Statistical Quality of Manufactured Products
1931	James D. Mooney	หลักการขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นสากล
1937	Gulick & Urwick	ได้เสนอ The Theory of Organization
1938	Chester Barnard	ทฤษฎีองค์กร, ลักษณะด้านสังคมวิทยาของการจัดการ, ความจำเป็นในการสื่อสาร
1938	P. M. S Blackett et.al	การวิจัยเชิงปฏิบัติ
1940	W. Edward Deming	นำเทคนิคการสุ่มด้วยตัวอย่างทางสถิติมาประยุกต์ใช้
1941	ประเทศสหรัฐอเมริกา	จัดทำเอกสารการควบคุมคุณภาพด้วยการผลิตอาวุธในสงครามโลก ครั้งที่ 2 และนำหลักสถิติมาใช้ในการบริหารคุณภาพของกองทัพ

ตารางที่ 1.1 (ต่อ)

ปีโดยประมาณ	บุคคล หรือ กลุ่มคน	แนวคิดหลักด้านการบริหารจัดการที่เกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม
1943	Lyndall Urwik	การรวบรวม และสหสัมพันธ์ของหลักการบริหารจัดการ
1947	Max Weber	ให้ความสำคัญกับจิตวิทยา จิตวิทยาสังคม และการ
	Rensis Likert	วิจัยด้านความสัมพันธ์ของมนุษย์ในทฤษฎีองค์กร, การ
	Chris Argyris	รวมตัวทฤษฎีระบบเปิดขององค์กร
1949	Norbert Wiener	เน้นย้ำการวิเคราะห์ระบบและทฤษฎีข้อมูลในการ
	Claude Shannon	บริหารจัดการ
1951	Frank Abrams	รื้อฟื้นความเป็นรัฐบุรุษผู้บริหารในการคิดเชิงบริหาร
	Benjamin M. Seleckman	
1955	Herbert Simon	ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมนุษย์ในการตัดสินใจ มอง
	Harold J. Levitt	ว่าเป็นกระบวนการที่สามารถระบุได้ สังเกตได้ และวัด
	Robert Schlaifer	ได้ เพิ่มความสนใจต่อจิตวิทยาการบริหารจัดการ
1982	Amand V. Feigenbaum	ผู้คิดค้น Cost of Quality และเสนอแนวคิดที่ทุก
		หน้าที่ในบริษัทมีส่วนรับผิดชอบต่อคุณภาพ ซึ่งถือเป็น
		ต้นกำเนิด TQM
1984	Phillip Crosby	เขียนหนังสือ Quality without tears: The Art of
		Hassle-Free Management
1987	สภาคองเกรส สหรัฐอเมริกา	ตั้งรางวัล The Malcolm Baldrige National
		Quality Award (MBNQA)
1988	ประเทศสหรัฐอเมริกา	หน่วยงานทางทหารนำแนวคิดการจัดการคุณภาพ
		โดยรวมมาใช้กับทหาร
1993	ประเทศสหรัฐอเมริกา	แนวคิด Total Quality ได้นำไปใช้ในมหาวิทยาลัย
		วิทยาลัย โรงเรียนอย่างกว้างขวาง
1994	ประเทศสหรัฐอเมริกา	นำ TQM มาประยุกต์ใช้กับการศึกษาให้เหมาะสมและ
		เริ่มแพร่หลาย

ที่มา ปรับปรุงจาก การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงาน
 แบบมุ่งเน้นทั้งองค์กร : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (หน้า 18 - 19) โดยพันธศักดิ์
 พลสารัมย์ (2540) วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารการศึกษาหรือการบริหารจัดการด้านอื่นๆ จะไม่คำนึงถึงแต่เฉพาะกระบวนการบริหารจัดการเท่านั้นจะต้องบูรณาการนำแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ซึ่งมุ่งเน้นแนวทางหรือเป้าหมายหรือหลักการของระบบในสภาพแวดล้อมมาประยุกต์ใช้เพื่อให้มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลบรรลุตามเป้าหมายซึ่งทฤษฎีที่ใช้ในการบริหารองค์กรสมัยใหม่หรือการบริหารยุคโลกาภิวัตน์ที่จะต้องแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ โดยเฉพาะการมุ่งสู่ยุคสารสนเทศ (Information age) ที่มีการติดต่อสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว ทั้งถึง และทั้งโลกหรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า การมุ่งพัฒนาไปสู่อนาคตใหม่ โลกยุคศตวรรษที่ 21 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมี 6 ทฤษฎี (เสนห์ จัยโต, 2550 : 7 - 10) คือ

1. ทฤษฎีการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ที่ให้ความสำคัญกับหลักการ เหตุผล มีระบบข้อมูล กระบวนการที่พิสูจน์ได้ลดขั้นตอนการทำงาน หาแนวทางที่เหมาะสม แผนผัง แผนภาพ แผนที่นำทาง (Map)
2. ทฤษฎีกระบวนการบริหารจัดการ (Management Process) เป็นทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ เช่น POSDCoRB Model, POCCC Model, POLC Model
3. ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญต่อมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์มีการวิเคราะห์สภาพการณ์ จุดแข็ง จุดอ่อน วิเคราะห์ตนเอง
4. ทฤษฎีศาสตร์ทางการบริหารจัดการ (Management Science) เป็นทฤษฎีการบริหารที่ให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ต่างๆ การส่งเสริมบุคคล องค์กรให้เป็นบุคคลหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. ทฤษฎีระบบเปิด (Open System) เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบทุกส่วนที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันหรือเรียกว่า System Theory ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) การเปลี่ยนแปลง (Conversion Process) ปัจจัยนำออก (Out put) ปัจจัยย้อนกลับ (Feed back) และสภาพแวดล้อม (Environment)
6. ทฤษฎีการแข่งขัน (Competitive Theory) เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจะต้องมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มุ่งเน้นคุณภาพ จึงมุ่งหาแนวทางเพื่อการแข่งขัน เช่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การบริหารจัดการของสถานศึกษาในปัจจุบันที่มุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งคุณภาพ องค์กรแห่งความเป็นเลิศและองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสถานศึกษาจะต้องคำนึงถึงลักษณะขององค์กรดังกล่าวมีลักษณะอย่างไร

องค์กรแห่งคุณภาพสังเคราะห์จากแนวคิดของ เสนห์ จัยโต (2550 : 24 - 31) และ ดิลก บุญเรืองรอด (2552 : 44 - 47) สรุปได้ดังนี้

1. การมุ่งเน้นตอบสนองผู้รับบริการเป็นสำคัญ
2. การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน

3. การกำหนดแผนกลยุทธ์
 4. การกระจายอำนาจในการปฏิบัติงาน
 5. ปรับปรุงระบบงานอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและ
 สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

6. เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมทำงานเป็นทีมและพัฒนาบุคลากร
 7. จัดระบบสารสนเทศ รายงาน วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและการ
 วิเคราะห์เปรียบเทียบ (Benchmarking)
 8. มีการประเมินผลทั้งระบบ

