

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยประเภทการวิจัยและพัฒนา โดยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ 2 ประการ คือ

1. เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นต้นแบบให้สามารถบริหารจัดการได้ตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2. เพื่อพัฒนาระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นต้นแบบให้สามารถดำเนินงานโดยใช้ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ได้

ซึ่งสามารถจะสรุปวิธีดำเนินการวิจัยและผลของการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) ซึ่งมีขั้นตอน วิธีการ ตามที่ออกแบบการวิจัยไว้ 5 ขั้นตอน โดยมีสาระสรุปได้ดังนี้

#### 1. ขั้นการสัมมนาเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการ

##### 1.1 วัตถุประสงค์

เพื่อสร้างความตระหนัก คุณค่า และความรู้ความเข้าใจในระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

##### 1.2 กิจกรรมและแนวทางในการพัฒนา

##### 1.2.1 การสำรวจข้อมูลเบื้องต้น

(1) การทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี องค์กรความรู้ จากเอกสารที่เกี่ยวข้องและผลงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

(2) การศึกษาข้อมูลพื้นฐานและบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 4 โรงเรียน จากเขตพื้นที่การศึกษาละ 1 โรงเรียน

1.2.2 การสร้างความสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจกับผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 4 โรงเรียน

(1) การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการเพื่อสร้างความเข้าใจและความตระหนักให้เห็นคุณค่าของการวิจัยแบบและทำบันทึกข้อตกลงร่วมกัน (MOU)

(2) สร้างความสัมพันธ์เพื่อค้นหาแกนนำในการพัฒนาและการบริหารความเปลี่ยนแปลงเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิธีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 4 โรงเรียน

1.2.3 การสัมมนาเพื่อแสวงหาองค์ความรู้ในการพัฒนาระบบบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 4 โรงเรียน

(1) การสร้างความรู้ความเข้าใจในระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) และแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

(2) ความรู้ความเข้าใจในแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา

### 1.3 เครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบประเมินโครงการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ "การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษา 4 โรงเรียน"

### 1.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ค่าสถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## 2. ชั้นการศึกษาดูงานสถานศึกษาที่เป็นเลิศทางการบริหารจัดการ

### 2.1 วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษารูปแบบและแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาของโรงเรียนที่สังคมให้การยอมรับ ประสบความสำเร็จ และมีความเป็นเลิศในการจัดระบบการบริหารจัดการ

### 2.2 กิจกรรมและแนวทางในการพัฒนา

2.2.1 การสำรวจและประสานงานเพื่อกำหนดแหล่งศึกษาดูงาน

2.2.2 การศึกษาดูงาน โรงเรียนเชียรใหญ่ และ โรงเรียนชุมชนบ้านพุดหง

### 2.3 เครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบประเมินโครงการศึกษาดูงาน "การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษา 4 โรงเรียน"

### 2.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ค่าสถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### 3. ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัด แผนงาน/โครงการ ของสถานศึกษา

#### 3.1 วัตถุประสงค์

เพื่อกำหนดตัวชี้วัดร่วมและแผนงาน/โครงการในการพัฒนาของแต่ละสถานศึกษา

#### 3.2 กิจกรรมและแนวทางในการดำเนินงาน

3.2.1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นต้นแบบในการพัฒนาทั้ง 4 โรงเรียน โดยการวิเคราะห์จากแผนยุทธศาสตร์ และผลการประเมินคุณภาพภายนอกของแต่ละโรงเรียน

3.2.2 การสรุปสังเคราะห์และประชุมร่วมกับผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 4 โรงเรียน เพื่อประเมินศักยภาพการบริหารจัดการ

3.2.3 การกำหนดตัวชี้วัดร่วมของสถานศึกษา

3.2.4 การกำหนดแผนงาน/โครงการของแต่ละสถานศึกษา

3.2.5 การเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อจัดทำระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด

#### 3.3 เครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 แบบบันทึกข้อมูลตัวชี้วัดร่วม แผนงาน/โครงการ

3.3.2 แบบบันทึกรายละเอียดของตัวชี้วัด

#### 3.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เนื้อหา

### 4. ขั้นตอนการพัฒนาสถานศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

#### 4.1 วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาระบบบริหารของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 4 โรงเรียน ให้สามารถบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีความสมบูรณ์ จนสามารถเป็นแบบอย่างในการจัดระบบบริหารให้กับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือส่วนราชการต่างๆในจังหวัดนครศรีธรรมราชได้