องค์กรแห่งความเป็นเลิศ เสน่ห์ จัยโต (2550) ได้สรุปองค์ประกอบขององค์กร
 แห่งความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

1. โครงสร้าง มีลักษณะเป็นแนวนอน เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานร่วมกันเป็น
 ทีม

2. กลยุทธ์ มีการจัดทำกลยุทธ์เพื่อตอบสนอง 3 C ได้แก่ Customer
 Competition Change

3. พนักงาน มีอิสระในการปฏิบัติงานลักษณะเป็นหุ้นส่วน
 4. สไตล์การบริหาร เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม
 5. ระบบ จัดระบบและวิธีทำงาน ค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด
 6. ทักษะ แบ่งงานกันทำ เชื่อมงวดวิธีการ ผ่อนปรนในเป้าหมาย เน้นลูกค้า
 7. ค่านิยมร่วมขององค์กร

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2560 : 2 - 3, 119 - 129) ได้สรุปค่านิยม
 หลักและแนวคิดหลักที่เป็นรากฐานการบูรณาการระหว่างผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนด
 ของการปฏิบัติการภายใต้การมุ่งเน้นผลลัพธ์ ก่อให้เกิดพื้นฐานการปฏิบัติ การย้อนกลับและความ
 ยั่งยืนขององค์กรซึ่งเป็นคุณสมบัติขององค์กรที่เป็นเลิศ ดังนี้

1. มุมมองในเชิงระบบ
2. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
3. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากร
5. การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว
6. การมุ่งเน้นความสำเร็จ
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

10. จริยธรรมและความโปร่งใส

11. การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

องค์กรแห่งการเรียนรู้ วิทยาลัย มาตรา 2552 : 457 – 459 ได้ให้ความหมายว่าเป็นสังคมที่ใช้กลวิธีการพัฒนาแบบยั่งยืนด้วยกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยกระทรวงศึกษาธิการ (2549) ได้จัดทำตัวบ่งชี้ไว้ 3 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. การบริหารวิชาการและสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และสังคมแห่งความรู้

2. การศึกษาวิจัย สร้างเสริม สนับสนุน แหล่งการเรียนรู้และกลไกการเรียนรู้

3. การสร้างและการจัดการความรู้ในทุกระดับทุกมิติของสังคม

การบริหารสถานศึกษาได้อาศัยหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ของการบริหารจากองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมมาเป็นหลัก แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อการบรรลุเป้าหมายสำหรับประเทศไทยสถานศึกษาได้นำรูปแบบแนวทางการบริหารทั้ง 6 ทฤษฎีดังกล่าวมาแล้วมาประยุกต์ใช้ที่เด่นชัดจำแนกได้เป็น 3 รูปแบบ คือ รูปแบบการบริหารตามมาตรฐานสากล การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และรูปแบบการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ซึ่งมีหลักการแนวคิดดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการบริหารองค์กรตามมาตรฐานสากล

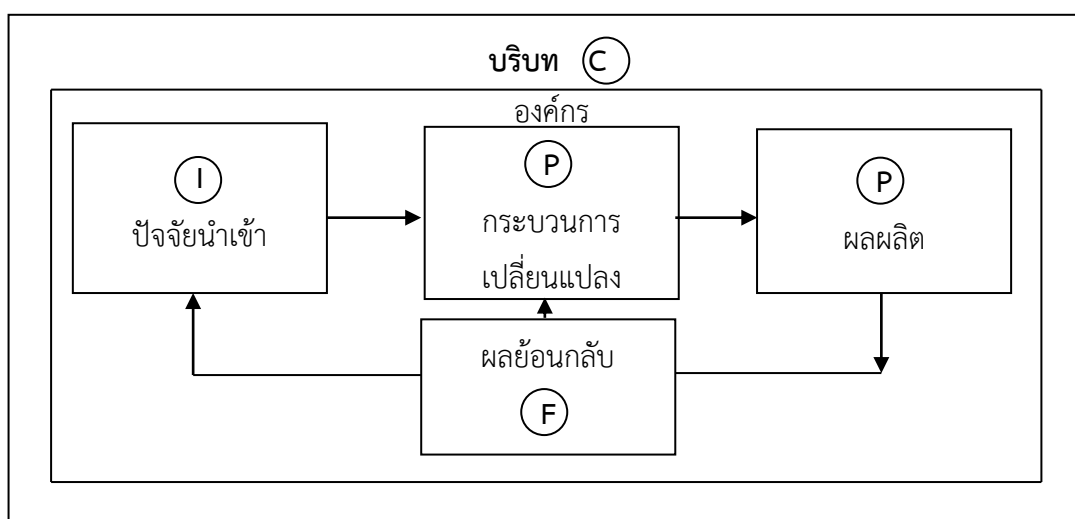
การบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งหวังให้เป็นองค์กรแห่งคุณภาพ องค์กรแห่งความเป็นเลิศและองค์กรแห่งการเรียนรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีหลัก โดยทั่วไปที่นิยมนำไปประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในที่นี้ขอนำเสนอไว้ 4 รูปแบบ คือ

1.1 ทฤษฎีระบบ (System Theory)

แนวคิดและทฤษฎีระบบเริ่มต้นขึ้นเมื่อประมาณปี 1920 – 1940 จากการสังเกตปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นมีความซับซ้อนเป็นไปในลักษณะเดียวกันคล้ายกัน ซึ่งเรียกว่าความเป็นระบบ ต่อมาปี ค.ศ. 1930 Ludvig Von Bertalanfly ค้นพบทฤษฎีระบบทั่วไป (General System Theory) นำเสนอมุมมองของระบบแบบองค์รวมในปี ค.ศ. 1956

ทฤษฎีระบบ หมายถึง วิธีการ การปฏิบัติที่มีรูปแบบและขั้นตอนไม่ตายตัวอาจแปรผันได้ตามสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่กำหนดให้ หรือหมายถึงสรรพสิ่งที่ประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพาอาศัยกันโดยมีส่วนหนึ่งเป็นศูนย์กลางของระบบ (ประชุม รอดประเสริฐ. 2543 : 66) Hicks (1972 : 46) Kindred (1980 : 6) ให้ความหมายระบบ หมายถึง การรวมตัวของสิ่งหลายสิ่งเพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยแต่ละสิ่งนั้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันหรือขึ้น

ต่อกันและกันหรือมีผลกระทบต่อกันและกันเพื่อให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่ง ส่วน Robbins, Bergman, Stagg and Coulter (2006 : 54) ได้ให้นิยามว่าสิ่งที่เกี่ยวพันและสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และได้กำหนดวิธีการปฏิบัติให้เป็นเอกภาพหรือบรรลุลักษณะที่พึงประสงค์ จึงสรุปได้ว่าทฤษฎีระบบเป็นองค์ประกอบต่างๆ ที่ร่วมกันผสมผสานกันในการดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมาย มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ทฤษฎีระบบนั้นจะประกอบไปด้วย 5 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผลผลิต ผลย้อนกลับ และบริบท ดังภาพประกอบที่ 1.2 นี้



ภาพประกอบที่ 1.2 ทฤษฎีระบบ

ที่มา. จาก Educational Administration (4th ed., p36) by Fred c. Lunenberg & Allan C.Ornstein, 2004, Belmont : Wadsworth/Thomson Learning.

ทฤษฎีระบบเป็นแนวคิดที่การบริหารจัดการได้นำมาเป็นหลักพื้นฐานในการบริหารองค์กร เพราะเป็นทฤษฎีที่ทำให้นักบริหารสามารถที่จะมองเห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมดตามหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์กันและสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ก่อให้เกิดการวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาการพัฒนาเชิงระบบอยู่ในสถานะเคลื่อนไหวสัมพันธ์กันเป็นลูกโซ่และยังเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดแนวทางการบริหารในทุกรูปแบบที่ชัดเจนที่สุดคือรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) ซึ่งจะได้นำเสนอให้เห็นความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันต่อไป

การนำแนวคิดทฤษฎีระบบไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนในสถานศึกษา

ทฤษฎีระบบนำไปใช้ประโยชน์เป็นหลักในการวางแผนด้วยการพิจารณาองค์กรนั้นเป็นระบบเปิด หรือระบบปิด เนื่องจากทฤษฎีระบบ มี 2 ระบบดังกล่าว ประกอบกับใช้พิจารณาวางแผนโดยคำนึงถึงอะไรเป็นปัจจัยนำเข้า (Inputs : I) กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง (Process : P) ผลผลิต

(Products : P) ซึ่งเรียกว่า IPP การวางแผนจึงต้องคำนึงถึงบริบทหรือสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อระบบ (Context : C) และเป็นปัจจัยสำคัญที่นำมาเป็นแนวทางการวิเคราะห์บริบทด้วยเทคนิค (SWOT) ซึ่ง Stufflebeam (1967) ได้กำหนดให้เป็น ซิปโมเดล (CIPP-Model) ใช้เป็นต้นแบบในการประเมินโครงการและการวางแผนนอกจากนั้นจะต้องคำนึงถึงผลย้อนกลับ (Feed-Back) ที่จะนำผลกระทบทั้งเชิงปัญหาและพัฒนาการไปใช้ประกอบในการตัดสินใจกำหนดกิจกรรมโครงการและประการสำคัญคือนำไปเป็นแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้วยการกำหนดเป้าหมายผลผลิตและผลลัพธ์ กระบวนการทำงานอีกด้วย

1.2 รูปแบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) มีพื้นฐานจากวิวัฒนาการของการผลิตและบริการที่มุ่งทำให้เกิดคุณภาพ เป็นพื้นฐานของการสร้างวัฒนธรรมแห่งคุณภาพ ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อการบริหารคุณภาพและการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งเรจเรธ ล้อมลาย (2564 : 14 - 18) ได้สรุปไว้ดังนี้

วิวัฒนาการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ

วิวัฒนาการเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีของการบริหารเริ่มจากยุคดั้งเดิม (classic approach) Taylor (1911) บิดาแห่งทฤษฎีการบริหาร เสนองานเขียนเรื่อง The Principles of Scientific Management โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการเสนอทฤษฎี The one Best Way ที่กล่าวว่า มีวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เพียงวิธีเดียวที่ดีที่สุด ซึ่งสามารถสรุปหลักการบริหารทางวิทยาศาสตร์ได้ 3 หลักการ ดังนี้ (1) การแบ่งงาน (division of labors) เลือกคนดี คนเก่ง แล้วอบรมให้ถูกวิธี มอบงานที่กำกับด้วยเวลา และกำหนดมาตรฐานงาน (2) การควบคุมดูแลบังคับบัญชาตามสายงาน (hierarchy) และ (3) การจ่ายค่าจ้างเพื่อสร้างแรงจูงใจ (incentive payment) หลังจากนั้น Fayol (1916) ได้เขียนหนังสือชื่อ Administration Industrielle et Générale โดยนำเสนอ Formal Organization Theory ที่กำหนดองค์ประกอบพื้นฐานในการบริหารมี 5 ประการ หรือที่รู้จักกันในรูปของ POCCC ต่อมา Gulick and Urwick (1937) ได้เสนอ The Theory of Organization ซึ่งปรับปรุงจากหลักการบริหาร POCCC ของ Fayol (1916) โดยเสนอองค์ประกอบการบริหาร 7 ประการ หรือที่รู้จักกันในนาม POSDCoRB

หลังจากยุคดั้งเดิม (Classic Approach) ก็เป็นยุคมนุษยสัมพันธ์ (Human relation Approach) ที่การบริหารเริ่มให้ความสำคัญกับคนหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรนักทฤษฎีบริหารที่สำคัญในยุคนี้ เช่น Follett (1924) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของคนในองค์กร และ Mayo (1933) ได้เสนองานวิจัยที่เรียกว่า Hawthorn Experiment โดยผลการวิจัยเรียกว่า Hawthorn Effect ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้ (1) คนเป็นสิ่งมีชีวิต จิตใจ ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน (2) เงินไม่ใช่ สิ่งล่อใจที่สำคัญแต่เพียงอย่างเดียว

รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยกว่าเงิน (3) การทำงานขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมมากกว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพคับที่อยู่ได้คับใจอยู่ยาก และ (4) อิทธิพลกลุ่มที่ไม่เป็นทางการมีความสำคัญต่อการทำงานกลุ่มมาก

ยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science Approach) การบริหารงานจะให้ความสำคัญที่เกี่ยวกับความต้องการและพฤติกรรมของคน นักทฤษฎีบริหารที่น่าสนใจ เช่น Barnard (1938) ผู้เขียนหนังสือชื่อ The Functions of the Executive และเสนอทฤษฎีองค์การไม่เป็นทางการ (Informal organization) ที่เน้นความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการของคนในองค์การ (Informal organization) และความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การมีการกระจายอย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ ยัง McGregor (1960) ที่เสนอแนวคิดการบริหารที่อยู่บนพื้นฐานของข้อสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติที่ต่างกันของมนุษย์ 2 แบบ คือ (1) ทฤษฎี X ที่สมมติฐานว่า คนขี้เกียจไม่ชอบทำงาน หลีกเลียงความรับผิดชอบ และ (2) ทฤษฎี Y โดยสมมติฐานว่า คนจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน รับผิดชอบ ดังนั้น จึงมีความแตกต่างกันในการบริหารคนทั้ง 2 ประเภท