#### 4.2 กิจกรรมและแนวทางในการดำเนินงาน

4.2.1 การสร้างความตระหนัก และคุณค่าของพัฒนาระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4.2.2 ผู้เกี่ยวข้องและคณະนักวิจัยร่วมมือกันพัฒนาระบบการบริหารจัดการของโรงเรียนต้นแบบ ตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

- (1) การนำองค์กร
- (2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- (3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- (5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- (6) การจัดการกระบวนการ
- (7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

4.2.3 กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายความสำเร็จ

4.2.4 กำหนดฝ่ายงาน ผู้รับผิดชอบ และแหล่งข้อมูล

4.2.5 การจัดระบบให้การช่วยเหลือ นิเทศ ติดตามผลการพัฒนา

4.2.6 การรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนดำเนินการ

#### 4.3 เครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบบันทึกข้อมูลสรุปโครงการ/กิจกรรมในการพัฒนาของแต่ละโรงเรียน

#### 4.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เนื้อหา

### 5. ขั้นตอนประเมินผลการพัฒนา

#### 5.1 วัตถุประสงค์

เพื่อประเมินผลการพัฒนาระบบการบริหารจัดการของสถานศึกษาทั้ง 4 โรงเรียน

#### 5.2 กิจกรรมและแนวทางในการดำเนินงาน

5.2.1 การประเมินความสำเร็จของการพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 4 โรงเรียน

5.2.2 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ ปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จในการบริหารของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 4 โรงเรียน ตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาให้กับหน่วยงานอื่นๆ

- (1) การสนทนากลุ่มย่อย
- (2) การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องเพื่อค้นหาความสำเร็จ ปัญหา/อุปสรรค

5.2.3 การประกาศเป็นโรงเรียนต้นแบบของโรงเรียนที่บริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และเป็นไปเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

5.2.4 การนำเสนอรูปแบบของโรงเรียนที่บริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และเป็นไปเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้สาธารณชนได้รับทราบ

### 5.3 เครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบบันทึกคะแนนตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

### 5.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ค่าสถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## สรุปผลของการวิจัย

1. การพัฒนาระบบบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นต้นแบบทั้ง 4 โรงเรียนให้สามารถบริหารจัดการได้ตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ใน 5 ขั้นตอนของกระบวนการวิจัยและพัฒนา ปრაกฏดังต่อไปนี้

1.1 ผลการสัมมนาเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการ ได้มีผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาทั้งหมด 63 คน โดยเป็นบุคลากรจากโรงเรียนวัดกุด 9 คน โรงเรียนชุมชนบ้านนาวา 29 คน โรงเรียนชะอวดเคร่งธรรมวิทยา 15 คน และโรงเรียนบ้านทุ่งครั้ง 10 คน ซึ่งผู้เข้าประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการให้ความเห็นว่าการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ได้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนและมีความพึงพอใจในภาพรวมระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทั้ง 3 ด้าน คือด้านการจัดการอบรม ด้านกิจกรรมการอบรม และด้านสาระประโยชน์ที่ได้รับ อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 , 4.10 และ 3.82 ตามลำดับ

1.2 ผลการศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ ได้มีผู้เข้าร่วมศึกษาดูงานทั้งหมด 75 คน โดยเป็นบุคลากรจากโรงเรียนวัดกุด 9 คน โรงเรียนชุมชนบ้านนาวา 39 คน โรงเรียนชะอวดเคร่งธรรมวิทยา 15 คน และโรงเรียนบ้านทุ่งครั้ง 12 คน ซึ่งผู้เข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาดูงานให้ความเห็นว่าการศึกษาดูงานมีประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนและมีความพึงพอใจในภาพรวมระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทั้ง 3 ด้าน คือด้านการประสานงาน ด้านวิทยากรและแหล่งศึกษาดูงาน และด้านสาระประโยชน์ที่ได้รับ อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 , 3.97 และ 4.02 ตามลำดับ

1.3 ผลการกำหนดตัวชี้วัดร่วมของโรงเรียนทั้ง 4 โรงเรียน ที่คัดสรรมาจากตัวบ่งชี้ระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งหมด 36 ตัวชี้วัด และสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐใน 7 หมวด มีดังต่อไปนี้

#### หมวดที่ 1 การนำองค์กร

##### ตัวชี้วัด

- 1.1 มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 1.2 มีการจัดองค์กร โครงสร้าง และระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูง และปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์
- 1.3 มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา
- 1.4 เป็นแหล่งวิทยาการในการแสวงหาความรู้และบริการชุมชน

#### หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

##### ตัวชี้วัด

- 2.1 มีการบริหารเชิงกลยุทธ์และใช้หลักการมีส่วนร่วม
- 2.2 มีรูปแบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

#### หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

##### ตัวชี้วัด

- 3.1 มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้ที่เกี่ยวข้องพึงพอใจ
- 3.2 มีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมพัฒนาสถานศึกษา
- 3.3 สนับสนุนให้แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญา และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรระดับสถานศึกษา
- 3.4 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถทางวิชาการ และความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน
- 3.5 มีการจัดและพัฒนาระบบดูแล ช่วยเหลือผู้เรียนที่เข้มแข็ง และทั่วถึง

#### หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

##### ตัวชี้วัด

- 4.1 มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- 4.2 มีการจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ครบคลุม และทันต่อการใช้งาน
- 4.3 มีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 4.4 มีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น

4.5 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

#### หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรส่วนบุคคล

##### ตัวชี้วัด

5.1 มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง

5.2 มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการสอนและพัฒนาผู้เรียน

5.3 มีความสามารถในการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

5.4 มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

5.5 มีการแสวงหาความรู้และเทคโนโลยีวิธีการใหม่ๆ รับฟังความคิดเห็นที่กว้าง และยอมรับการเปลี่ยนแปลง

#### หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

##### ตัวชี้วัด

6.1 มีการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความถนัด และความสามารถของผู้เรียน

6.2 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถพิเศษและความถนัดของผู้เรียน ให้เต็มตามศักยภาพ

6.3 มีระบบการนิเทศการสอนและนำผลไปปรับปรุงการสอนอย่างสม่ำเสมอ

6.4 มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอและอยู่ในสภาพใช้การได้ดี

6.5 มีการจัดกิจกรรมสืบสานและสร้างสรรค์ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาไทย

6.6 มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและนำผลไปใช้พัฒนาผู้เรียน

#### หมวดที่ 7 ผลลัพธ์-การดำเนินการ

##### ตัวชี้วัด

7.1 นำหนัก ส่วนสูง และมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์

7.2 มีระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยตามเกณฑ์

7.3 มีวินัย มีความรับผิดชอบ และปฏิบัติตามหลักธรรมเบื้องต้นของศาสนาที่ตนนับถือ

7.4 สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปความคิดรวบยอด คิดอย่างเป็นระบบและมีการคิดแบบองค์รวม

7.5 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองโลกในแง่ดี และมีจินตนาการ

7.6 ทำงานอย่างมีความสุข พัฒนางานและภูมิใจในผลงานของตนเอง

7.7 มีวิธีการเรียนรู้ของตนเอง เรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นได้ สนุกกับการเรียนรู้ และชอบมาโรงเรียน

7.8 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

7.9 ผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจผลการบริหารงานและการพัฒนาผู้เรียนโดยผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1-4 จำนวน 51 คน เห็นว่าตัวชี้วัดทั้ง 36 ตัวชี้วัด มีความเหมาะสมในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมเท่ากับ 4.29 และเมื่อพิจารณาความเหมาะสมตามหมวดการนำองค์กร หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวดการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวดการจัดกระบวนการ และหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ ทุกหมวดมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37, 4.37, 4.25, 4.22, 4.40, 4.23 และ 4.31 ตามลำดับ

1.4 ผลการพัฒนาสถานศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้ง 7 หมวด โดยผู้บริหารและคณะครูในแต่ละโรงเรียนได้วิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี 2550 และได้พิจารณาตัวชี้วัดรวมทั้ง 36 ตัวชี้วัด ตามหมวดต่าง ๆ ทั้ง 7 หมวด จนทำให้แต่ละโรงเรียนได้มีโครงการ/กิจกรรมการพัฒนา ที่สามารถทำให้แต่ละโรงเรียนได้พัฒนาศักยภาพและระบบบริหารจัดการของสถานศึกษาเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ตามความพร้อมและศักยภาพของแต่ละโรงเรียน

1.5 ผลการประเมินการพัฒนาระบบบริหารจัดการของสถานศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของทั้ง 4 โรงเรียน มีความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง โดยสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุด คือ โรงเรียนวัดกุด โรงเรียนชุมชนบ้านนาวา โรงเรียนบ้านทุ่งครั่ง และโรงเรียนเรียนชะอวดเคร่งธรรมวิทยา

2. ระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการพัฒนาให้สามารถรายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้ง 7 หมวด 36 ตัวชี้วัด โดยสามารถใช้งานได้ทางระบบที่ <http://www.edu.nstru.ac.th/~pmqa>

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นต้นแบบ 4 โรงเรียน ให้สามารถบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พร้อมกับมีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานของ



สถานศึกษาที่เป็นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีประเด็นสำคัญที่จะต้องพิจารณาและนำมาอภิปราย ดังนี้

1. การพัฒนาระบบบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ (1) ขั้นการสัมมนาพัฒนาระบบบริหารจัดการ เพื่อสร้างความตระหนัก คุณค่า และความรู้ความเข้าใจในระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษา 4 โรงเรียน (2) ขั้นการศึกษาดูงาน โรงเรียนที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ เพื่อศึกษารูปแบบและแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาของโรงเรียนที่สังคมให้การยอมรับ ประสบความสำเร็จ และมีความเป็นเลิศในการจัดระบบการบริหารจัดการ (3) ขั้นการกำหนดตัวชี้วัดร่วมของโรงเรียนทั้ง 4 โรงเรียน ที่คัดสรรมาจากตัวบ่งชี้ระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งหมด 36 ตัวชี้วัด และสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐใน 7 หมวด (4) ขั้นการพัฒนาสถานศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อพัฒนาระบบบริหารของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 4 โรงเรียน ให้สามารถบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีความสมบูรณ์ จนสามารถเป็นแบบอย่างในการจัดระบบบริหารให้กับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือส่วนราชการต่าง ๆ ได้ และ (5) ขั้นการประเมินการพัฒนาระบบบริหารจัดการของสถานศึกษา เพื่อประเมินผลการพัฒนาระบบการบริหารจัดการของสถานศึกษาทั้ง 4 โรงเรียน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้เข้าประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการให้ความเห็นว่าการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ได้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนและมีความพึงพอใจอยู่ในภาพรวมระดับมาก และจากการศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาดูงานให้ความเห็นว่าการศึกษาดูงานมีประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนและมีความพึงพอใจอยู่ในภาพรวมระดับมาก ทั้งนี้ แนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษา มีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความรู้ความเข้าใจ และตระหนัก ในระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้งนี้จะได้รู้จักวิธีการวางแผนและรู้ปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ดังที่ วรเดช จันทรร (2532) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารเพื่อการพัฒนาของกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ระบบบริหารของกระทรวงสาธารณสุข มีลักษณะเด่นที่สำคัญอยู่ที่ ความสามารถในการวางแผน แต่มีข้อจำกัดในด้านการกำหนดและควบคุมการประสานงานและกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และมีปัญหาในการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

2. การกำหนดตัวชี้วัดร่วม และการพัฒนาสถานศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อพัฒนาระบบบริหารของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 4 โรงเรียน ได้มีการดำเนินการให้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐใน 7 หมวด ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรส่วนบุคคล การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์ - การดำเนินการ โดยทุกหมวดผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1-4 มีความเหมาะสมในระดับมาก ซึ่งผู้บริหารและคณะครูในแต่ละโรงเรียน ได้วิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี 2550 พร้อมได้พิจารณาตัวชี้วัดร่วมทั้ง 36 ตัวชี้วัด ตามหมวดต่าง ๆ ทั้ง 7 หมวด จนทำให้แต่ละโรงเรียนได้มีโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาที่สามารถทำให้แต่ละโรงเรียนได้พัฒนาศักยภาพและระบบบริหารจัดการของสถานศึกษาเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ตามความพร้อมและศักยภาพของแต่ละโรงเรียน ดังมีงานวิจัยหลายเรื่องที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐ ดังเช่น รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้ดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผลการศึกษาวินิจฉัยพบว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพอย่างชัดเจน แสดงถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ มีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ด้านระบบและกระบวนการ และสมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยได้ดำเนินการศึกษาวิจัยเป็น 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย 2) การวิเคราะห์องค์การ ระบบงาน และหลักการประยุกต์ TQM 3) การออกแบบรูปแบบระบบบริหาร 4) การตรวจสอบรูปแบบ 5) การปรับปรุงแก้ไข และ 6) สรุปและนำเสนอรูปแบบ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน ส่วนที่เป็นแนวคิดและหลักการ ส่วนที่เป็นโครงสร้างระบบงาน และส่วนการดำเนินงาน

นอกจากนี้ ดาวระดา ธรรม (2547) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารงานวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาระบบคุณภาพการบริหารงานวิชาการของบัณฑิตวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยของรัฐ พัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพ

การบริหารวิชาการของบัณฑิตวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยของรัฐ และตรวจสอบระบบคุณภาพการบริหารงานวิชาการของบัณฑิตวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า 1) ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของบัณฑิตวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีจำนวน 11 ด้าน และระบบคุณภาพการบริหารงานวิชาการของบัณฑิตวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยของรัฐ มี 11 องค์ประกอบ และนำระบบไปทดลองใช้ พบว่า ระบบคุณภาพการบริหารงานวิชาการของบัณฑิตวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยของรัฐที่ได้พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสม และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าการพัฒนาระบบบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สามารถบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เป็นระบบหลักที่เป็นแนวการบริหารสมัยใหม่ ที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการของส่วนราชการ จนถือเป็นหลักของการปฏิรูปในระบบราชการไทย เมื่อสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 4 โรงเรียน นำแนวความคิดของกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศึกษา และพัฒนาระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สามารถรายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้ง 7 หมวด 36 ตัวชี้วัด โดยสามารถใช้งานได้ทางระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งทั้ง 4 โรงเรียนจะเป็นโรงเรียนต้นแบบของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับการใช้กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1-4 หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ ที่สนใจในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ควรได้จัดให้มีการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียน และหัวหน้าฝ่ายงานทั้ง 4 ฝ่าย แต่หากมีความพร้อมในด้านงบประมาณควรได้พัฒนากลุ่มครูผู้สอนด้วย เพื่อให้บุคลากรทั้งโรงเรียนได้เกิดความตระหนักเห็นคุณค่าความสำคัญ และมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้งในเชิงทฤษฎีและปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อจะทำให้โรงเรียนให้มีทิศทางในการจัดระบบบริหารจัดการของตนเองให้เกิดความเข้มแข็ง และมีความยั่งยืนในการพัฒนา อันจะทำให้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการตามแนวคิดการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จได้ในที่สุด

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1-4 หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆที่สนใจในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ควรได้จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในสายผู้สอน หรือผู้ที่รับผิดชอบในงานการประกันคุณภาพการศึกษา ได้เข้าฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ไปพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาให้สามารถเป็นข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ (MIS) ในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ ซึ่งอาจจะประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นรายไตรมาส รายภาคเรียน หรือทั้งปีการศึกษา แต่ทั้งนี้ผลการประเมินในช่วงเวลาปัจจุบันจะมีความสำคัญยิ่งที่จะช่วยเป็นสารสนเทศให้เห็นระดับความสำเร็จตามหมวดและตัวชี้วัด อันจะส่งผลให้ผู้บริหารสามารถกำกับทิศทาง ยุทธศาสตร์ และนโยบายของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง

1.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ควรปรับเปลี่ยนตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก ให้เป็นตัวบ่งชี้เดียวกัน และให้มีมาตรฐานและตัวบ่งชี้ในระดับประเทศให้เหลือจำนวนน้อยที่สุด ซึ่งไม่ควรมากกว่า 25 ตัวบ่งชี้ ทั้งนี้เพื่อให้โรงเรียนสามารถจัดทำหรือเพิ่มเติมมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่เป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษาได้มากยิ่งขึ้น หรือนำเอาหมวดและตัวชี้วัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการทั้ง 7 หมวด 36 ตัวชี้วัด ที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ไปใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้สามารถส่งผลกระทบต่อการพัฒนาของโรงเรียนที่เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ได้มากยิ่งขึ้น

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการพัฒนาความตระหนัก และความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในทุกระดับของโรงเรียนให้มีความชัดเจน ก่อนที่จะการนำเอาระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้ง 7 หมวด 36 ตัวชี้วัด หรือระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ไปใช้

2.2 การสร้างความเปลี่ยนแปลงโดยนำเอาระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไปใช้ในสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องแสดงออกในเชิงนโยบาย และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) อย่างแท้จริง พร้อมกับสร้างกระบวนการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมของประชาคมเพื่อการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาโดยอาศัยความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกภาคส่วน

2.3 ในระยะแรกของการนำเอาระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้ในสถานศึกษา ก่อนที่ระบบการบริหารแบบนี้ได้กลายเป็นระบบบริหารหลัก และเกิดวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลงาน บริหารงาน พัฒนางาน หรือแก้ปัญหาต่างๆโดยอาศัยข้อมูล สารสนเทศที่เป็นจริง ผู้บริหารไม่ควรนำระบบการบริหารจัดการนี้ไปผูกติดกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ความดีความชอบประจำปี

### 3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

3.1 ควรวิจัยและพัฒนากระบวนการประเมินความสำเร็จของสถานศึกษาที่บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

3.2 ควรวิจัยและพัฒนาหลักสูตรผู้ประเมินสถานศึกษาตามรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

3.3 ควรวิจัยและพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับการรายงานผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้สามารถเลือกใช้ฐานข้อมูลของบุคลากรและนักเรียนที่โรงเรียนได้ใช้อยู่แล้ว ให้โปรแกรมนี้สามารถเลือกใช้ข้อมูลเหล่านี้ได้โดยไม่ต้องจัดทำฐานข้อมูลขึ้นมาใหม่