ทฤษฎีบริหารยุคปัจจุบัน คือ การบริหารสมัยใหม่ (Post-behavioral Science Approach) หรือการบริหารตามแนวทฤษฎีระบบ (System Theory) ที่ให้ความสำคัญกับระบบในการบริหาร มากกว่าสิ่งอื่นๆ ในองค์การ และมุ่งเน้นที่การปรับปรุงคุณภาพ ของผลผลิต ยุคนี้มีนักทฤษฎีหลายคน เช่น Katz and Kahn (1966) ที่ได้เสนอทฤษฎีระบบพื้นฐาน (Basic Systems Theory) ขององค์การ 5 ส่วน คือ (1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) (2) กระบวนการผลิต (Process) (3) ผลผลิต (Output) (4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) (5) สภาพแวดล้อม (Environment) และ Senge (1990) ได้นำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Argyris and Schon (1978) มาประยุกต์เป็นวินัย 5 ประการสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย (1) Person Mastery คือ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ รอบรู้ มุ่งพัฒนาตนเอง (2) Mental Model คือ รูปแบบวิธีคิดและมุมมอง เจตคติของคนในองค์กร (3) Shared Vision คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร โดยเริ่มที่ผู้บริหารก่อน (4) Team Learning คือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ และ (5) System Thinking คือ การคิดอย่างเป็นระบบ หาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นหาแบบแผนขั้นตอนการพัฒนา

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพจาก พันธศักดิ์ พลสารัมย์ (2540 : 16 - 19) จิระ งอกศิลป์ (2549 : 223) ดิลก บุญเรืองรอด (2552 : 41 - 47) ชนมณี ศิลาบุกิจ (2561 : 40 - 43) และเริงรณ ล้อมลาย (2564 : 21 - 22) สรุปได้ว่าแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ โดยรวมโดย ในปี ค.ศ. 1924 Dr. Shewhart แห่งบริษัท Bell Telephone ได้เขียนตำรา เรื่อง “การควบคุมสินค้าอุตสาหกรรมอย่างมีระบบ” ซึ่งเป็นการเริ่มควบคุมสินค้าอย่างเป็นระบบและเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับ Statistical Quality Control ในหนังสือ “Economic Control of Quality of

Manufactured Products” ในปีค.ศ. 1931 ซึ่งเป็นการนำความรู้ทางสถิติมาใช้ควบคุมคุณภาพ ต่อมาในปี ค.ศ. 1940 W. Edward Deming ได้นำเทคนิคการสุ่มตัวอย่างทางสถิติมาประยุกต์ใช้ใน The U.S. Bureau of the Census ในปีถัดมาซึ่งเป็นสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 สหรัฐอเมริกาได้ทำเอกสาร “การควบคุมคุณภาพการผลิตอาวุธสงคราม” โดยได้นำหลักสถิติมาใช้ในการบริหารให้เกิดคุณภาพ สอดคล้องกับในปี ค.ศ. 1949 ประเทศญี่ปุ่นได้เริ่มต้นพัฒนาคุณภาพ โดยมีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อยกระดับคุณภาพขึ้นโดยตรง มีชื่อว่า “สหภาพนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรญี่ปุ่น” (Japanese Union of Scientists and Engineers : JUSE) ได้พัฒนากิจการกลุ่มคุณภาพถึงขั้นที่เรียกว่า การควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Control : TQC) และได้จัดทำคู่มือควบคุมคุณภาพ (Quality Control : QC) ขึ้นเพื่อใช้ในการบริหารจัดการคุณภาพ ในขณะนั้นต้องถือได้ว่าเป็นการนำหลักการแนวคิดมาผนวกใช้ร่วมกับระบบทันเวลาพอดี (just in time) ปี ค.ศ. 1950 W. Edward Deming ได้นำหลักการคุณภาพไปเผยแพร่ให้กับวิศวกรและผู้บริหารระดับสูงของญี่ปุ่นและได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย (Deming, 1982) และ Juran (1951) ได้ตีพิมพ์หนังสือ Quality Control Handbook ออกมาเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพได้รับการพัฒนาเรื่อยมา จนกระทั่ง Crosby (1979) ได้เขียนหนังสือที่เกี่ยวกับเรื่องการควบคุมคุณภาพเรื่อง Quality is Free และ Crosby (1984) หนังสือเรื่อง Quality Without Tears เป็นต้น

แนวคิด TQC เป็นลักษณะของการบริหารจัดการที่ส่งผลให้องค์กรเกิดคุณภาพโดยรวมทั้งหมดก่อให้เกิดคุณภาพโดยรวมในทุกระดับซึ่งมีการควบคุมคุณภาพทั้งองค์กรรวมทั้งการบริหารจัดการด้วย คำว่า Total Quality Control (TQC) โดย Feigenbaum (1983) ได้ นำมาใช้พร้อมกับคำว่า Total Quality Management (TQM) โดยนิยามคำว่า TQC เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสำหรับการนำ 3 เรื่อง มาผสมผสานกัน ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพ (quality development) การรักษาคุณภาพ (quality maintenance) และการปรับปรุงคุณภาพ (quality improvement) ส่วนคำว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม (total quality management : TQM) Feigenbaum (1983) ได้อธิบายในลักษณะที่เป็นหน้าที่ขององค์กรที่นำหลักการของ TQC มาใช้โดยพิจารณาในเรื่องของคุณภาพการผลิตและการบริการซึ่งเป็นกลยุทธ์พื้นฐานทางธุรกิจและเป็นปัจจัยพื้นฐานในเรื่องความก้าวหน้าทางธุรกิจ (health and growth) และความสามารถทางด้านเศรษฐศาสตร์ การดำเนินการเพื่อให้เกิดคุณภาพทั้งองค์กรนอกจากมีหลักการตามแนวทาง TQC แล้วจะต้องมีกลุ่มบุคลากรที่ทำงานเป็นทีมหรือที่เรียกว่ากลุ่มคุณภาพ (Quality Control : QC) ดำเนินกิจกรรมปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นกระบวนการกิจกรรมการดำเนินการดังกล่าวกระทำอย่างเป็นระบบต่อเนื่องเชื่อมโยงกันที่เรียกว่า Quality Control Circle (QCC) มีกระบวนการบริหารจัดการที่ตีมุ่งเน้นที่คุณภาพเป็นวงจรคุณภาพ (Quality Circles)

ในช่วงทศวรรษ 1980 ได้มีการพัฒนาเกี่ยวกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์โดยเน้นการบริหารที่มีคุณภาพ เป็นกระบวนการที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทุกขั้นตอนให้คุณภาพเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า จากหลักการนี้องค์กรมาตรฐานอุตสาหกรรมสากลได้นำมากำหนดเป็นระบบคุณภาพ (Quality System) โดยกำหนดเป็นมาตรฐานสากล เรียกว่า ISO 9000 ซึ่งเป็นการนำหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมสู่การปฏิบัติ โดยได้ประกาศใช้เมื่อปี ค.ศ. 1987

องค์ประกอบของแนวคิดและทฤษฎีการจัดการคุณภาพโดยรวม

การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) เป็นเรื่องของปรัชญาเป็นเครื่องมือและกระบวนการปฏิบัติงานซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ คือ ความพึงพอใจและการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง TQM ประกอบไปด้วย กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและจัดโครงสร้างทางเทคนิคโดยมุ่งเน้นที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก การนำ TQM ไปปฏิบัติจะต้องให้ผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้อง สนับสนุนทางด้านทรัพยากรเพื่อมุ่งไปสู่การนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง รวมถึงกระบวนการทำงานที่ปราศจากข้อผิดพลาด ตรงเวลาแข่งขันกับผู้อื่นได้และมีคุณค่าที่เป็นที่ยอมรับ และรักษาลูกค้านั้นให้ภักดีต่อสินค้าหรือบริการขององค์กรนั้นต่อไป จะต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานภายใน เพื่อลดการสูญเสีย เพิ่มผลกำไรและต้องสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ออกสู่ตลาด เมื่อนำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสมแล้ว ก็จะหลอมรวมเข้าเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ที่ทุกหน้าที่สำนึกในสำคัญของคุณภาพนับตั้งแต่การขาย การตลาด ไปจนถึงการออกแบบการผลิตและการบริการ ความสำเร็จของการนำ TQM ไปปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดหลักการ แนวคิดตามแนวทางของ TQC ด้วยการพัฒนาคุณภาพและการปรับปรุงคุณภาพแล้วยังจะต้องมีกลุ่มบุคลากรที่จะช่วยขับเคลื่อนคุณภาพซึ่งเรียกว่า (Quality Control : QC) ดำเนินกิจกรรมบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพด้วยกระบวนการขั้นตอนวิธีการแนวทางการบริหารจัดการเชิงคุณภาพด้วยวงจรคุณภาพ อันจะนำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กรที่ลูกค้าให้การยอมรับ

สรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) เป็นกระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นให้เกิดคุณภาพของผลผลิตและบริการทุกระดับทั้งองค์กรและสร้างวัฒนธรรมคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่องโดยการดำเนินกิจกรรมตามแนวคิด Total Quality Control : TQC) เป็นกระบวนการที่จะก่อให้เกิดคุณภาพในทุกระดับของการผลิต มีการควบคุมคุณภาพทั้งองค์กรและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบคือ การพัฒนาคุณภาพ (Quality Development) การรักษาคุณภาพ (Quality maintenance) และการปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) การขับเคลื่อนพัฒนาคุณภาพด้วยกลุ่มบุคลากร (Quality Control : QC) ดำเนินกิจกรรมปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบต่อเนื่องที่เรียกว่า (Quality Control Circle : QCC) และต้องมีกระบวนการบริหารจัดการคุณภาพด้วยวงจรคุณภาพ

การบริหารโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA

การบริหารงานอย่างมีคุณภาพหรือวงจรคุณภาพ เป็นกิจกรรมปรับปรุงและพัฒนา งานให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน การวางแผน การดำเนินการตามแผน การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข เป็นที่รู้จักกันแพร่หลายในหลักการบริหารที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA หรือ วงจร ของ Deming บางครั้งจะเรียกว่า PDCA Circle หรือ Deming Circle ซึ่งเป็นชื่อที่ใช้แทนกัน กับการจัดการคุณภาพ เพราะเป็นผู้ผลักดันให้ผู้บริหารญี่ปุ่นยอมรับแนวคิดในการจัดการคุณภาพ และเป็นคนแรกที่ทำให้ความสำคัญกับการจัดการคุณภาพว่าเป็นกิจกรรมขององค์กรทั้งหมด ไม่ใช่ เฉพาะงานตรวจคุณภาพตามที่กำหนดหรือเป็นงานของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการประกันคุณภาพ และ เป็นคนแรกที่ระบุว่า คุณภาพเป็นความรับผิดชอบทางการบริหารของผู้บริหาร หลักการของวงจร คุณภาพ PDCA ตามแนวคิดของ Deming (1986) ปัจจุบันจัดเป็นกระบวนการสากลที่ทุกคนทราบกันดี และถือเป็นเครื่องมือการบริหารที่จัดเป็นแกนร่วมของการบริหารที่หลากหลายบนพื้นฐานเดียวกัน และ นักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ได้ให้การยอมรับวงจรคุณภาพ PDCA

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพนั้น นอกจาก เดมมิง (Deming) แล้วยังมี ชิวฮาร์ต (Schewhart) ซึ่งผู้นำหลักการทางสถิติมาประยุกต์ใช้ในการควบคุมคุณภาพที่เรียกว่าการควบคุม คุณภาพเชิงสถิติ (Statistical Quality Control) ที่เรียกว่าวงจรควบคุมคุณภาพของ Schewhart ซึ่ง ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การศึกษา (Study) และการดำเนินการ (Action) มาก่อนแล้ว ซึ่งต่อมา Deming ได้ปรับปรุงประยุกต์เป็น PDCA และจูรัน (Juran) ที่ให้ความสำคัญกับ ต้นทุนของคุณภาพ (Cost of Quality) โดยพิจารณาเกี่ยวกับประโยชน์ใช้สอย การควบคุมด้วยการ บริหารคุณภาพ การจัดการคุณภาพประกอบด้วย การวางแผน การควบคุมและการปรับปรุงคุณภาพ และ อิชิกาวา (Ishikawa) ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านคุณภาพของญี่ปุ่นที่พัฒนาแนวคิดวงจรควบคุม คุณภาพ (Quality Control Circle : QCC) และแนวความคิดในการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (ไฟโรจน์ กลิ่นกุหลาบ, 2552 : 70 - 71)

วงจรคุณภาพกับการประยุกต์ใช้เพื่อบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในช่วงของ การปฏิรูปการศึกษา เป็นนวัตกรรมในการบริหารงานเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จที่มีการนำเสนอใช้ใ้ นการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเป็นอย่างดี กระบวนการ บริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ PDCA เป็นทั้งปรัชญา นวัตกรรม หรือเป็นศาสตร์ใหญ่ของ วงจรการ บริหารในปัจจุบัน ทั้งนี้ เพราะเครื่องมือการบริหารที่มีอยู่หลายรูปแบบนั้นล้วนแต่มีแกนร่วมที่สำคัญ บนพื้นฐานเดียวกัน คือ วงจรคุณภาพ PDCA (ถวัลย์ มาศจรัส, 2546 : 16) การนำวงจรคุณภาพ PDCA มาประยุกต์ใช้เพื่อบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545 : 12 - 13) กล่าวว่า กระบวนการ บริหารงานอย่างมีคุณภาพหรือวงจรคุณภาพ PDCA กับระบบการประกันคุณภาพภายในจัดเป็นเรื่อง

เดียวกันที่ผู้บริหารทราบกันดี เป็นกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติของสถานศึกษา และเป็นระบบที่ผสมผสานอยู่ในกระบวนการต่างๆ ของการบริหารและการจัดการศึกษา การบริหารงานให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความตระหนักเข้ามามีส่วนส่งเสริม สนับสนุน ร่วมคิด ร่วมทำ รวมทั้งต้องมีการทำงานเป็นทีม ในการดำเนินการควรมีการเตรียมการเพื่อสร้างความพร้อมให้แก่บุคลากรและจัดให้มีกลไกในการดำเนินงาน หลังจากนั้นบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องต้องร่วมกันปฏิบัติงานวางแผน ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันตรวจสอบ และร่วมกันปรับปรุง โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. การเตรียมการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารและการจัดการเรียนการสอน ซึ่งควรมีการเตรียมการในเรื่องที่มีความสำคัญ คือ

1.1 การเตรียมความพร้อมของบุคลากร โดยสร้างความตระหนัก และพัฒนาความรู้ ทักษะ

1.2 การแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน เพื่อร่วมมือกับผู้บริหารสถานศึกษาในการประสาน กระตุ้น กำกับ ดูแลให้บุคลากรภายในสถานศึกษา และบุคลากรภายนอกที่เกี่ยวข้อง เข้ามาร่วมกันดำเนินการ

2. การดำเนินการ ประกอบด้วย ขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การดำเนินการตามแผน การตรวจสอบประเมินผล และการพัฒนาปรับปรุง ซึ่งทุกฝ่ายจะต้องดำเนินการร่วมกันในทุกขั้นตอน

2.1 การวางแผน (P)

การวางแผนเป็นการคิดเตรียมการไว้ล่วงหน้าเพื่อจะทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ในการวางแผนจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบงาน ระยะเวลา และทรัพยากรที่จะต้องใช้

2.2 การปฏิบัติตามแผน (D)

เมื่อสถานศึกษาได้ทำการวางแผนการปฏิบัติงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว บุคคลก็ร่วมกันดำเนินการตามแผนที่จัดทำไว้ โดยในระหว่างการทำงานต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา และควรมุ่งเน้นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ ในระหว่างปฏิบัติงานผู้บริหารต้องกำกับและติดตามว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนที่กำหนดไว้ หรือมีปัญหาหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามแผนหรือมีปัญหาจะได้ให้การนิเทศเพื่อปรับปรุงแก้ไข ผู้บริหารควรให้การนิเทศเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การตรวจสอบประเมินผล (C)

การประเมินผล เป็นกลไกสำคัญที่จะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา เพราะจะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ ที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

เพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใดบ้าง ผู้บริหารและครูที่เข้าใจระบบการประกันคุณภาพอย่างถูกต้อง จะตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผล ระหว่างที่สถานศึกษาดำเนินการตามแผนปฏิบัติการควรมีการตรวจสอบประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อพิจารณาว่า การดำเนินการเป็นไป ในทิศทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ที่กำหนดในแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการหรือไม่ มีจุดอ่อน จุดแข็งประการใด มีส่วนใดที่จะต้องปรับปรุงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่กำหนดมากที่สุด และเมื่อสิ้นภาคเรียนหรือสิ้นปีการศึกษาจะต้องมีการประเมินสรุปรวม เพื่อนำผลมาพิจารณาแก้ไข ปรับปรุงการดำเนินการในระยะต่อไป

2.4 การนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน (A)

เมื่อมีการประเมินผลเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็ส่งผลให้กับคณะกรรมการที่รับผิดชอบ ซึ่งจะต้องรวบรวมผลการประเมินมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แปลผลในภาพรวมทั้งหมด แล้วนำเสนอผลการประเมินต่อผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนางานของตนเองต่อไปและผลการประเมินสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากร และใช้ในการวางแผนต่อไป รวมทั้งจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้

วงจรคุณภาพ PDCA เป็นหลักการที่มีชื่อเสียงเป็นอย่างยิ่งของ Deming (1986) หลักการสำคัญของแนวคิดนี้อยู่บนพื้นฐานของการทำงานที่มีความคงที่สม่ำเสมอ (stable) และสามารถทำนายพยากรณ์ผลการปฏิบัติได้ (predictable) เมื่อใช้หลักการดังกล่าวในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องแล้วจะส่งผลให้งานที่กระทำอยู่นั้นมีคุณภาพสำหรับภารกิจหลักของการพัฒนา ศึกษาและปรับปรุงคุณภาพโดยการใช้วงจร PDCA พิจารณาจากแนวทางของ สมคิด พรหมจรรย์ และสุพักตร์ พิบูลย์ (2544 : 7 - 8) กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 20 - 21) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545 : 12 - 13) วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2551 : 75), ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2552 : 70 - 71) ชนมณี ศิลานุกิจ (2561 : 74) และเรีงรณ ล้อมลาย (2564 : 36 - 39) สรุปได้ดังนี้

1. การวางแผน (Plan-P) หมายถึง ขั้นตอนการศึกษาวางแผนการกำหนดเป้าหมาย จัดอันดับความสำคัญแนวทางดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา ทรัพยากร การแก้ปัญหา และการวางแผนแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การวางแผนจะช่วยพัฒนาความคิดต่างๆ เพื่อนำไปสู่รูปแบบที่เป็นจริง ทำให้เกิดรายละเอียดที่พร้อมจะนำไปสู่การปฏิบัติ

2. การปฏิบัติตามแผน (Do : D) หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินงานปฏิบัติตามแผนส่งเสริมสนับสนุนจัดสิ่งอำนวยความสะดวก กำกับ ติดตาม นิเทศ การดำเนินการแก้ปัญหา หรือการนำวิธีการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ

3. การตรวจสอบ (Check : C) หมายถึง ขั้นตอนการวางกรอบ การประเมิน เก็บและวิเคราะห์ข้อมูล ตรวจสอบคุณภาพและเปรียบเทียบผลการแก้ปัญหา ที่ได้จากการตรวจสอบ ว่าได้ผลการกำหนดเป็นมาตรฐานการทำงานเพื่อยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ

4. การพัฒนาปรับปรุง (Act : A) หมายถึง ขั้นตอนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ นำผลการประเมินไปสู่การแก้ไข ปรับปรุงหรือ การพัฒนาระบบปฏิบัติงานที่เป็นข้อบกพร่องให้เป็นไปตามมาตรฐาน และทำการวางแผนดำเนินงานใหม่ต่อเนื่องอีกรอบต่อเนื่อง

การกระทำดังกล่าวจะต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันไปอย่างไม่มีสิ้นสุดเป็นเสมือนกับวงจรที่มีการหมุนเวียนไปเรื่อยๆ ทั้งนี้ เพื่อเกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการทางการศึกษาที่มุ่งเน้นสู่คุณภาพจะใช้วงจรคุณภาพของ Deming เป็นกระบวนการขับเคลื่อนโดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยนั้นถือว่าเป็นนวัตกรรมในการบริหารงานที่ถูกกำหนดไว้เป็นแนวทางการบริหารงานของสถานศึกษาทั่วประเทศ (สมศักดิ์ สินธุเวชชัย. 2542 : 188 - 190)

สรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลผลิตหรือการบริการที่ดีมีคุณภาพ ด้วยกิจกรรมที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันประกอบด้วย การวางแผน การนำไปสู่การปฏิบัติ การตรวจสอบ การพัฒนาปรับปรุง ซึ่งในปัจจุบันเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่นิยมใช้อย่างแพร่หลายเพราะเป็นรูปแบบกระบวนการที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรที่มุ่งพัฒนาไปสู่คุณภาพแบบทั้งองค์กร (TQM) ประสบความสำเร็จ

การนำแนวคิดการบริหารคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนในสถานศึกษา

การนำหลักการแนวคิดทฤษฎี รูปแบบการบริหารคุณภาพโดยรวม TQM และแนวทางการบริหารของวงจรคุณภาพ PDCA ไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการศึกษาได้ดังนี้

1. กำหนดนโยบายมุ่งเน้นคุณภาพให้ชัดเจนในทุกระดับทั้งองค์กร
2. รวบรวมจัดทำระบบสารสนเทศให้ถูกต้อง ทันสมัย ครบคลุม เพื่อใช้พิจารณาประกอบกับการตัดสินใจในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา และแผนอื่นๆ ประกอบ
3. ต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและทุกคนต้องมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่างๆ ของการวางแผนพัฒนาการศึกษา
4. วิเคราะห์สภาพปัญหา จำแนกปัญหาให้ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย แนวทางการแก้ปัญหา จัดทำแผนกลยุทธ์ เขียนแผนกลยุทธ์ พันธกิจ การปฏิบัติงานทุกกลุ่มระดับ
5. กำหนดเป้าหมายทุกระดับ กำหนดแนวทาง ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาของงาน กิจกรรมโครงการให้ชัดเจน เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน
6. กระจายกิจกรรมให้ครอบคลุมตามโครงสร้าง เพื่อให้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย
7. ใช้กระบวนการตามวงจรคุณภาพในการจัดทำแผนพัฒนาและการดำเนินกิจกรรมโครงการ

8. ทุกระดับขององค์กรมีแผนเป็นแนวทางในการดำเนินงานและตั้งค่าเป้าหมายในทุกระดับขององค์กร

9. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การควบคุมการปฏิบัติ การประเมิน ตรวจสอบการปฏิบัติงาน

10. การกำหนดและจัดทำกิจกรรมโครงการที่จะต้องเขียนจำแนกในแต่ละกิจกรรมให้เห็นว่าการดำเนินงานเป็นขั้นตอนตามวงจรคุณภาพ นำไปใช้เป็นตัวแบบในการประเมินการปฏิบัติงาน กำหนดเป็นตัวชี้วัดการบริหารจัดการสถานศึกษาที่แสดงถึงการทำงานที่สมบูรณ์เป็นระบบวงจรคุณภาพกับระบบการประกันคุณภาพภายในจึงถือได้ว่าเป็นเรื่องเดียวกัน ดังนั้นการประกันคุณภาพการศึกษาจึงใช้วงจรคุณภาพมากำหนดเป็นกระบวนการบริหารจัดการงานในสถานศึกษาและยังเป็นแนวทางในการประเมินคุณภาพโดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดอีกด้วย

1.3 รูปแบบการบริหารองค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Organization for Excellence)

แนวคิดการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศที่สำคัญมี 2 วิธี เป็นแนวคิดการบริหารที่ใช้กันอย่างแพร่หลายทั้งในอดีตจนถึงปัจจุบัน

1.3.1 การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective : MBO)

การศึกษาจากการนำเสนอแนวคิดของ สมยศ นาวิการ (2543 : 45) เสน่ห์ จัยโต (2550 : 26 - 27) ภัททิรา ชำกรม (2556 : 39 - 42) สรุปความเป็นมาหลักการของรูปแบบการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ได้ว่าเป็นแนวคิดที่เริ่มนำไปใช้ในองค์กรทางธุรกิจเอกชนทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาและอังกฤษมาก่อน โดย ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Ferdinand Drucker) เป็นผู้คิดค้นนำมาใช้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1930 เป็นกระบวนการบริหารที่ทุกคนร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และการควบคุมระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติเพื่อเชื่อมโยงบทบาทหน้าที่ในการบริหารระหว่างการวางแผนและการกำกับควบคุมเข้าด้วยกัน เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายโดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี ค.ศ. 1954 จากหนังสือ The Practice of Management นำเสนอให้เห็นแนวคิดที่ว่าองค์กรต้องมีเป้าหมายเพื่อการบรรลุตามความต้องการและนำทางบุคลากรโดยบุคลากรก็ต้องกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนให้สัมพันธ์สอดคล้องกับองค์กรด้วยเช่นกันเพื่อนำไปสู่ความต้องการ

หลักการแนวคิดของการบริหารแบบ MBO

การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นระบบการบริหารรูปแบบที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์รวมทั้งระบบขององค์กร มุ่งการกระจายความรับผิดชอบไปยังพนักงานโดยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Management By Objective : MBO) กำหนดเป้าหมายประสานกันสอดคล้องทั้งแนวดิ่ง (Vertical) และแนวนอน (Horizontal) มีการวางแผนการจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะต้องดำเนินการด้วยความร่วมมือของผู้บริหารองค์กรทุก

ระดับ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวมและในทุกระดับขององค์กรและของบุคลากร กำหนดกลไกควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยการนำวัตถุประสงค์ดังกล่าวมาเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งมีหลักการดังนี้

1. กำหนดและยึดวัตถุประสงค์เป็นหลักในทุกระดับขององค์กร
2. ใช้ผลงานเป็นหลักในการวัดความสำเร็จของงานและขององค์กรทุกระดับ
3. เน้นกระบวนการทำงานเป็นทีม
4. บุคลากรทุกระดับทำงานอย่างมีส่วนร่วมในทุกระดับและทุกขั้นตอน
5. มีการวางแผนและควบคุมงานอย่างเป็นระบบ

สรุปได้ว่าการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติจะต้องมีความสัมพันธ์ ร่วมมือกันวางแผนและควบคุม ร่วมกันกำหนดมาตรฐานที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานและร่วมกันในการ วัดผลงานที่เกิดขึ้นจริง ทบทวน แก้ไข โดยยึดวัตถุประสงค์ สำหรับแนวทางในการปฏิบัตินั้นผู้ปฏิบัติมี อิสระในการปฏิบัติงาน เลือกวิธีทำงานได้อย่างเหมาะสมกับตัวเอง ผู้บริหารเป็นฝ่ายสนับสนุนและ ช่วยแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน

การนำแนวคิดการบริหารแบบ MBO ไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนในสถานศึกษา

การนำหลักการแนวคิดของรูปแบบการบริหารแบบ MBO ควรจะต้องมี กระบวนการหรือขั้นตอนในการบริหารงาน สรุปเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรและทุกระดับขององค์กร
2. มอบหมายบทบาทหน้าที่ ภาระงาน ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติอย่างเหมาะสมและครอบคลุมทุกภาระงานและความสามารถของบุคคล
3. มีการตรวจสอบติดตามปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
4. ประเมินผลการปฏิบัติงานจากผลงานเป็นหลัก

1.3.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management : PM)

จากการศึกษาแนวคิดของ อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 26 - 31 ; 2552 : 57) สมยศ นาวิการ (2545 : 7) ภัททิรา ชำกรม (2556 : 42 - 44) และชนมณี ศิลาณกิจ (2561 : 105) สรุปหลักการแนวคิดได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารจัดการที่ผู้บริหารเปิดโอกาส ให้ผู้ร่วมงานได้เข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการบริหารมีอิสระในการทำงาน มีสิทธิเสนอความคิดเห็น เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา ซึ่งจัดเป็นแรงจูงใจในการบริหารจัดการที่จะก่อให้เกิดความผูกพันร่วมกัน รับผิดชอบในการดำเนินงานส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จ การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีวิวัฒนาการ

มาจากแนวคิดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach) และการบริหารเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) ซึ่งมุ่งเน้นการบริหารที่คำนึงถึงบุคลากรเป็นหลักด้วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานเรียนรู้เข้าใจซึ่งกันและกันร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

หลักการแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 26 – 31) ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีแนวคิดพื้นฐานดังต่อไปนี้

1. ธรรมชาติของมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎี X เชื่อว่ามนุษย์ขี้เกียจ ขาดความรับผิดชอบ ต้องบังคับและควบคุมอย่างใกล้ชิด ส่วนทฤษฎี Y เชื่อว่ามนุษย์ขยัน ชอบทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าสภาพการทำงานที่มีความเหมาะสมและมีส่วนร่วมในการทำงานโดยไม่ต้องบังคับจะมีความรับผิดชอบเป็นอย่างยิ่ง
2. ความเป็นองค์กรของโรงเรียน เชื่อว่า องค์กรไม่ใช่เป็นเพียงสถานที่หรือเครื่องมือสำหรับการผลิตหรือบรรลุเป้าหมายเชิงปริมาณเท่านั้น แต่เป็นสถานที่สำหรับการดำรงชีวิต การปฏิบัติงานอย่างมีความสุขเพื่อการพัฒนา
3. การตัดสินใจสั่งการในโรงเรียน เชื่อว่า การร่วมมือกันระหว่าง ครู ผู้ปกครอง ศิษย์ เก่า ระดมความคิดเห็นเพื่อการศึกษาสภาพและการมองอนาคตจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาและยังสร้างความรู้สึกร่วมกันกับบุคคลและองค์กรด้วย
4. ภาวะผู้นำ เชื่อว่า ภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Sergiovanni แบ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 ระดับ คือ ภาวะผู้นำด้านเทคนิค ด้านมนุษย ด้านผู้นำทางการศึกษา ด้านผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน
5. กลยุทธ์การใช้อำนาจ เชื่อว่า การบริหารโดยทั่วไปมีความจำเป็นที่จะต้องใช้อำนาจเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ การได้มาของอำนาจนั้น French และ Raven ได้แบ่งอำนาจพื้นฐานเป็น 5 แบบ คือ อำนาจจากการให้รางวัล จากการบังคับ ตามกฎหมาย การอ้างอิง และอำนาจจากความรู้ความเชี่ยวชาญ
6. ทักษะเฉพาะในการบริหาร เชื่อว่า ผู้บริหารต้องแสวงหาทักษะการบริหารแบบใหม่ๆ ที่ได้รับการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การใช้ทักษะเพื่อการตัดสินใจแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ใช้กลยุทธ์เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องเป็นทักษะใหม่ของผู้บริหารที่จะใช้ในการบริหารจัดการเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

7. การใช้ทรัพยากร เชื่อว่า สถานศึกษามีอำนาจในการใช้และบริหารจัดการทรัพยากรด้วยตนเองมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้การบริหารสอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

แมคเคลแลนด์ (Mc Clelland, 1961 : 100 - 112) ได้กล่าวว่า สิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานเพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม โดยสรุปว่ามนุษย์มีความต้องการ 3 ประการ

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for Achievement) เป็นความปรารถนาจะทำสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี พยายามเอาชนะอุปสรรค เมื่อประสบผลสำเร็จจะมีความสุขสบายใจ แต่จะมีความวิตกเมื่อพบกับความล้มเหลว

2. ความต้องการผูกพัน (Need for affiliation) เป็นความต้องการของมนุษย์ที่ต้องการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นในสังคม ความเป็นมิตรและสัมพันธ์ภาพที่อบอุ่น

3. ความต้องการมีอำนาจบารมี (Need for Power) เป็นความต้องการเป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่ต้องรับผิดชอบบุคคลอื่น แสดงการควบคุมการให้ผู้อื่นให้ทำตามผู้อื่นได้

ลิเคิร์ท (Likert, 1967 : 16 - 24) ได้เสนอทฤษฎีการบริหารไว้ 4 รูปแบบหรือเรียกว่าระบบ (System) ประกอบด้วย

ระบบที่ 1 เผด็จการ (Exploitative Authoritative) เป็นการใช้อำนาจเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว บริหารองค์กรที่เน้นหน้าที่และโครงสร้างแบบอำนาจนิยม

ระบบที่ 2 เผด็จการแบบมีศีลป (Benevolent Authoritative) เป็นการใช้อำนาจแบบเมตตาใช้ระบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ร่วมงาน โดยผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาต้องสร้างความเชื่อมั่น

ระบบที่ 3 การปรึกษาหารือ (Consultative) เป็นการบริหารแบบมีความมั่นคง โดยฝ่ายบริหารจะมีความหวาดระแวงไม่มีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจผู้ร่วมงาน

ระบบที่ 4 กลุ่มที่มีส่วนร่วม (Participative Group) เป็นการบริหารที่มีลักษณะมุ่งเน้นการขยายขอบเขตความสัมพันธ์และความเป็นมิตรกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในระดับมากจากการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบกลุ่ม

การบริหารการมีส่วนร่วมมีองค์ประกอบสำคัญตาม สวอนสเบิร์ก (Swanaburg 1996 : 391 - 394) ได้แบ่งไว้ดังนี้

1. การไว้วางใจกัน (Trust) ซึ่งเป็นปรัชญาพื้นฐานสำคัญของการมีส่วนร่วม
2. ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) ความสัมพันธ์ที่ดีส่งเสริมให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม