

การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร

ปริญญานิพนธ์

ของ

สมชาย เทพแสง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2548

การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ

ของ

สมชาย เทพแสง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2548

สมชาย เทพแสง. (2548). การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร. ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา).

กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

คณะกรรมการควบคุม : ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ราชบัณฑิต,

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ , อาจารย์ ดร. ราชันย์ บุญธิมา.

การวิจัยเรื่องการศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน และศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งหัวหน้าหมวด ครู ผู้แทนผู้ปกครอง และผู้แทนของชุมชน จำนวน 542 คน จากโรงเรียนทั้งหมด 111 โรงเรียน สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานใช้ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐานใช้ t- test โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Versions 11.0 ส่วนการทดสอบสมมติฐานด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม ใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) โปรแกรม ลิสเรล (LISREL) Versions 8.30

ผลจากการวิจัยปรากฏว่าระดับของการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ การบริหารเวลา สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี และประสบการณ์ในการบริหาร ปัจจัยด้านการบริหารเวลาส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของการบริหารเวลา ปรากฏว่าการเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารเวลา และเทคนิคในการบริหารเวลา เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารเวลา ประสบการณ์ในการบริหารส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพส่งผลทางตรงต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบสำคัญปรากฏว่าความพร้อมของสื่อการสอนและวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี

A study of some factors affecting TQM of secondary school administrators
under office of the basic education commission
in Bangkok Metropolitan educational area

AN ABSTRACT
BY
SOMCHAI THEPSAENG

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Doctor of Education degree in educational administration
At Srinakharinwirot University
May 200

Somchai Thepsaeng. (2005). *A study of some factors affecting TQM of secondary school administrators under office of the basic education commission in Bangkok Metropolitan educational area*. Dissertation. Ed.D. (Educational Administration). Bangkok : Graduated School, Srinakharinwirot University .Advisor Committee : Prof.Dr.Sermsak Wisalaporn, Assist. Prof. Dr. Phairojana Klinkularb, Dr.Rachan Boontima.

The purposes of this research were to study TQM level of secondary school administrators under office of the basic education commission in Bangkok metropolitan educational area and to study some factors affecting TQM of secondary school administrators under office of the basic education commission in Bangkok metropolitan educational area.

The sample consisted of school administrators, school administrators assistant, department principal, teachers, parents and communities from 111 schools with sampling group of 542 persons. The data was collected by questionnaire. The statistical analysis method were Mean, Standard Deviation and t-test, SPSS program for window version 11.0 was used for the statistical analysis. Moreover LISREL Version 8.30 was used for Path Analysis.

The study results showed that the TQM level of secondary school administrators under office of the basic education commission in Bangkok metropolitan education area was at high level. Besides, the factors affecting TQM school administrators by rank from high to low value were characteristics and behavior of TQM school administrators, time management, facilities and technologies and the executive experiences respectively. The factor in aspect of time management affecting TQM of secondary school administrators both direct and indirect affected. When considering the components of time management showed that the increasing of time management effective and time management technique were the key components the affecting time management. The factor in aspect of the executive experiences affecting TQM of secondary school administrators both direct and indirect affected. The factor in aspect of characteristics and behavior of TQM school administrators affecting TQM of secondary school administrators directly. When considering the components of characteristics and behavior of TQM school administrators showed that commitment to work, inside and outside organization relationship and change leadership were the key components affecting characteristics and behavior of TQM school administrators. The factor in aspect of facilities and technology affecting TQM of secondary school administrators both direct and indirect affected. When

considering the components of facilities and technology showed that readiness of materials and technologies were the key components affecting the factor in aspect of facilities and technologies.

การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา
กรุงเทพมหานคร

ปริญญานิพนธ์
ของ
นายสมชาย เทพแสง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2548
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง

การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร

ของ
นายสมชาย เทพแสง

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุริยบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2548

คณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์

..... ประธาน
(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ แสงศักดิ์)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก)

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย
จาก
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยดีเป็นเพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ราชบัณฑิต ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ และอาจารย์ ดร.ราชนัย บุญธิมา กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ท่านทั้งสามได้เสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดทำวิจัยนี้ทุกขั้นตอน อีกทั้งทำให้ผู้วิจัยได้รับประสบการณ์ในการทำงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและรู้ถึงคุณค่าของงานวิจัยที่จะช่วยให้การทำงานในด้านการพัฒนาระบบการบริหารการศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยในการศึกษาตามหลักสูตรการบริหารการศึกษา และขอขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิที่ช่วยในการตรวจสอบเครื่องมือซึ่งได้แก่ รองศาสตราจารย์วิญญา วิศาลาภรณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุภาพ วาดเขียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศาสตร์ แสงศักดิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัย สุขเอี่ยม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ติลก ติลกานนท์ ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก นายปัญญา วงศ์กุ่มัด นายวีระ โมกขเวช และนางมณฑา สมานบุญ รวมทั้งโรงเรียนที่สนับสนุนในการทดลองเครื่องมือ และในการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ ซึ่งทำให้งานวิจัยมีคุณค่ายิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณท่านคณาจารย์ในการสอบปากเปล่าวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้แก่ ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ราชบัณฑิต ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศาสตร์ แสงศักดิ์ อาจารย์ ดร.ราชนัย บุญธิมา ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก และขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการส่งเสริมให้ทุนอุดหนุนการวิจัย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่สนับสนุนทุนงบประมาณแผ่นดินในการทำวิจัยครั้งนี้

ท้ายสุดผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ภรรยา บุตร พี่ น้อง และเพื่อนๆทุกคนที่ให้ทั้งกำลังใจและกำลังใจที่ดีเยี่ยม ตลอดระยะเวลาที่ศึกษาและทำงานวิจัย เป็นผลทำให้สามารถเรียนจบหลักสูตรในครั้งนี้อย่างสมศักดิ์ศรีและภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่ง

สมชาย เทพแสง

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	
	ภูมิหลังของการวิจัย.....	1
	คำถามของการวิจัย.....	9
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	10
	ความสำคัญของการวิจัย.....	10
	ขอบเขตของการวิจัย.....	11
	ตัวแปรในการวิจัย.....	11
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
2	แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
	การจัดการคุณภาพโดยรวม.....	14
	แนวคิดและทฤษฎีของการจัดการคุณภาพโดยรวม.....	15
	วิวัฒนาการของการจัดการคุณภาพโดยรวม.....	16
	ความหมายของการจัดการคุณภาพโดยรวมในการศึกษา.....	19
	ความสำคัญในการนำการจัดการคุณภาพโดยรวมมาใช้ในการศึกษา.....	20
	ธรรมชาติของการจัดการคุณภาพโดยรวม.....	21
	ขั้นตอนและหลักการในการจัดการคุณภาพโดยรวม.....	23
	องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวม.....	29
	การเปรียบเทียบการเรียนการสอนแบบปกติกับการเรียนการสอนโดย	
	ใช้หลักการจัดการคุณภาพโดยรวม.....	55
	การเปรียบเทียบการบริหารงานแบบปกติกับการจัดการคุณภาพโดยรวม....	57
	งานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม.....	58
	ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม.....	64
	ปัจจัยด้านการบริหารเวลา.....	64
	ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการบริหาร.....	79
	ปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ.....	85

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2(ต่อ) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี.....	91
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	98
สมมติฐานในการวิจัย.....	105
3 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	106
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	107
การเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัย.....	108
การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย.....	109
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	110
ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพ	
โดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ	
การศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร.....	110
ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคุณภาพ	
โดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน.....	115
ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐาน	
กับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	117
ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณและโมเดลสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุ	
ของตัวแปรที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน.....	118
5 การสรุปผลและการอภิปรายผล.....	123
สรุปผลการวิจัย.....	124
การอภิปรายผล.....	125
ข้อเสนอแนะ	
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	137
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	138
บรรณานุกรม.....	140

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก.....	179
ภาคผนวก ก.	180
ภาคผนวก ข.	187
ภาคผนวก ค.	192
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	208

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 วิวัฒนาการของการจัดการคุณภาพโดยรวม.....	17
2 ระบบของการจัดการคุณภาพโดยรวม.....	22
3 การขยายความสำคัญ 14 ข้อของเดิมมีง.....	25
4 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวม.....	30
5 การเปรียบเทียบการเรียนการสอนแบบปกติกับการเรียนการสอน โดยใช้หลักการจัดการคุณภาพโดยรวม.....	56
6 การเปรียบเทียบการบริหารงานแบบปกติกับการจัดการคุณภาพโดยรวม.....	57
7 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปรผลของปัจจัยด้านการบริหารเวลา.....	110
8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปรผลของปัจจัยด้านคุณลักษณะและ พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ.....	111
9 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปรผลของปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี.....	112
10 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปรผลของการจัดการคุณภาพโดยรวม ของผู้บริหารโรงเรียน.....	113
11 ผลการวิเคราะห์ระดับการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน.....	113
12 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมของ ผู้บริหารโรงเรียน.....	115
13 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิง ประจักษ์.....	117
14 ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณและโมเดลสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของตัวแปรที่ส่งผลต่อ การจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน.....	118
15 ข้อมูลแสดงอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวม ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน.....	121

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 วงจรควบคุมคุณภาพ PDCA.....	32
2 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	104
3 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุและผลของปัจจัยที่ส่งผล ต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน.....	119

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลังของการวิจัย

การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 ถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 มีการขยายตัวด้านระบบเศรษฐกิจในอัตราสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ขณะเดียวกันทรัพยากรธรรมชาติในประเทศมีปริมาณลดน้อยลง ประเทศไทยมีการพึ่งพาเทคโนโลยีจากต่างประเทศค่อนข้างมาก ในขณะที่การพัฒนาคุณภาพของคนและการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติเป็นไปอย่างล่าช้า นอกจากนี้เกิดปัญหาด้านการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจไทยยังไม่ยั่งยืนและขาดความสมดุลงบประมาณในการลงทุนมุ่งด้านกายภาพมากกว่าการพัฒนาคุณภาพของคน อีกทั้งความสามารถในการแข่งขันด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไม่สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก โดยเฉพาะปัญหาด้านการบริหารและการจัดการที่มุ่งเน้นปริมาณมากเกินไป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2543 : 7-16)

ดังนั้นในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์

และ

แนวทางในการพัฒนาคุณภาพคนโดยกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาคนให้มีสุขภาพดี คิดเป็น ทำเป็น มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีวิถีชีวิตอย่างมีเหตุผล มีคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัย ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบต่อส่วนรวมทั้งสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาผสมผสานให้เกิดความสมดุลในการยกระดับคุณภาพชีวิต รวมทั้งกำหนดแนวทางการพัฒนาให้มีการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยปรับปรุงระบบการบริหารและการจัดการให้ตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2544 : 33-38)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 จะเน้นการพัฒนาคุณภาพของคน

เป็น

หลัก เพราะไม่ว่าในเรื่องใดก็ตาม ถ้าทุกสิ่งดี หากขาดคนดีและมีคุณภาพ ก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ คนจึงเป็นปัจจัยสำคัญ กระบวนการพัฒนาคนจึงต้องอาศัยการศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ซึ่งการศึกษาจะช่วยฟอกคนเสียใหม่ให้มีคุณภาพ มีภูมิปัญญาและภูมิธรรม ให้มองเห็นประโยชน์เพื่อส่วนรวม ขจัดความเห็นแก่ตัวลง (เชาว์ศิลป์ จินดาละออง. 2544 : 16-18)

ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งถือว่าเป็นรัฐธรรมนูญฉบับประชาชนฉบับหนึ่งและเป็นกฎหมายสูงสุดของประเทศมีมาตราต่างๆที่สอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง ในขณะที่เดียวกันยังสอดคล้องกับองค์ประกอบของการ

จัดการคุณภาพโดยรวมโดยเฉพาะมาตรา 43 ระบุว่าบุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับ การศึกษาอบรมขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้ทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

การจัดการศึกษาอบรมของรัฐต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นและเอกชน ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ เนื้อหาสาระในมาตรานี้ระบุชัดเจนโดยให้ หน่วยงานการศึกษาต้องใช้หลักการจัดการคุณภาพ เพราะเน้นเป้าหมายด้านคุณภาพเป็นสำคัญ และที่สำคัญต้องจัดให้ทั่วถึงและเป็นธรรม โดยเฉพาะใช้หลักการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ซึ่งระบุไว้ว่าต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน

ขณะเดียวกันจากการประเมินสถานภาพด้านการศึกษาของสถาบันการบริหารและ การจัดการนานาชาติ (International Institute for Management Development) หรือชื่อย่อว่า IMD. ได้ประเมินหน่วยงานทางการศึกษาและจัดอันดับการศึกษาของประเทศไว้ทั่วโลก รวม 49 ประเทศ โดยใช้เกณฑ์ชี้วัดทั้งปริมาณและคุณภาพ ผลจากการประเมินประเทศไทยอยู่อันดับที่ 44 โดยตกจากปีที่แล้ว และตามหลังประเทศเพื่อนบ้านในเอเชียทั้ง สิงคโปร์ ใต้หวัน ญี่ปุ่น เกาหลี ฮองกง ฟิลิปปินส์ และมาเลเซีย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544 : ออนไลน์)

ดังนั้นจึงได้มีการกำหนดนโยบายการปฏิรูปการศึกษา โดยมีเนื้อหาสาระและแก่น สำคัญ

ในการพัฒนาเยาวชนให้ไปสู่คนเก่ง ดี และมีความสุข รวมถึงการมุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาให้ ทัดเทียมกับสากล จึงทำให้การศึกษาฝากความหวังไว้กับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำโรงเรียน และหน่วยงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งเป้าหมายที่สำคัญคือการแก้ไขปัญหการศึกษาทั้ง กระบวนการอย่างค่อยเป็นค่อยไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายการพัฒนาประเทศและการสร้างคนที่พึง ประสงค์ในอนาคตโดยเฉพาะเป้าหมายการศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนจากปริมาณสู่คุณภาพซึ่ง การเน้นปริมาณมากไปอาจจะเป็น ” เรือจมทางปัญญา ” แต่ไม่สร้าง ” เรือแพะฆ่าทาง ปัญญา ”

การปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ จึงได้มีการออก กฎหมายการศึกษาซึ่งได้แก่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 เนื้อหาสาระส่วนใหญ่จะเน้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดคุณภาพ เป็นสำคัญ อีกทั้งมีนโยบายส่งเสริมให้เกิดเป็นรูปธรรม แล้วยังมีเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับ องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวม โดยเฉพาะในหมวดที่ 1 ที่เกี่ยวข้องกับความมุ่ง หมายและหลักการ และในมาตรา8 มีเนื้อหาสาระที่เน้นการจัดการศึกษาให้ยึดหลักการศึกษา ตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และการพัฒนาสาระและ กระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งความมุ่งหมายและหลักการของพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 สอดคล้องกับ องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวมในด้านการศึกษาตลอดชีวิต การเปิดโอกาสให้

สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และมีการพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยที่การจัดการคุณภาพโดยรวมจะเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน การบริหารมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้เน้นการศึกษาตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ ส่วนในมาตรา 9 เกี่ยวข้องกับการจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการบริหารและจัดการศึกษา โดยให้ยึดหลักการกำหนดมาตรฐาน การศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับการศึกษา โดยมีหลักการส่งเสริม มาตรฐานวิชาชีพครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู คณาจารย์ และ บุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งระดมทรัพยากรจากแหล่งชุมชนต่างๆมาใช้ในการ จัดการศึกษา ตลอดจนกล่าวถึงการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

ในมาตรา 9 จึงสอดคล้องกับองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวมในด้านการ มีมาตรฐานด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้บุคลากรต่างๆ มีส่วนร่วมในการ จัดการศึกษาให้เกิดคุณภาพ และการส่งเสริมครู และบุคลากรต่างๆ ให้ได้รับความก้าวหน้าใน วิชาชีพ ส่วนในมาตรา 22 จะเน้นการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถ เรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้อง ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ซึ่งมาตรานี้เน้นผู้เรียน มีความสำคัญที่สุดและถือว่าผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองได้ โดยจัดการศึกษาต้องคำนึงถึงการ พัฒนาตามธรรมชาติและตามศักยภาพ นับว่าสอดคล้องกับองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพ โดยรวมในด้านการเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Focus) และถือว่าผู้เรียนเป็นลูกค้าที่ สำคัญที่สุด โดยที่การจัดการคุณภาพโดยรวมจะเน้นเป้าหมายไปที่ผู้เรียน และสนองความ ต้องการของผู้เรียนตามธรรมชาติตามศักยภาพและถือว่าผู้เรียนมีศักยภาพ ที่จะเรียนรู้ได้อย่าง ต่อเนื่อง สำหรับในมาตรา 29 ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความ เข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชนเพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความ ต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน ซึ่งในมาตรานี้เน้นให้เกิดความเข้มแข็งในชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้และมีการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวมในด้าน การเน้น ลูกค้าเป็นสำคัญ การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต อย่างต่อเนื่อง

สรุปแล้วในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 รัฐธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 จะเป็นแนวทางในการผลักดันและส่งเสริมในการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาต้องเน้นหลักการใช้การจัดการคุณภาพโดยรวมในการบริหารและจัดการ เพื่อให้เป้าหมายด้านนักเรียนมีคุณภาพอย่างทั่วถึง ดังนั้นจึงสมควรสร้างคุณภาพนำหน้าปริมาณ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2537 : 11) รวมทั้งผู้นำในยุคปฏิรูปการศึกษาจึงต้องมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความรู้ความสามารถ และศิลปะในการปกครองคน มีการบริหารและการจัดการที่ดี เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยเฉพาะการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพนักเรียนเป็นสำคัญ (สุพล วังสินธุ์. 2542 : 32-38)

การดำเนินการปฏิรูปการศึกษานับว่ามีอุปสรรคสำคัญ ที่ทำให้การศึกษาไทยยังไม่สามารถไปสู่เป้าหมายปลายทาง เนื่องมาจากการขาดผู้นำที่เข้มแข็งและมีวิสัยทัศน์ที่จะปฏิรูปประชาชนยังไม่มีวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายร่วมกัน ขาดกรอบความคิดใหม่และการยอมรับวิธีการใหม่ การขาดโครงสร้างพื้นฐานองค์กรที่สนับสนุนการปฏิรูป และขาดวิสัยทัศน์และการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ (วิทยากร เชียงกูล. 2541 : 140-162) นอกจากนี้ปัญหาดังกล่าวแล้ว ปัญหาด้านการบริหารจัดการของสถานศึกษา ยังมีปัญหาในด้านการรวมศูนย์อำนาจการบริหาร การขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดการตรวจสอบและการประกันคุณภาพ การขาดการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และการส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2544 : ออนไลน์) รวมทั้งการไม่ให้ความสำคัญของลูกค้า โดยเฉพาะความต้องการของลูกค้า ทำให้การกำหนดแผนงาน และโครงการเป็นไปโดยการตัดสินใจของหน่วยงาน จึงไม่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของลูกค้า (ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2543 : 4-7) ขณะเดียวกันในด้านการควบคุมคุณภาพการศึกษา การดำเนินงานขาดการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง (สิริลักษณ์ ค้อชากุล. 2544 : บทคัดย่อ) โดยเฉพาะปัญหาด้านกระบวนการที่เป็นปัญหามากคือ การไม่นำผลที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน (คำปุ่น ภูเงิน. 2544 : บทคัดย่อ) รวมทั้งการส่งเสริมพัฒนาครู การจัดทำและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนยังขาดการสนับสนุนอย่างจริงจัง (อดุลย์เดช ฐานะ. 2542 : บทคัดย่อ) อีกทั้งปัญหาใหญ่ของการศึกษาชั้นพื้นฐานอยู่ที่คุณภาพและระบบการบริหารการศึกษาที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการบริหารจัดการศึกษายังมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถบริการได้อย่างกว้างขวาง (พนม พงษ์ไพบูลย์. 2543 : 61)

จากการวิเคราะห์ปัญหาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติยังระบุปัญหาที่สำคัญซึ่งได้แก่การบริหารและการจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ โดยเปรียบเทียบกับบางประเทศ ที่มีการใช้งบประมาณด้านการศึกษาที่ค่อนข้างสูงเท่าเทียมกันแต่ผลที่ได้ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ ศักยภาพของคนไทยต่ำกว่า (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544 : 7) โดยเฉพาะจากการรายงานผลของ UNDP (United Nations Development Programme) ในการจัดอันดับการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์เมื่อเปรียบเทียบกับชาติต่างๆ คนไทยอยู่ลำดับที่ 76 ซึ่งต่ำกว่ามาเลเซีย (61) เกาหลี (31) สิงคโปร์ (24) ญี่ปุ่น (9) ฯลฯ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543 : คำนำ) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาจากการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ทำให้การจัดการคุณภาพโดยรวมยังไม่บรรลุเป้าหมาย

เท่าที่ควร จะเห็นว่ามีปัญหาและอุปสรรคดังต่อไปนี้ (อดุลย์เดช ฐานะ. 2542 : บทคัดย่อ; สมชาย พุฒารวงศ์. 2543 : บทคัดย่อ; ธีรญาณี สังขารมย์. 2543 : 242; สกิต ยังกง. 2544 : 71; นิยม โพธิ์งาม. 2544 : บทคัดย่อ; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544 : ออนไลน์; อารุง จันทวานิช. 2547 : ออนไลน์)

ปัญหาด้านการบริหารจัดการศึกษา พบปัญหาที่สำคัญคือกระทรวงศึกษาธิการยังคงรวมศูนย์อำนาจการบริหารจัดการอยู่ที่ส่วนกลางเป็นสำคัญ มีหลายหน่วยงานที่มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษา ทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากร ทำงานซ้ำซ้อน ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาน้อย ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานการบริหารในระดับโรงเรียนยังเน้นปริมาณมากจนเกินไปจนละเลยด้านคุณภาพ ไม่มีการนำผลที่ได้มาปรับปรุงการบริหารและการเรียนการสอน ที่สำคัญไม่สนองต่อความต้องการของลูกค้ำซึ่งได้แก่นักเรียนและผู้ปกครอง

ปัญหาด้านปัจจัยสนับสนุนทั้งด้านสิ่งอำนวยความสะดวก อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีและสื่อการสอน ยังไม่เพียงพอแก่ความต้องการของนักเรียน รวมทั้งงบประมาณยังขาดแคลนทำให้ไม่สามารถจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกได้ครบครัน

ปัญหาด้านการจัดสภาพการเรียนรู้ หรือการปฏิรูปการเรียนรู้ นับว่าเป็นปัญหาที่สำคัญ คือครูส่วนใหญ่สอนโดยยึดตัวครูเป็นศูนย์กลาง ยังคงใช้การบรรยาย เน้นการท่องจำเนื้อหา เน้นการสอนตามหนังสือมากกว่าการให้ผู้เรียนฝึกปฏิบัติจริง สอนเน้นที่เนื้อหามากกว่ากระบวนการเรียนรู้ ให้ความสำคัญต่อการคัดเลือกเข้าเรียนต่อในระดับสูงมากกว่า การพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ รวมทั้งครูยังไม่ค่อยใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน และการจัดสภาพการเรียนรู้ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอน

ปัญหาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังขาดการพัฒนาครู และผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและไม่ตอบสนองความต้องการของหน่วยงาน การทำงานเป็นทีมยังมีน้อย รวมทั้งการสร้างระบบแรงจูงใจยังไม่สามารถสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และขณะเดียวกันกระบวนการผลิตครูยังไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถจูงใจให้คนเก่งคนดีมาเป็นครู

ปัญหาด้านผลผลิตของการจัดการศึกษาหรือคุณภาพนักเรียนจะเห็นว่าคุณภาพของนักเรียนมีแนวโน้มต่ำลง สืบเนื่องจากการประเมินคุณภาพการศึกษา ของกรมวิชาการใน ปี พ.ศ. 2544 ทั้งระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6

ปัญหาดังกล่าวข้างต้นโดยสรุปแล้วจะเห็นว่า เป็นปัญหาเกี่ยวกับด้านการบริหารการจัดการ ที่ขาดการตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของลูกค้ำ ขาดความต่อเนื่องในการติดตาม ควบคุม และประเมินผล ขาดการมีส่วนร่วมโดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม ขาดการสนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี รวมทั้งการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้เกิดคุณภาพ และที่สำคัญขาดการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นผลทำให้คุณภาพการศึกษาตกต่ำ ปัญหาดังกล่าวจึงสามารถแก้ไขได้โดยใช้การจัดการคุณภาพโดยรวมในการบริหารเพราะการจัดการคุณภาพโดยรวมจะครอบคลุมทั้งการใช้หลักการบริหารมีส่วนร่วม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การตอบสนองความต้องการของลูกค้ำ (Kaufman; &

Zahn. 1993 : 37-44; Philip Crosby Associates. 2003 : Online) และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพที่เรียกว่าประโยชน์สูง ประหยัดสุด หรือ Low Cost and High Product (Packard. 1995 : Online) รวมทั้งสอดคล้องกับหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่เน้นการมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (กรมสามัญศึกษา. 2542 : 8) ตลอดจนตอบสนองการใช้ยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปการศึกษาที่มีการปรับปรุงการบริหารและการจัดการโดยเน้นการพัฒนากระบวนการของโรงเรียน เพื่อให้เกิดคุณภาพการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544 : 234)

ดังนั้นผู้นำจึงต้องใช้การจัดการคุณภาพโดยรวมในการดำเนินงาน โดยสร้างวิสัยทัศน์ และสามารถวางแผนกระจายวิสัยทัศน์ไปยังคนอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความต้องการของบุคลากรในองค์กร สร้างบรรยากาศในองค์กรแบบมิตรภาพ สร้างสรรค์ความคิดใหม่ และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน (Sergiovanni. 1992 : 77-78) และที่สำคัญการจัดการคุณภาพโดยรวมเน้นคุณค่าของระบบ มุ่งหวังให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้ความรู้ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับคนในองค์กร สามารถปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการทำงานได้อย่างเหมาะสม (Downey, Frase; & Peter. 1994 : 13-14) นอกจากนี้การจัดการคุณภาพโดยรวมยังเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการที่เน้นคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ อีกทั้งช่วยสร้างพลังให้เกิดขึ้นกับสมาชิก กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและมีความจริงใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งใช้ข้อมูลสถิติในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ สร้างทีมงาน และปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Kaufman; & Zahn. 1993 :11)

ข้อคำนึงมากที่สุดในการจัดการคุณภาพโดยรวม ผู้นำจะต้องเน้นไปที่นักเรียนเป็นสำคัญ สร้างความสัมพันธ์อย่างเกี่ยวเนื่อง มีการวัดผลและประเมินผล มุ่งมั่นในการทำงาน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับสร้างความเชื่อ ทศนคติและค่านิยมที่ถูกต้อง (Arcaro. 1993 : 62) รวมทั้งมีความสามารถในการจัดการ เน้นประสิทธิภาพในหน่วยงาน และการดูแลลูกค้าอย่างทั่วถึง (Moore; George; & Halpin. 2002 : 180) โดยเฉพาะผู้นำต้องมีความรู้ด้านวิชาการสามารถปรับปรุงหลักสูตรให้มีคุณภาพได้โดยใช้ความมุ่งมั่นอดสาหะและข้อมูลในการตัดสินใจ (Jankins. 1998 : CD-ROM)

การจัดการคุณภาพโดยรวมนับว่ามีความสำคัญต่อยุคปฏิรูปการศึกษาและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน ซึ่งช่วยทำให้การสื่อสารในโรงเรียนมีความชัดเจน และประหยัดงบประมาณ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานสูง (Thomas. 1998 : 3389) ขณะเดียวกันทำให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงการสอนในชั้นเรียน (Spanbauer. 1992 : Online) นักเรียนมีทัศนคติในทางบวก ครูอาจารย์ปรับปรุงยุทธศาสตร์ในการสอนให้เกิดประสิทธิภาพสูง และสร้างกิจกรรมอย่างหลากหลาย สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น (Elliott. 1998 : 406) และที่สำคัญทำให้โรงเรียนมีมาตรฐานในการ

ดำเนินงานเป็นอย่างดี (Cordes. 2001 : Online) นอกจากนี้การจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นการบริหารที่สนับสนุนให้เกิดการระดมความคิด เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทำให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา (Newby. 1998 : 88) รวมทั้งยังช่วยปฏิรูปการเรียนรู้การเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ (Student – Centered) ใช้วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน (Shipe. 1998 : 46) ซึ่งนับว่าสอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นการเรียนรู้โดยยึดนักเรียนเป็นสำคัญ และเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ดังนั้นในการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายปลายทางอย่างมีคุณภาพ จึงสมควรสนับสนุนให้โรงเรียน นำการจัดการคุณภาพโดยรวม มาใช้ในการจัดการศึกษาทุกระดับเพราะการจัดการคุณภาพโดยรวมจะครอบคลุมทั้งด้านการตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของลูกค้ำ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน การจัดสภาพการเรียนรู้ที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอน และเป็นการบริหารและจัดการที่เน้นคุณภาพการศึกษา เพื่อให้การศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานสากลสืบไป

การจัดการคุณภาพโดยรวมจะประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายนั้นนับว่ามีปัจจัยสำคัญ

ที่ช่วยสนับสนุนให้การบริหารดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ ซึ่งปัจจัยอันดับแรก ได้แก่การบริหารเวลาเพราะการบริหารเวลาจะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพชัดเจน และสามารถฟันฝ่าไปถึงเป้าหมายได้ เป็นผลทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ (University of Texas. 2004 : Online) รวมทั้งเพิ่มผลผลิตและการบริการ (Wetmore. 2004 : Online) ได้รับความก้าวหน้าในชีวิต ทำให้เกิดความสุขและพึงพอใจต่อการทำงาน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2543 : 77) การบริหารเวลาที่มีประสิทธิผลยังช่วยพัฒนาตนเองให้เกิดความยอมรับนับถือตนเอง มีความคิดชัดเจน สามารถควบคุมตนเองจนเป็นนิสัย (Messina. 2004 : Online) อีกทั้งยังช่วยปรับปรุงการวางแผนในการบริหารงาน การวางแผนชีวิตและจิตใจให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย (Time Management Guide. 2004 : Online) และที่สำคัญส่งเสริมการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี (McHenry. 2004 : Online) ปัจจัยอีกประการหนึ่งได้แก่ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเกี่ยวข้องกับจำนวนปีของการบริหาร จะช่วยสนับสนุนพฤติกรรมการบริหาร และส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมให้ประสบผลสำเร็จ (Alaska; & Cottar. 2001 : Online; Bloom. 2003 : Online) รวมทั้งประสิทธิภาพในการบริหารจะส่งเสริมความรู้ความสามารถให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (Western Australian Primary Principals' Association. 2003 : Online) นอกจากนี้แล้วปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนนับว่ามีความสำคัญ เพราะผู้บริหารหรือผู้นำเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนกลไกในการทำงาน เพราะผู้นำที่มีคุณลักษณะและพฤติกรรมที่มุ่งคุณภาพจะช่วยให้การจัดการคุณภาพโดยรวมประสบผลสำเร็จ (Shipe. 1998 : 46; Kilmer. 1999 : 3705; Oldroyd. 1999 : Online; Loffler. 2003 : Online) ซึ่งคุณลักษณะ

และพฤติกรรมของผู้นำดังกล่าวจะประกอบด้วย ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากรต่าง ๆ ได้ รวมทั้งใช้แรงจูงใจเพื่อขับเคลื่อนภารกิจให้สำเร็จ (Kochner; & McMahon. 1996 : 81-96) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน (Berry. 1997 : 125-130; Sallis. 1993 : 4) มีความมุ่งมั่นในการทำงาน (Oldroyd. 1999 : Online; Lee. 2003 : Online; Roncelli-Vaupot. 2003 : Online) ใช้ข้อมูลและสถิติในการตัดสินใจ (Robinson. 1996 : 1428) ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง (Kilmer. 1999 : 3705; Johnson. 2003 : Online; Lee. 2003 : Online) มีความสามารถในการสื่อสาร (Robinson. 1996 : 1428; Sorenson; & Machell. 1996 : Online; Maker. 1997 : 106) มีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ (Tribus. 1994 : 83; Shipe. 1998 : 46) ทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอก (Johnson. 2003 : Online; Lee. 2000 : Online) และที่สำคัญคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพจำเป็นต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Binkly. 1997 : 1590; Maker. 1997 : 106; Stephen; & Weimerskirch. 1999 : 25)

นอกจากปัจจัยด้านผู้นำจะมีส่วนส่งเสริมให้การจัดการคุณภาพโดยรวมประสบผลสำเร็จด้วยดีแล้ว ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและด้านเทคโนโลยีของโรงเรียนก็มีส่วนส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมเช่นกัน (Encarnacao. 2002 : Online) โดยเฉพาะความพร้อมของเทคโนโลยีมีบทบาทต่อการบริหารงานของโรงเรียน ช่วยเพิ่มพลังในการทำงานและการตัดสินใจ รวมทั้งการสร้างบรรยากาศในการบริหารอย่างมีความหมาย (Republic of Turkey. 2002 : Online)

ดังนั้นการจัดการคุณภาพโดยรวมจึงมีปัจจัยทั้งสี่ด้าน ซึ่งได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหาร เวลา ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการบริหาร อีกทั้งปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่

มุ่งคุณภาพ และปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ

การปฏิรูปการศึกษาหัวใจสำคัญคือการปฏิรูปโรงเรียนเพื่อให้เกิดคุณภาพการศึกษา จึงจำเป็นต้องใช้หลักของการจัดการคุณภาพโดยรวมในการบริหารและจัดการ และในปัจจุบันนี้ การจัดการศึกษาของไทยในระดับโรงเรียนมีแนวโน้มในการนำหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมมาใช้อย่างแพร่หลาย สังเกตได้จากการนำระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ระบบ ISO 9000 รวมทั้งการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) มาเป็นหลักในการบริหารและจัดการ อีกทั้งจากผลสรุปการประเมินสถานศึกษาจำนวน 4,189 โรงเรียน ในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความพร้อมสูงในการนำหลักการบริหารและการจัดการ ที่มุ่งเน้นคุณภาพมาใช้ในการดำเนินงานของโรงเรียน (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2547 : 27) ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบัน และนโยบายการปฏิรูปการศึกษามีเป้าหมายเน้นด้านคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ เมื่อเป้าหมายเน้นด้านคุณภาพการศึกษาเป็นหลักแล้วกระบวนการบริหารและการจัดการจึงจำเป็นต้องใช้ หลักของการจัดการคุณภาพโดยรวมมาเป็นแนวทางใน

การบริหารงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ และถือว่ามีผลสอดคล้องรองรับกันเป็นอย่างดี ในทำนองเดียวกันในทฤษฎีของการจัดการคุณภาพโดยรวม ถือว่าถ้าผู้บริหารโรงเรียนสามารถจัดการคุณภาพโดยรวมได้ดีแล้ว ผลผลิตที่เกิดขึ้นก็จะนำไปตามเป้าหมาย (Abramanavicius. 2000 : Online; Hoy; Bayne-Jardine. 2000 : 34; Birkdale. 2002 : Online; Oconnor. 2003 : Online) ผู้บริหารโรงเรียนจึงสมควรนำหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมมาใช้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น นอกจากนี้สิ่งที่ประเทศไทยต้องการมากที่สุด คือระบบการบริหารและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารมีส่วนที่จะทำให้การบริหารงานเข้มแข็ง จึงสมควรจัดให้มีการวิจัยเกี่ยวกับระบบการบริหารอย่างแพร่หลาย (วิจารณ์ พานิช. 2545 : 10) โดยเฉพาะงานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม ถึงแม้ว่าจะมีแนวโน้มในการนำหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมมาใช้มากขึ้นก็ตาม แต่จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานในระดับโรงเรียนมัธยมศึกษา และจากการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ในโรงเรียนของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา โดยเฉพาะโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ผลสรุปส่วนใหญ่ยังเห็นว่า โรงเรียนเกือบทุกโรงเรียนประสบปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานที่ขาดประสิทธิภาพ ทั้งด้านปัจจัยสนับสนุน ด้านกระบวนการบริหาร ด้านการปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายเท่าที่ควร (สุนทร วิไลลักษณ์. 2540 : 101-105 ; ทรงชัย ปานสุข. 2542 : 93-96 ; กษมา แพร่ภิญโญ. 2546 : 86-89)

โดยเฉพาะการศึกษาปัญหาการบริหารโรงเรียนยอดเยี่ยมในกรุงเทพมหานครของยงศักดิ์ ศฤงคารนนท์ (2539 : 587-603) แสดงให้เห็นว่าแม้แต่โรงเรียนยอดเยี่ยมทั้งหลายที่มีความพร้อมเกือบทุกด้าน และเป็นที่ยอมรับแก่นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนโดยทั่วไปก็ยังมีปัญหาด้านการบริหารทั่วไป ด้านวิชาการ ด้านการปกครอง และด้านการบริการเช่นกัน

จากปัญหาในด้านการบริหารและการจัดการข้างต้น จึงทำให้คุณภาพของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครจะมีแนวโน้มค่อนข้างต่ำลง ดังนั้นผู้วิจัยจึงตระหนักถึงเรื่องดังกล่าว และเห็นความสำคัญของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ซึ่งจัดว่าเป็นจังหวัดที่ถือว่าเป็นตัวแทนของประเทศได้เป็นอย่างดี เพราะมีประชากรที่มีพื้นฐานด้านเศรษฐกิจด้านสังคมที่หลากหลาย คนไทยส่วนใหญ่มีความเชื่อว่า “กรุงเทพฯคือประเทศไทย” และถือว่ากรุงเทพมหานครเปรียบเสมือนหัวใจ เพราะถ้าเราสูบฉีดโลหิตเข้าไป หัวใจก็จะหล่อเลี้ยงร่างกายได้ทั้งหมด เมื่อกรุงเทพมหานครมีคุณภาพชีวิตที่ดี เศรษฐกิจ และสังคมที่ดี โดยเฉพาะด้านการศึกษาก็จะทำให้ประเทศทั้งประเทศได้รับผลดีตามไปด้วย (ปวีณา หงสกุล. 2547 : 31) ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวมโดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาระดับของการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร และศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารและจัดการศึกษาของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เน้นคุณภาพการศึกษา

เป็นสำคัญ ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อให้
เกิดประโยชน์ต่อไป

คำถามของการวิจัย

การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา
กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยตั้งคำถามของการวิจัยดังนี้

1. การจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครอยู่ในระดับใด
2. ปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา
กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับของการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา
กรุงเทพมหานคร

ความสำคัญของการวิจัย

การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา
กรุงเทพมหานคร นับว่ามีความสำคัญต่อการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้ช่วยให้ทราบระดับของการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา
กรุงเทพมหานคร และสามารถเข้าใจสภาพของการบริหารงานในโรงเรียน และนำไปเป็นข้อมูล
เพื่อการพัฒนาการบริหารและการจัดการในโรงเรียนให้เกิดคุณภาพต่อไป
2. การวิจัยในครั้งนี้จะช่วยให้ทราบปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพ
โดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร สามารถใช้เป็นแนวทางในพัฒนาปัจจัยที่ช่วยสนับสนุน

การบริหารและจัดการศึกษาที่เน้นคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ รวมทั้งสอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาอีกด้วย

3. การวิจัยในครั้งนี้ทำให้ได้เครื่องมือและข้อมูลที่สามารถนำไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อ

การบริหารสถานศึกษา รวมทั้งเป็นข้อมูลในด้านการตัดสินใจในการดำเนินงาน การปรับปรุงวิธีการบริหารงาน การส่งเสริมการทำงานของบุคลากร ตลอดจนเป็นข้อมูลในด้านการวางแผนงาน อีกทั้งยังช่วยสนับสนุนการศึกษา ค้นคว้า วิจัยในด้านการบริหาร โดยเฉพาะการจัดการคุณภาพโดยรวมให้แพร่หลายยิ่งขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของผู้บริหารโดยตรง

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยในบริบทของการบริหาร และการจัดการทางการศึกษาในระบบโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เฉพาะในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร โดยศึกษาเฉพาะในด้านปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม โดยยึดหลักทฤษฎีการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) มาเป็นกรอบความคิดในการวิจัย และสร้างเครื่องมือในการวิจัย

2. ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาเฉพาะในด้านปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นหลัก โดยมีได้มุ่งศึกษาผลที่เกิดขึ้นของการจัดการคุณภาพโดยรวม โดยที่ผู้วิจัยศึกษาจากโรงเรียนที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครจำนวน 111 โรงเรียน ซึ่งโรงเรียนทั้ง 111 โรงเรียน เป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพให้เป็นมาตรฐานตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ

3. กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวด ครู ผู้ปกครองที่ทำหน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษา และบุคลากรในชุมชนที่ทำหน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษา รวมทั้งหมดจำนวน 542 คน

ตัวแปรในการวิจัย

จากการประมวลแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ตัวแปรต้นในการวิจัยในครั้งนี้จำนวน 4 ตัวแปร ซึ่งจำแนกเป็นตัวแปรต้นและตัวแปรตามดังนี้

1. ตัวแปรต้นได้แก่

1.1 การบริหารเวลา

1.2 ประสิทธิภาพในการบริหาร

1.3 คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ

1.4 สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี

2. ตัวแปรตามได้แก่การจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ด้านได้แก่ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานและการจัดสภาพการเรียนรู้

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

1. **การจัดการคุณภาพโดยรวม** หมายถึง กระบวนการบริหารงานที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้การดำเนินงานเกิดคุณภาพ โดยเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การยึดลูกค้าเป็นสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน ตลอดจนการจัดสภาพการเรียนรู้ที่เหมาะสม

1.1 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง กระบวนการบริหารงานที่มีการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการพัฒนาวิธีการ กิจกรรมเพื่อให้การดำเนินงานเกิดคุณภาพ ซึ่งในการดำเนินงานใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ในการพัฒนาปรับปรุงระบบการบริหาร การเรียนการสอน และการบริการ ตลอดจนการใช้เครื่องมือสถิติ และแผนภูมิในการประเมินผล

1.2 การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ หมายถึง การให้ความสำคัญของลูกค้า โดยการสำรวจความต้องการและความจำเป็นของลูกค้า เพื่อนำมาวางแผนพัฒนาผลผลิตและการบริการ รวมทั้งการสร้างความมั่นใจและไว้วางใจแก่ลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้าที่สำคัญได้แก่นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

1.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนพัฒนาบุคลากร การใช้วิธีการฝึกอบรม การส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในโรงเรียน การทำงานเป็นทีมทั้งในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ

1.4 การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง นักเรียน ครู และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในโรงเรียน ทั้งด้านการวางแผน การดำเนินงาน การร่วมกิจกรรม การควบคุม การติดตาม การประเมินผล รวมทั้งการพัฒนาโรงเรียน และการเสนอแนะความคิดเห็นในการพัฒนาโรงเรียน

1.5 การจัดสภาพการเรียนรู้ หมายถึง การปฏิรูปการเรียนการสอน โดยปรับปรุงการเรียนการสอน การจัดสภาพบรรยากาศในชั้นเรียนให้สอดคล้องกับเนื้อหา ตลอดจนเน้นการเรียนการสอนที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน รวมถึงหลักการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ และการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ยึดแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

2. **ปัจจัยบางประการ** หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมและส่งเสริมให้การจัดการคุณภาพโดยรวมประสบผลสำเร็จ ซึ่งได้แก่การบริหารเวลา ประสิทธิภาพ

ในการบริหาร คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี

2.1 การบริหารเวลา หมายถึงการวางแผน การควบคุมและการประเมินผลเวลารวมทั้งการเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารเวลา ตลอดจนการใช้เทคนิคการบริหารเวลาเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

2.2 ประสิทธิภาพในการบริหาร หมายถึงระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ประสิทธิภาพในการฝึกอบรมของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิภาพในการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

2.3 คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ หมายถึง ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ช่วยให้การจัดการคุณภาพโดยรวมประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความสัมพันธ์กับบุคลากร ด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน ด้านการใช้สถิติ ด้านการสื่อสาร ด้านการสนับสนุนลูกน้อง ด้านการใช้แรงจูงใจ และด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.4 สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี หมายถึงความพร้อมด้านอาคารเรียน ความพร้อมของสื่อการสอนวัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งความพร้อมด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ตลอดจนข้อมูลสารสนเทศ

3. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

4. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง หน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการที่กำกับดูแลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา

5. เขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร หมายถึง หน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กำกับดูแลการจัดการศึกษาในกรุงเทพมหานคร

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้
นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1.การจัดการคุณภาพโดยรวม

- 1.1 แนวคิดทฤษฎีของการจัดการคุณภาพโดยรวม
- 1.2 วิวัฒนาการของการจัดการคุณภาพโดยรวม
- 1.3 ความหมายของการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการศึกษา
- 1.4 ความสำคัญในการนำการจัดการคุณภาพโดยรวมมาใช้ในการศึกษา
- 1.5 ธรรมชาติของการจัดการคุณภาพโดยรวม
- 1.6 ขั้นตอนและหลักการสำคัญในการจัดการคุณภาพโดยรวม
- 1.7 องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวม
- 1.8 การเปรียบเทียบการเรียนการสอนแบบปกติกับการเรียนการสอนแบบ

การจัดการคุณภาพโดยรวม

- 1.9 การเปรียบเทียบการบริหารงานแบบปกติกับการจัดการคุณภาพโดยรวม
- 1.10 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม
2. ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม
3. กรอบแนวคิดในการวิจัย
4. สมมุติฐานในการวิจัย

1. การจัดการคุณภาพโดยรวม

การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร
โรงเรียน

มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา
กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวม โดยเฉพาะ
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม จึงได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) รวมทั้งศึกษางานวิจัยต่างๆที่
เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยอย่างมีคุณภาพ จึงนำเสนอรายละเอียดต่างๆ
ดังต่อไปนี้

1.1 แนวคิดและทฤษฎีของการจัดการคุณภาพโดยรวม

ในยุคปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ รวมทั้งเพื่อปรับปรุงการบริหาร

ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก และให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และเพิ่มศักยภาพของนักเรียนให้ทันกับการแข่งขันบนเวทีโลก จึงมีความจำเป็นที่การบริหารและการจัดการต้องเน้นคุณภาพ (The Institute of Public Service International. 2002 : Online) การจัดการคุณภาพโดยรวมจึงเป็นที่นิยมและแพร่หลายมากขึ้นและมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะคุณภาพของนักเรียน ซึ่งการจัดการคุณภาพโดยรวมนั้นในปัจจุบันจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของ ISO 9000 การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement) รวมถึงการควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle) และการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) (Nanyang Business School. 1998 : Online; Abramavicius. 2000 : Online; Hoy; Bayne & Wood. 2000 : 34; Birkdale. 2002 : Online; Oconnor. 2003 : Online) เป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารและการจัดการที่เน้นคุณภาพเป็นสำคัญ (Westgard. 2000 : Online; Yam. 2000 : Online; The Institute of Public Service International. 2002 : Online) และที่สำคัญการบริหารและการจัดการที่เน้นคุณภาพไม่ว่าลักษณะใดก็ตามจะใช้หลักการและทฤษฎีของการจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน (Anderson. 1994 : Online; Balin. 1998 : Online; Bauner. 2001 : Online; Institutional Model 2. 2003 : Online) ทั้งในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การจัดการคุณภาพโดยรวมประสบผลสำเร็จ (Cotton. 1994 : Online; Nanyang Business School. 1998 : Online) นอกจากนี้ยังเน้นด้านการตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของลูกค้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ (Westgard. 2000 : Online; Institutional Model 2. 2003 : Online) ตลอดจนมีการตรวจสอบ มีการควบคุมคุณภาพ มีการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Bonstingl. 1992 : Online; Policy & Advocacy Research Project. 2003 : Online) ซึ่งการจัดการคุณภาพโดยรวมจะรวมถึงการควบคุมคุณภาพที่มุ่งผลผลิต (Producer-Oriented Quality Control) กับการประกันคุณภาพที่มุ่งลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer-Oriented Quality Assurance) (Loffler. 2003 : Online) ที่สำคัญแนวความคิดของนักการศึกษาต่างๆมีอิทธิพลและเป็นหลักสำคัญในการจัดการคุณภาพโดยรวม (U.S. Department of Transportation Federal Highways Administration. 2003 : Online)

โดยสรุปแล้วการจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในยุคการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาเป็นหลัก โดยเฉพาะการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการคุณภาพโดยรวมมีวิธีการใช้ที่หลากหลายในโรงเรียนต่างๆจึงมีการนำมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมเพื่อให้การบริหารงานสอดคล้องกับเป้าหมายที่ยึดคุณภาพเป็นสำคัญ

ดังนั้นในการศึกษาเรื่องปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร จึงอาศัยแนวความคิดและหลักการของการจัดการคุณภาพโดยรวมมาเป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวความคิดในการวิจัย รวมทั้งการสร้างเครื่องมือในการวิจัยเพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น ในการดำเนินงานวิจัยจึงมีความจำเป็นต้องศึกษาทฤษฎีการจัดการคุณภาพโดยรวมให้กว้างขวางยิ่งขึ้นต่อไป

1.2 วิวัฒนาการของการจัดการคุณภาพโดยรวม

แนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวมมีที่มาจากทางด้านธุรกิจ โดยเฉพาะทางด้านอุตสาหกรรม การผลิตสินค้าออกจำหน่าย เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน จึงได้มีการนำแนวความคิดเชิงคุณภาพมาใช้ในการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบสินค้าเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยมีจุดประสงค์สำคัญคือลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นจึงมีระบบประกันคุณภาพ (Quality Assurance) เกิดขึ้นตามมา

นอกจากนี้เพื่อให้เห็นวิวัฒนาการจัดการคุณภาพโดยรวมอย่างชัดเจน จึงขอแนะนำการลำดับเหตุการณ์ดังนี้ (พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย. 2540 :18-19 ; โกสท์ และเดวิด. 1994 : 9; เทนเนอร์ และ ดีโทโร. 1992 : 11-22)

ตาราง 1 วิวัฒนาการของการจัดการคุณภาพโดยรวม

ปีค.ศ.	ชื่อบุคคล/ ประเทศ	เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคุณภาพ โดยรวม
1903	Frederick Taylor	เริ่มสอนวิธีบริหารโรงงานโดยใช้หลักทาง วิทยาศาสตร์ซึ่งเป็นต้นกำเนิดวิชาอุตสาหกรรม
1911	Frederick Taylor	เขียนหนังสือ The Principles of Scientific Management และเป็นผู้ให้ดำเนินเทคนิค การศึกษาเรื่อง Time และ Motion
1924	Walter A.Shewhart	เขียนตำราเรื่องการควบคุมสินค้าอุตสาหกรรมอย่าง เป็นระบบ
1931	Walter A.Shewhart	“ได้เผยแพร่แนวความคิด Statistical quality control ในหนังสือ Economic Control of Quality of Manufactured Products
1940	W .Edward Deming	นำเทคนิคการสุ่มตัวอย่างทางสถิติมาประยุกต์ใช้
1941	ประเทศอเมริกา	จัดทำเอกสารการควบคุมคุณภาพด้านการผลิต อาวุธในสงครามโลกครั้งที่ 2 และนำหลักสถิติมาใช้ ในการบริหารคุณภาพของกองทัพ
1949	ประเทศญี่ปุ่น	เริ่มต้นพัฒนาคุณภาพ มีการติดตั้งหน่วยงานเพื่อ ยกระดับคุณภาพโดยตรง มีชื่อว่า “สหภาพ นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรญี่ปุ่น(Japanese Union of Scientists and Engineers: JUSE) มีการพัฒนา กิจกรรมกลุ่มคุณภาพจนถึงขั้น การควบคุมคุณภาพ สมบูรณ์แบบ(Total Quality Control) และใน ปัจจุบันได้นำมาใช้ในการบริหารแบบทันเวลา (Just in time)
1950	W.Edward Deming	แสดงปาฐกถาเรื่องหลักการจัดการคุณภาพให้กับ นักวิทยาศาสตร์และนักวิศวกรญี่ปุ่น

ตาราง 1 (ต่อ)

ปี ค.ศ.	ชื่อบุคคล/ ประเทศ	เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคุณภาพ โดยรวม
1951	Joseph M.Juran	ตีพิมพ์หนังสือ The Quality Control Handbook
1979	Phillip Crosby	เขียนหนังสือ Quality is Free
1982	W.Edward Deming	เขียนหนังสือ Quality Productivity and Competitive Position
1982	Armand 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	สภาครองเกส สหรัฐอเมริกา	ตั้งรางวัล The Malcolm Baldrige National Quality
1988	ประเทศอเมริกา	หน่วยงานทางทหารนำแนวคิดการจัดการคุณภาพ โดยรวมมาใช้กับทหาร
1993	ประเทศอเมริกา	แนวคิด Total Quality ได้นำไปใช้ในมหาวิทยาลัย วิทยาลัย โรงเรียนอย่างกว้างขวาง
1994	ประเทศอเมริกา	นำ TQM มาประยุกต์ใช้กับการศึกษาให้เหมาะสม ขึ้นเริ่มแพร่หลาย

ที่มา : พันธุ์ศักดิ์ พลสารมย์. (2540). การพัฒนากระบวนการบริหารงาน
สถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร. หน้า 18-19.

สรุปจากตารางวิวัฒนาการของการจัดการคุณภาพโดยรวม จนมาสู่แวดวงการศึกษา นั้นแสดงให้เห็นว่าเริ่มมีคำกล่าวถึงคำว่าคุณภาพในปีค.ศ.1924 โดยWalter ซึ่งเขียนตำราควบคุมคุณภาพของสินค้า ปีค.ศ.1940 Deming นำสถิติมาใช้ในการวิเคราะห์ในการควบคุมคุณภาพ ปีค.ศ. 1950 Deming เริ่มแพร่หลายแนวความคิดเรื่องคุณภาพในประเทศญี่ปุ่น ทำให้ประเทศญี่ปุ่นเจริญก้าวหน้าอย่างสูงสุด หลังจากนั้นได้มีนักคิด นักเขียน และนักการศึกษาได้นำหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมมาประยุกต์ใช้และมีการใช้อย่างแพร่หลายกว้างขวางยิ่งขึ้น โดยนำมาประยุกต์ในการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

1.3 ความหมายของการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการศึกษา (Total Quality Management in Education)

การจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นปรัชญาของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการวางแผนและดำเนินการในการบริหารการศึกษาด้วยการใช้เครื่องมือในการฝึกปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวังของลูกค้าทั้งปัจจุบันและอนาคต (Sallis. 1993 : 34; Powell. 1998 : Online) และลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Cox. 1996 : Online) รวมทั้งเป็นกระบวนการทางด้านความคิดและการปฏิบัติเพื่อให้การศึกษามีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยเน้นลูกค้าเป็นบุคคลสำคัญ (Needham. 1991 : Online; Kaufman; & Zahn. 1993 ;Cotton. 1993 : Online; Packard. 1995 : Online; Maguad. 1999 : Online; Kurtus. 2001 : Online) โดยวางลำดับความสำคัญเป็นอันดับแรก (Fisher; Comfield; & Weir. 1990 : Online) บางกรณีอุปมาลูกค้าประดุจพระราชชา (The Customer is King) โดยศึกษาความต้องการของลูกค้า เพื่อมุ่งมั่นในการบริการให้เกิดความประทับใจ (Lankard. 1992 : Online; Peterfreund. 1992 : Online; Hindle. 2000 : 56-57) และเกิดความภักดีต่อสินค้าหรือการบริการขององค์กร (Cross. 2000 : Online) ขณะเดียวกันเป็นการบริหารที่เน้นกระบวนการปรับปรุงคุณภาพในการบริการแก่ลูกค้า (Lackney. 1999 : Online) เป็นการบริหารเชิงระบบที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานและลูกค้าให้เกิดความมั่นใจในการบริการที่มีคุณภาพ (Murgatroyd; & Morgan. 1993 : 59-60) และใช้ศักยภาพของผู้นำในการพัฒนาวิสัยทัศน์และแรงจูงใจเพื่อขับเคลื่อนพันธกิจไปสู่เป้าหมายโดยใช้หลักการบริหารด้านการจัดทรัพยากร การประสานงานและการแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Tribus. 1994 : 83) นอกจากนี้ยังหมายถึงยุทธศาสตร์การวางแผนอย่างต่อเนื่องโดยใช้วงจรพัฒนาทั้งการวางแผน การฝึกอบรม การควบคุมและการปฏิบัติและทบทวน (Jones; & Mathias. 1994 : 124) ตลอดจนใช้เครื่องมือทางสถิติและข้อมูลในการตัดสินใจ (Paxton. 1993 : Online) เป็นการบริหารที่ยึดหลักของความเป็นจริง (Zander. 1992 : Online; Maguad. 1999 : Online; Woods. 2002 : Online) และที่สำคัญรวมถึงปรัชญา ความเชื่อ และทฤษฎี และเป็นเครื่องมือ

ในการมุ่งผลผลิตอันดับสุดท้ายเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า (Hradesky. 1995 : 2-3; Sharma. 2002 : Online)

โดยสรุปแล้วความหมายของการจัดการคุณภาพโดยรวมจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ โดยมีการสำรวจความต้องการ ความพึงพอใจของลูกค้าโดยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ตลอดจนใช้ยุทธศาสตร์ต่างๆเพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในผลผลิตและการบริการ

ในการดำเนินการจัดการคุณภาพโดยรวมผู้นำจะต้องมีลักษณะ C-H-A-N-G-E-R หมายถึงผู้

เปลี่ยนแปลงประกอบด้วย C-Communicative สามารถสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารได้ H-High Achieving สามารถสร้างทีมงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์สูง A-Analytical สามารถสรุปและวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างชัดเจน N- Negotiative สามารถทำงานเป็นทีม และสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม G-Generalist สามารถมองเห็นศักยภาพของสมาชิกทุกคนที่พร้อมที่จะสนับสนุน E-Experienced ผู้นำจะต้องมีประสบการณ์ในการบริหารมาก่อน Results Oriented ผู้นำต้องมุ่งผลงานเป็นหลัก (Hodgetts. 1996 : 76-77)

ดังนั้นการจัดการคุณภาพโดยรวม จึงเป็นการนำปรัชญา แนวคิด ทฤษฎีมาปฏิบัติเพื่อเน้นความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังของลูกค้า เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ โดยใช้กระบวนการที่สร้างความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการใช้เครื่องมือต่างๆเพื่อให้เกิดความมั่นใจและน่าเชื่อถือ

1.4 ความสำคัญในการนำการจัดการคุณภาพโดยรวมมาใช้ในการศึกษา

การนำการจัดการคุณภาพโดยรวมมาใช้ในการศึกษานับว่ามีประโยชน์และมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพราะจะส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรับผิดชอบมากขึ้น มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเพิ่มศักยภาพในการสอนของครู เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐาน (Institutional Model 2. 2003 : Online) ขณะเดียวกันสามารถป้องกันการย้ายหนีของนักเรียนและการเคลื่อนย้ายไปโรงเรียนอื่น ป้องกันความผิดพลาดในการจัดกิจกรรมการศึกษา สร้างความมั่นใจในมาตรฐานและการเปรียบเทียบ ลดการสูญเสียเรื่องเวลา ปฏิบัติงานให้ทันเวลา และตรงเวลา ยกย่องครูมืออาชีพ สร้างหลักสูตรใหม่ สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและประชาชน ลดช่องว่างระหว่างบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและผู้นำที่สำคัญเน้นความพอใจของลูกค้า (Murgatroyd; & Morgan. 1993 : 122-123) รวมทั้งเพิ่มความมั่นใจในการสอนแก่ครู มีการปรับปรุงการสอนในชั้นเรียน ตลอดจนทำให้นักเรียนยอมรับนับถือตนเองมากขึ้น (Weller. 2000 : 64) ในทำนองเดียวกันโรงเรียนร่วมมือกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรพัฒนานักเรียนไปสู่เป้าหมาย ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยร่วมมือ

กันแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้สถิติและการวิจัยเป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติงาน (St.Edward. University. 2003 : Online) และที่สำคัญช่วยปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม การวางแผนบุคลากรและงบประมาณ สามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามคุณภาพมาตรฐาน และมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Ministry of Education, Hungary. 2003 : Online)

นอกจากนี้การจัดการคุณภาพโดยรวมยังมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงานดังคำย่อที่ว่า “P-R-O-F-I-T-A-B-L-E” ดังนี้ (Hodgetts. 1996 : 11-13)

P-Practical เป็นการนำทฤษฎีคุณภาพมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติ

R -Result Oriented การดำเนินงานมุ่งเน้นผลผลิตที่ได้เป็นหลัก

O-Original เริ่มต้นด้วยการออกแบบตามความต้องการของลูกค้า

F-Focused มีการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและชัดเจน

I-Implementable การปฏิบัติงานตามเวลาและต้นทุนที่กำหนด

T-Timely มุ่งการทำงานให้ทันเวลา Just in time

A-Adaptable มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงงานอย่างเหมาะสม

B-Broadly-Based ทุกๆคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและทำงานร่วมกัน

L-Long-term มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นการวางแผนทำงานในระยะยาว

E-Efficient การทำงานมีประสิทธิภาพ เน้นดีกว่า เร็วกว่า เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า

ขณะเดียวกันการจัดการคุณภาพโดยรวมทำให้ผู้ร่วมงานเกิดทัศนคติและแนวคิดในทางที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง ช่วยพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และปรับปรุงโรงเรียน (Rodgers. 1998 : 3703) รวมทั้งยังสามารถปรับปรุงหลักสูตร กิจกรรมนักเรียน พัฒนากระบวนการให้เกิดคุณภาพ และทำให้โรงเรียนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Dean. 1997: 1512) ยกกระดานบริการลูกค้าทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน (Swiderski. 1998 : Online) ทำให้เกิดความพึงพอใจ ห้องเรียนมีบรรยากาศในการเรียนการสอนที่สนุกสนานและมีการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างแพร่หลาย (Kilmer. 1999 : 3705) นอกจากนี้ช่วยให้มีการพัฒนามาตรฐานการทดสอบอย่างต่อเนื่อง (Franse. 1999 : 4116) และที่สำคัญช่วยปรับปรุงยุทธศาสตร์การสอนของครู โดยเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (Elliott. 1998 : 406) ซึ่งนับว่าสอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

ในทำนองเดียวกันการจัดการคุณภาพโดยรวมช่วยกระจายอำนาจไปยังบุคคลต่างๆ ปรับปรุงระบบการทำงานให้เกิดความคล่องตัว นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม ทีมงานสามารถทำงานช่วยเหลือและแบ่งหน้าที่กันทำงาน สามารถทำงานหลากหลายหน้าที่ยิ่งขึ้น ให้การศึกษาและอบรมแก่บุคลากรอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง ใช้แรงจูงใจในการกระตุ้นให้เกิดงานใหม่ ทุกๆคนแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนางานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

1.5 ธรรมชาติของการจัดการคุณภาพโดยรวม

การนำหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมและนำมาประยุกต์มาใช้ในการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้นจำเป็นต้องศึกษาธรรมชาติของการบริหาร ซึ่งจะเป็นการทำงานที่เป็นระบบและพัฒนาอย่างต่อเนื่องดังนี้ (Kaufman; & Zahn. 1993 : 32)

ตาราง 2 ระบบของการจัดการคุณภาพโดยรวม

ปัจจัย(Inputs)	กระบวนการ (Processes)	ผลิตภัณฑ์ (Products)	ผลิตภัณฑ์ หลักประกัน (Outputs)	ผลลัพธ์ (outcome)
-จุดมุ่งหมาย	-การจัดการ	-ผลการสอบ	-ได้รับใบ	-ประสิทธิผล
-นโยบาย	คุณภาพ	ผ่านเกณฑ์	ประกาศนียบัตร	และ
-กฎเกณฑ์	-การปรับปรุง	-ผู้เรียนมี	หรือวุฒิบัตร	ประสิทธิภาพ
-งบประมาณ	ต่อเนื่อง	ทักษะต่างๆ	-จบการศึกษา	ในการจัดการ
-เครื่องมือ	-การสอน	-การสอนมี	-ได้งานทำ	-ความพึงพอใจ
-อุปกรณ์	-การเรียนรู้	ประสิทธิผล	-ได้ใบรับรอง	-การช่วยเหลือ
-อาจารย์	-การบริหาร	-คุณภาพ	-ได้ใบอนุญาต	สังคม
-นักเรียน	-การบริการ	ผู้เรียน	ฯลฯ	-คุณธรรม
-แหล่งการเรียนรู้	-การสนับสนุน	ฯลฯ		จริยธรรม จิต
-อาคาร	-การมีส่วนร่วม			วิญญาณ
-สถานที่	-การกระจาย			ฯลฯ
-ชุมชน ฯลฯ	งาน กระจาย			
	หน้าที่			
	ฯลฯ			

ที่มา : Kaufman, Roger; & Zahn, Douglas. (1993). *Quality Management Plus*.
p.32.

ข้อสังเกตปัจจัยสำคัญได้แก่นโยบาย งบประมาณ เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ส่วนปัจจัย
ด้าน

กระบวนการจะเน้นการมุ่งการจัดการคุณภาพ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การจัดการเรียนการสอน สำหรับผลที่เกิดขึ้นจะมี 3 ลักษณะ เป็นผลผลิตทั่วไป ผลผลิตที่มีหลักประกัน และ ผลลัพธ์ที่ใช้ในการช่วยเหลือสังคม และเกิดการยอมรับ

นอกจากนี้แล้วการนำหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมมาใช้ในการบริหารการศึกษา
ควรทำความเข้าใจหลักการ 3 ส่วนดังนี้ (Kaufman; & Zahn. 1993 : 11)

- 1.สร้างพลังให้เกิดขึ้นกับสมาชิก สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีความจริงใจ
- 2.ใช้สถิติและข้อมูลในการตัดสินใจ
- 3.สร้างทีมงาน มีความรับผิดชอบ และปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

การจัดการคุณภาพโดยรวมจะเป็นการทำงานที่เป็นระบบและมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องซึ่งผลผลิตและเป้าหมายในการจัดการคุณภาพโดยรวมได้แก่คุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.6 ขั้นตอนและหลักการในการจัดการคุณภาพโดยรวม

1. ขั้นตอนในการจัดการคุณภาพโดยรวม ในการจัดการคุณภาพโดยรวมมีขั้นตอน
และแนวทางในการดำเนินงานดังนี้สร้างความตระหนักของความต้องการและโอกาสในการ
ปรับปรุง ตั้งเป้าหมายในการปรับปรุง จัดองค์กรเพื่อจะทำให้ถึงเป้าหมาย โดยจัดตั้งองค์กร
คุณภาพหรือกลุ่มคุณภาพ กำหนดปัญหา เลือกโครงการ ระบุกลุ่มทำงาน และระบุผู้อำนวยการ
ความสะดวก ทำการฝึกฝน นำโครงการมาแก้ปัญหา รายงานความก้าวหน้า ให้การยอมรับ
และตั้งเป้าหมาย (Juran. 1989 : 30-35) นอกจากนี้ยังมี การพัฒนาเพิ่มเติม โดยระบุให้ชัดเจน
ว่าทำตรงส่วนใดของคุณภาพ เพิ่มระดับการตระหนักในคุณภาพ ใช้การจัดการอย่างเป็นระบบ
ในการจัดการปัญหา จัดเตรียมโครงการโดยปราศจากข้อผิดพลาด ระบุข้อกำหนดในการฝึกฝน
ของผู้ดูแล ตั้งวันแห่งปราศจากข้อผิดพลาด ยกย่องบุคคลที่ให้ความร่วมมือ นำผู้มีชัยชนะใน
คุณภาพมารวมกัน และทำมันอีกครั้ง (Crosby. 1986 : 25)

การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ข้อสำคัญต้องมีกลุ่มผู้ดูแล
เพื่อให้ความสะดวก ตลอดจนมีการระบุปัญหาคุณภาพอย่างชัดเจนว่าจะแก้ไขปัญหาดตรงจุดใด
ที่สำคัญต้องขจัดข้อผิดพลาดให้หมด รวมทั้งการส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่ผู้ประสบผลสำเร็จตาม
เป้าหมาย และในที่สุดก็ต้องทำอีกครั้งเพื่อให้เกิดความชำนาญในโอกาสต่อไป

2. หลักการจัดการคุณภาพโดยรวม

ในการจัดการคุณภาพโดยรวมมีหลักการในการดำเนินงาน 14 ข้อดังนี้ (Downey; Frase; & Peter. 1994 : 12-13)

- 2.1 มีการกำหนดจุดประสงค์ของโรงเรียนร่วมกัน
- 2.2 ใช้ความเที่ยงตรงของคุณภาพในการรวมการจัดการและผู้บริหารเป็นผู้นำระบบโรงเรียน
- 2.3 หยุดการพึ่งพาการตรวจสอบโดยรวมของนักเรียนและผู้ร่วมงาน
- 2.4 พัฒนาความสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียนและเน้นในเรื่องราคาให้ต่ำที่สุด
- 2.5 ปรับปรุงกระบวนการในโรงเรียนอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง
- 2.6 ให้ผู้ร่วมงานพัฒนาโอกาสที่จะตรงกับความต้องการ
- 2.7 ผู้นำต้องเป็นผู้เริ่มในการเปลี่ยนแปลง
- 2.8 ขจัดโครงสร้างด้านความกลัวที่เกี่ยวกับนักเรียนและผู้ร่วมงานให้หมดไป
- 2.9 มีการพึ่งพาในการทำงาน กำจัดอุปสรรคในการทำงานในโรงเรียน และหน่วยงานอื่น
- 2.10 กำจัดคำขวัญที่กระตุ้นให้ปฏิบัติ โดยหันมาใช้สถิติและตัวเลขแทน
- 2.11 ทำงานเป็นกระบวนการ และทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน
- 2.12 กำจัดอุปสรรคการขัดขวางความภูมิใจของนักเรียนและผู้ร่วมงาน
- 2.13 ทุกคนในโรงเรียนให้ความช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในระบบโรงเรียน
- 2.14 กระจายอำนาจให้ทุกคนในการเปลี่ยนแปลงระบบโรงเรียน

นอกจากนี้สเตฟฟีและลินเดิล (Steffy; & Lindle. 1994 : 6-8) ได้ขยายความสำคัญของ 14 ข้อของ เดมมิ่งต่อความเกี่ยวข้องกับบุคลากรวงการศึกษาในการดำเนินงานทางการศึกษา ตามลำดับของลูกคำว่ามี 2 ระดับ ได้แก่ระดับต้นคือนักเรียนและผู้ปกครอง ระดับรองได้แก่ รัฐบาล และชุมชนซึ่งรายละเอียดในการขยายความสำคัญ 14 ข้อของเดมมิ่งปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 การขยายความสำคัญ 14 ข้อของเดิมมีง

หลักการจัดการคุณภาพ โดยรวม	ลูกค้าชั้นต้น(นักเรียนและ ผู้ปกครอง)	ลูกค้าชั้นรอง (รัฐบาล และ ชุมชน)
1.สร้างจุดประสงค์ที่มั่นคง ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ร่วมกัน	โรงเรียนให้นักเรียนและผู้ปกครองมีส่วนร่วมเพื่อ เพิ่มสมรรถภาพการเรียนรู้	โรงเรียนและรัฐบาล ชุมชน ร่วมกันในการตั้งมาตรฐาน ของโรงเรียนและนักเรียน
2.รับเอาปรัชญาใหม่ โดย ผู้บริหารเป็นผู้นำระบบ โรงเรียน	โรงเรียนพยายามหาวิธีการ อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่ม ความผูกพันระหว่าง นักเรียนและผู้ปกครองเพื่อ นำไปสู่การปฏิบัติที่มี คุณภาพสูงของนักเรียน	โรงเรียนยอมรับความ เข้าใจจากรัฐบาล และ ชุมชนในการระบุและ จัดการ
3.หยุดการพึ่งพาในการ ตรวจสอบโดยรวม หันมา สร้างคุณภาพ	โรงเรียนให้นักเรียนและผู้ปกครองเป็นคนตัดสินใจ แก้ปัญหา พร้อมทั้งกระตุ้น ความคิดของนักเรียน จัดการกับการวิพากษ์ วิจารณ์ของผู้ปกครอง	โรงเรียนได้ร่วมกับรัฐบาล และชุมชนในการให้ ประสบการณ์ที่แท้จริง นอกเหนือจากห้องเรียน
4.พัฒนาความสัมพันธ์ของ	โรงเรียนหาปัจจัยในการ	โรงเรียนให้ข้อมูลกับรัฐบาล

บุคลากรในโรงเรียนและ หยุดการทำงานที่เน้น เฉพาะราคา	ผลิิตของนักเรียนและ ผู้ปกครองก่อนสอนต้อง เข้าใจพฤติกรรมการเรียนรู้ ของนักเรียนและกระตุ้นให้ เกิดแรงจูงใจในการเรียน โดยจัดการเรียนให้นักเรียน มีส่วนร่วมในการเรียนการ สอน	และชุมชนเพื่อเปลี่ยนความ ต้องการของนักเรียนและ ผู้ปกครอง
5.ปรับปรุงกระบวนการใน โรงเรียนอย่างมั่นคงและ ตลอดไป	โรงเรียนร่วมมือกับ ผู้ปกครองและนักเรียนใน การให้เกียรติใน ความสามารถของแต่ละคน	โรงเรียนเปิดโอกาสให้กับ รัฐบาล และชุมชน สนับสนุนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ การ

ตาราง 3 (ต่อ)

หลักการจัดการคุณภาพ โดยรวม	ลูกค้าชั้นต้น(นักเรียนและ ผู้ปกครอง	ลูกค้าชั้นรอง (รัฐบาล และ ชุมชน
6.ให้ผู้ร่วมงานพัฒนา โอกาสที่ตรงกับความ คาดหวังและความต้องการ	นักเรียนสามารถตรวจสอบ และแก้ปัญหาด้วยตนเอง	พัฒนาความสามารถในการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอด ชีวิต
7.ผู้นำริเริ่มในการ เปลี่ยนแปลง	ให้โอกาสนักเรียนในการ รับรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ	โรงเรียนร่วมมือกับรัฐบาล ชุมชนในการจัดการอบรม และฝึกฝน
8.ขจัดความกลัวที่เกี่ยวข้องกับ นักเรียนและผู้ร่วมงานให้ หมดไป	โรงเรียนให้กรอบในการ พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ แก่นักเรียนและผู้ปกครอง	โรงเรียนวางแผนร่วมกับ คณะกรรมการทั้งธุรกิจ ชุมชนเพื่อช่วยในการสร้าง ผู้นำระดับต่างๆ
9.มีการพึงพาในการทำงาน กำจัดอุปสรรคในการ	โรงเรียนต่อต้านสิ่งต่างๆที่ จะสร้างความวิตกกังวลให้ นักเรียนและผู้ปกครอง	โรงเรียนเลิกทำการแข่งขัน กับรัฐบาล ธุรกิจและชุมชน
	โรงเรียนเปิดโอกาสให้	โรงเรียนร่วมกันปรึกษากับ

ทำงานในโรงเรียน และ หน่วยงานอื่น	ผู้ปกครอง นักเรียนและ ผู้ร่วมงานปรึกษาหารือ ร่วมกัน	รัฐบาล และชุมชน
10. ยุติการใช้คำขวัญที่ กระตุ้นให้ปฏิบัติ โดยหัน มาใช้สถิติและตัวเลขแทน	โรงเรียนผู้ปกครองและ นักเรียนมีความเสมอภาค ในการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบและใช้สถิติ	โรงเรียนกระตุ้นให้รัฐบาล และชุมชนให้จัดตั้งกลุ่ม หลายๆ กลุ่มในสังคม และใช้งานวิจัยเป็นพื้นฐาน
11 ทำงานเป็นกระบวนการ และทุกคนมีส่วนร่วมในการ ทำงาน	ตัวเลขในการดำเนินงาน โรงเรียนร่วมกับนักเรียนตั้ง มาตรฐานในการเรียนรู้และ การปฏิบัติงาน	โรงเรียนร่วมกับรัฐบาล และชุมชนแก้ปัญหาและ ทำงานเป็นกระบวนการ

ตาราง 3 (ต่อ)

หลักการจัดการคุณภาพ โดยรวม	ลูกค้าชั้นต้น(นักเรียนและ ผู้ปกครอง	ลูกค้าชั้นรอง (รัฐบาล และ ชุมชน
12. ทำจัดอุปสรรคในการ ขัดขวางความภาคภูมิใจ ของนักเรียนและผู้ปกครอง	โรงเรียนทำให้นักเรียนและ ผู้ปกครองสนุกในหน้าที่ และในด้านการเรียน	โรงเรียนร่วมกับรัฐบาล และชุมชนจัดหาสื่ออุปกรณ์ กระตุ้นให้นักเรียนอยาก เรียน และสนุกในการเรียน
13. ทุกคนให้ความช่วย เหลือในการเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่องและจัดตั้ง โครงการพัฒนาตนเอง	โรงเรียนจัดกิจกรรมให้กับ นักเรียนและผู้ปกครอง	โรงเรียนร่วมกับรัฐบาล และชุมชนให้ตระหนักถึง โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้
14. กระจายอำนาจให้ทุก คนในการเปลี่ยนแปลง ระบบโรงเรียนและวิธีการ ทำงาน	โรงเรียนให้ผู้ปกครองและ นักเรียนมีส่วนร่วมในการ จัดการศึกษาที่มีคุณภาพ	โรงเรียนวางแผนร่วมมือกับ รัฐบาล และชุมชนในการ เตรียมการร่วมกันนำ 14 ข้อไปปฏิบัติ

ที่มา : Steffy B; & Lindle J. (1994). *Building Coalition*. pp. 6 – 8.

การนำหลักการหรือ 14 ข้อของเดมมิ่งมาประยุกต์ใช้ในการศึกษา ทำให้ลดการแข่งขันลง เป็นการศึกษาเพื่อร่วมมือร่วมใจในการจัดการ วางแผนพัฒนา โดยเฉพาะการเน้นการทำงานเป็นระบบ มีขั้นตอนชัดเจนและที่สำคัญต้องทำงานแบบต่อเนื่อง นอกจากนี้แล้วแนวคิดของเดมมิ่ง ให้ความสำคัญทั้งภาครัฐ เอกชน รวมถึงผู้มีบทบาทสำคัญคือผู้บริหารเป็นตัวจักรในการนำ 14 จุดมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด นอกจากนี้แล้วจากการวิเคราะห์หลักการ 14 ข้อของเดมมิ่งจะเห็นว่ามียอดประกอบสำคัญในการจัดการคุณภาพโดยรวมทั้ง 5 ประการ ซึ่งได้แก่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ตลอดจนการจัดสภาพการเรียนรู้

ข้อสังเกตในนำหลักการการจัดการคุณภาพโดยรวมไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจทฤษฎี ปรัชญาของการจัดการคุณภาพโดยรวมให้ชัดเจน มิฉะนั้นแล้วจะนำไปใช้ไม่ถูกต้องและตรงกับทฤษฎี อาจเกิดปัญหาตามมาในภายหลังได้ เพราะไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีในการดำเนินการ

นอกจากนี้การจัดการคุณภาพโดยรวมจะประสบผลสำเร็จต้องเริ่มตั้งแต่ การเพิ่มพลังในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีความซื่อสัตย์ในการทำงาน การทำงานต้องไม่ผิดพลาด การปฏิบัติงานอยู่ในระเบียบและกฎเกณฑ์กติกาที่ตกลงไว้ ทุกคนต้องมีความเข้าใจและชัดเจนกับคุณภาพ ทีมงานต้องมีจิตวิญญาณในการทำงาน การทำงานต้องอาศัยความร่วมมืออย่างแท้จริง (Kaufman; & Zahn. 1993 : 9-13)

ขณะเดียวกันการจัดการคุณภาพโดยรวมต้องคำนึงถึงหลัก 3 C ซึ่งได้แก่ Culture โดยที่ความสำเร็จขององค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและเทคโนโลยี การให้ความช่วยเหลือ ผู้นำจะต้องปฏิบัติกิจกรรมโดยปราศจากการควบคุม มีการให้รางวัลและกระจายความคิด และอำนาจไปสู่ทีมงาน พัฒนาการเรียนรู้และมีการฝึกฝนอบรมอย่างสม่ำเสมอ C ตัวที่สองได้แก่ Commitment บุคลากรในองค์กรต้องมีความมุ่งมั่นและผูกพันกับงาน เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยถือว่าองค์กรเป็นของคนทุกคน ซึ่งในการทำงานต้องมีการวางวัตถุประสงค์ร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ไปพร้อมๆกันและเข้าใจตรงกัน C ตัวสุดท้ายได้แก่ Communication การสื่อสารมีความจำเป็นอย่างยิ่งในองค์กร เป็นพื้นฐานของความเข้าใจ และมีทัศนคติที่ดี การสื่อสารที่ถูกต้อง ชัดเจน รวดเร็ว ช่วยทำให้ทีมงาน และผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความมั่นใจ และสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Murgatroyd; & Morgan. 1993 : 65-67)

ข้อคำนึงถึงการจัดการคุณภาพโดยรวมทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งการใช้เทคโนโลยีเป็นหลัก การให้ความช่วยเหลือรวมทั้งการสร้าง ความมุ่งมั่นและผูกพันของ

บุคลากร ตลอดจนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งหลักการทั้งสามส่วนนี้จะส่งเสริมและสนับสนุนให้การจัดการคุณภาพโดยรวมประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

3. หลักการสำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อทำให้งานประสบผลสำเร็จ

การใช้หลักการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อให้ประสบผลสำเร็จควรยึดถือหลักการสำคัญดังต่อไปนี้ (Kurtus. 2001 : Online)

1. การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าทั้งในด้านผลผลิตและการบริการ

2. การสร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิกและบุคลากรในโรงเรียนโดยใช้หลักการเพิ่มพลังอำนาจ(Empowerment) การใช้แรงจูงใจเพื่อให้เกิดการพัฒนางาน การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

3. การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีคุณภาพ เช่นเน้นการตรงต่อเวลา (Just in Time) การลดตัวแปรที่ทำให้เกิดความยุ่งยากในการทำงาน การใช้เครื่องมือนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นต้น เพื่อให้บุคลากรทำงานด้วยความสุข มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ทำงานด้วยความฉลาดคล่องแคล่ว แต่ไม่หนัก (Working Smarter Not Harder)

นอกจากนี้ยังรวมถึงการออกแบบและวางแผนองค์กรในระยะยาวเพื่อเน้นความอยู่รอดขององค์กร การดูแลสมาชิกในองค์กรอย่างใกล้ชิดในด้านการปฏิบัติงาน เกี่ยวเนื่องกับภาพรวมและระบบขององค์กรการให้การอบรมและการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร และที่สำคัญผู้บริหารต้องพัฒนาองค์กรในมุมกว้าง มุ่งมั่นคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การบริหารด้วยหลักแห่งความเป็นจริง โดยใช้งานวิจัยเป็นพื้นฐานในการบริหาร (Michela; & Jha. 2003 : Online)

การจัดการคุณภาพโดยรวมให้ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดีนั้น ในการดำเนินงานผู้บริหารจำเป็นต้องยึดหลักการตามแนวทฤษฎีอย่างชัดเจน โดยเฉพาะคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารนับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารเป็นอย่างยิ่ง ทั้งในด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน ความใกล้ชิดและผูกพันกับบุคลากรนอกจากนี้การใช้เทคโนโลยีในการบริหาร การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน การอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การควบคุมการปฏิบัติงานตลอดจนการตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของลูกค้า รวมทั้งการบริหารโดยอาศัยหลักแห่งความเป็นจริง ก็นับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารที่ช่วยให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

1.7 องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพ โดยรวม

การจัดการคุณภาพโดยรวมมีกระบวนการและวิธีการพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าเพื่อให้เกิดคุณภาพของผลผลิต โดยเฉพาะคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสิ่งสำคัญ (Sallis. 1993 : 34) จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวมจากแนวคิดและงานวิจัยของ คัพแมนและซัน (Kaufman; & Zahn. 1993)

เมอร์กาทรอยด์และมอร์แกน (Murgatroyd; & Morgan. 1993) ดอนนี เฟรสและปีเตอร์ (Downey; Frase; & Peter. 1994) โรบินสัน (Robinson. 1996) บิงคลี (Binkly. 1997) นิวบี (Newby. 1998) และ ชิป (Shipe. 1998) มีองค์ประกอบสำคัญดังที่สรุปไว้ในตารางต่อไปนี้

จากตารางการวิเคราะห์องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวม ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่นักการศึกษาได้ให้แนวความคิด รวมทั้งข้อค้นพบจากรายงานการวิจัยที่มีความสอดคล้องกันมากที่สุดซึ่งได้แก่ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน ตลอดจนการจัดสภาพการเรียนรู้ สำหรับองค์ประกอบที่นักการศึกษาได้กล่าวถึงได้แก่ผู้นำ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้นำควรเป็นปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนการจัดการคุณภาพโดยรวมให้ประสบความสำเร็จมากกว่าการเป็นองค์ประกอบภายในของการจัดการคุณภาพโดยรวม ส่วนการอบรม และการพัฒนาทีมงาน เป็นองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ และการสื่อสารนั้น นับว่ามีความสำคัญเช่นกัน แต่ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าควรศึกษาองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวมที่นักศึกษามีแนวความคิด หรือข้อค้นพบจากงานวิจัยที่สอดคล้องกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานวิจัยมากกว่าศึกษางานวิจัยตามแนวคิดของคนบางคน ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอสรุปองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวมไว้ 5 ประการดังนี้

1. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
2. การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน
5. การจัดสภาพการเรียนรู้

ในการศึกษาองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวมมีรายละเอียดที่สำคัญดังต่อไปนี้

1.7.1 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการคุณภาพ
โดยรวม

(Kinlaw. 1992 : 2; Binkly. 1997 : 1590; Mcdonald. 1997 : 4623; Newby. 1998 : 88; Kilmer. 1998 : 3705) โดยเฉพาะยุคปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ คุณภาพจำเป็นต้องมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทุกฝ่ายตระหนักถึงความสำคัญของการปรับปรุงวิธีการต่างๆ รวมทั้งกระบวนการทำงาน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงเน้นการบริการและผลผลิต และเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ไม่มีที่สิ้นสุด (Yam. 2000 : Online) นอกจากนี้ใช้วิธีการแก้ปัญหา สนับสนุนการแก้ปัญหา และสามารถแก้ปัญหาข้ามฝ่ายหรืองานได้ (Westgard. 2000 : Online) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงมีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการ เพราะช่วยลดปัญหาข้อผิดพลาดและค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนได้โดยที่ผลผลิตและบริการยังคงที่ (Berasategui. 2003 : Online) นอกจากนี้วิธีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะมีการใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ซึ่งได้แก่ Plan หมายถึงการวางแผนการทำงาน Do หมายถึงการนำไปปฏิบัติ Check หมายถึงการตรวจสอบทบทวน Act หมายถึง การนำไปปฏิบัติหลังจากมีการตรวจสอบ ประเมินผลแล้ว และนำกลับไปปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องต่อไป ซึ่งรายละเอียดของวงจรคุณภาพ PDCA มีดังนี้

(วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี. 2547 : ออนไลน์)

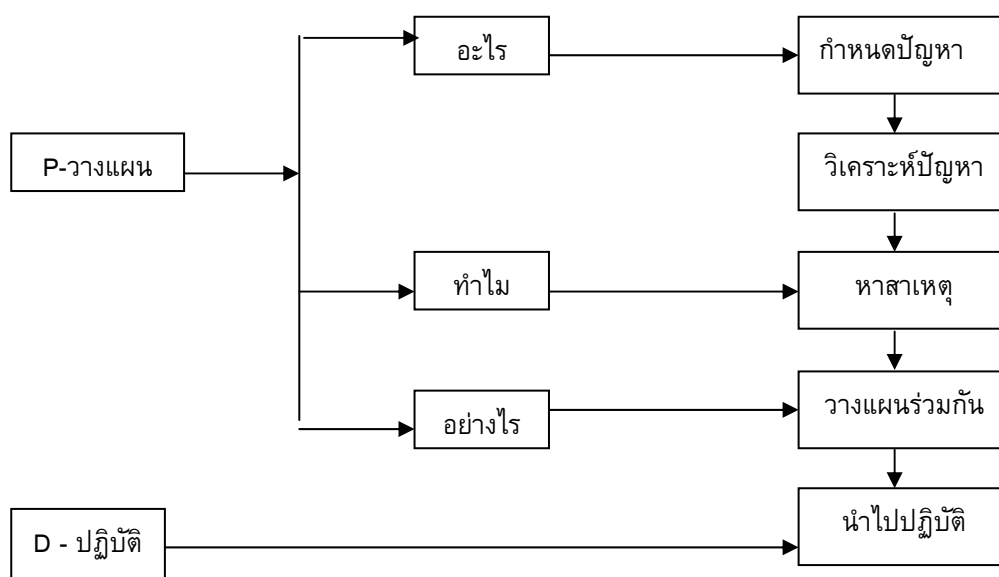
1) วงจรควบคุมคุณภาพ PDCA มีภารกิจหลัก 4 ขั้นตอน

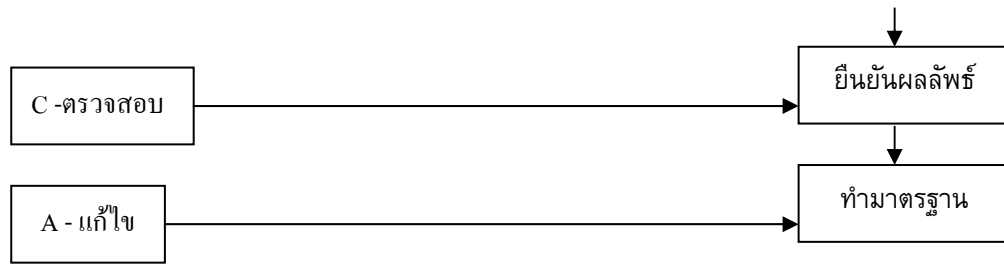
ขั้นที่ 1 การวางแผน (Plan – P)

ขั้นที่ 2 การปฏิบัติตามแผน (Do – D)

ขั้นที่ 3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติ (Check – C)

ขั้นที่ 4 การแก้ไขปัญหา (Act – A)





ภาพประกอบ 1 วงจรคุณภาพ PDCA

ที่มา : วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีน. (2547). *คู่มือการประกันคุณภาพ*. (ออนไลน์).

ขั้นที่ 1 การวางแผน (Plan) การวางแผนงานจะช่วยพัฒนาความคิดต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่รูปแบบที่เป็นจริง และพร้อมเริ่มต้นลงมือปฏิบัติ (Do) ซึ่งลักษณะของแผนงานที่ดี มีลักษณะ 3 ประการ ได้แก่

1. กำหนดขอบเขตของปัญหาให้ชัดเจน
2. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
3. กำหนดวิธีการที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายให้ชัดเจนและถูกต้อง

แม่นยำที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 2 การปฏิบัติตามแผน (Do-D)

- 1.การวางแผนกำหนดการ โดยการแยกแยะกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องการกระทำ กำหนดเวลาที่คาดว่าจะต้องใช้ในกิจกรรมแต่ละอย่าง และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม
- 2.การจัดการโดยเน้นความสัมพันธ์ทุกฝ่ายสามารถช่วยดึงผู้เชี่ยวชาญหลายแขนงจากแหล่งต่าง ๆ มาได้ และเป็นวิธีช่วยประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ
3. การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมงาน โดยให้ผู้ร่วมงานเข้าใจถึงงานทั้งหมดและทราบเหตุผลที่ต้องกระทำ ให้ผู้ร่วมงานพร้อมในการใช้ดุลยพินิจที่เหมาะสมและพัฒนาจิตใจให้รักการร่วมมือกัน

ขั้นที่ 3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติ (Check-C) การตรวจสอบ ทำให้รับรู้สภาพการณ์ของงานที่เป็นอยู่ เปรียบเทียบกับสิ่งที่วางแผน ซึ่งมีกระบวนการดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ
2. รวบรวมข้อมูล
3. พิจารณากระบวนการทำงานเป็นตอน ๆ เพื่อแสดงจำนวน และคุณภาพของผลงานที่ได้รับในแต่ละขั้นตอน เปรียบเทียบกับที่ได้วางแผนไว้
4. การรายงาน จะเสนอผลการประเมินรวมทั้งมาตรการป้องกันความผิดพลาด หรือความล้มเหลว ซึ่งอาจจะรายงานเป็นทางการอย่างสมบูรณ์ หรือรายงานแบบย่ออย่างไม่เป็นทางการก็ได้

ขั้นที่ 4 การแก้ไขปัญหา (Act-A) ผลของการตรวจสอบ หากพบว่าเกิดข้อบกพร่องขึ้น ทำให้งานที่ได้ไม่ตรงตามเป้าหมายหรือผลงานไม่ได้มาตรฐาน ให้ปฏิบัติการแก้ไขปัญหาตาม

ลักษณะปัญหาที่ค้นพบ ถ้าผลงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมาย ต้องแก้ไขที่ต้นเหตุ และถ้าพบความผิดปกติใดๆ ให้สอบสวนค้นหาสาเหตุแล้วทำการป้องกัน เพื่อมิให้ความผิดปกตินั้นเกิดขึ้นซ้ำอีกทั้งนี้ในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้ผลงานได้มาตรฐานอาจใช้มาตรการดังต่อไปนี้

1. การชี้แจงให้ตระหนักถึงนโยบายขององค์กร

2. การปรับปรุงระบบหรือวิธีการทำงาน

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่ใช้วงจรคุณภาพ PDCA ดังที่กล่าวมาข้างต้น จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของวงจรคุณภาพ PDCA มิใช่เพียงแค่ปรับแก้ผลลัพธ์การทำงานที่เบี่ยงเบนออกไปจากมาตรฐาน แต่เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงงานในแต่ละรอบของวงจรคุณภาพ PDCA อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นประโยชน์ในการบริหาร เพราะจะทำให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุผลที่ต้องการ ประหยัดทั้งพลังงาน เวลาและค่าใช้จ่าย รวมทั้งสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าอีกด้วย (McDonald. 1997 : 4623) นอกจากนี้การทำงานที่ใช้วงจรคุณภาพ PDCA ยังก่อให้เกิดประโยชน์ด้านอื่น ๆ ตามมาอีก ทั้งระดับบุคคลได้แก้ไขจุดบกพร่อง และพัฒนาตนเอง สามารถจัดการกับวิกฤติที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ทันทั่วทั้งที่มี การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน สร้างภาวะผู้นำให้แก่บุคลากรในองค์กร เกิดนวัตกรรมอันเป็นผลจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ยกระดับมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศขององค์กร (Berasategui. 2003 : Online)

ประโยชน์ของวงจรคุณภาพ PDCA เป็นผลให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง นั้น ย่อมแสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมการทำงานที่มีคุณภาพมาตรฐาน และเป็นองค์กรแห่งคุณภาพที่จะสร้างความพึงพอใจและมั่นใจต่อลูกค้าทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเป็นอย่างดี การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงใช้วงจรคุณภาพ PDCA เป็นหลักการในการดำเนินงานเพื่อให้มีการปรับปรุงในด้านต่างๆทั้งระบบการบริหารและการบริการ

- 2) การนำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไปใช้ในการปรับปรุงระบบการบริหาร การบริการ และการเรียนการสอน โดยเฉพาะในวงการศึกษาจะนำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไปใช้ในการประเมินผลการบริหาร ปรับปรุงการเรียนการสอน ปรับปรุงการประเมินผลนักเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยมีการนำวิธีการที่หลากหลายมาใช้ปรับปรุงให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียนมากที่สุด (Maquadt. 1999 : Online; McClellan. 2003 : Online) ในการปรับปรุงวิธีการประเมินผลนักเรียนมิได้มุ่งเน้นที่ระดับของผลการเรียนเพียงอย่างเดียว (Bonstngl. 1992 : Online) การประเมินผลและปรับปรุงผลการเรียนอาจใช้การสังเกต หรือแฟ้มสะสมงานประเมินผล รวมทั้งการใช้ สถิติ แผนภูมิต่างๆในการสรุปผล และรายงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจง่าย เพื่อวัดทั้งด้านความรู้ความจำ วัดการพัฒนาทักษะ พัฒนาด้านอารมณ์ สังคม ตลอดจนเจตคติ ค่านิยมที่ถูกต้อง (Freeston. 1992 : Online; McClellan. 2003 : Online) ในทำนองเดียวกันเพื่อให้การดำเนินงานมีคุณภาพ จึงควรนำผลมาปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง (Boise School. 2003 : Online) ทั้งด้านปรับปรุงสภาพการเรียนการสอนในทางบวก ยกย่องการสอนของครู (Ohio School. 1995 : Online) การปรับปรุงการปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ขจัดความกลัวของ

นักเรียนโดยสร้างบรรยากาศแบบมิตรภาพและไว้วางใจ (McClellan. 2003 : Online) นอกจากนี้ มีการปรับปรุงการทำงานเป็นทีม รวมทั้งการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (The Center for Quality of Planning. 2002 : Online) ตลอดจนการปรับปรุงทีมงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (University of Missouri. 2003 : Online) โดยมุ่งใจให้ทุกคนปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Mehrotra. 2000 : Online) ที่สำคัญปรับปรุงระบบการให้รางวัล กระบวนการบริหารและการประเมินผล (Woods. 2002 : Online)

โดยสรุปแล้วการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีการปรับปรุงทั้งด้านการบริหาร การบริการ การสื่อสาร ระบบแรงจูงใจ การเรียนการสอน และการวัดผลประเมินผล

3) เครื่องมือในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือในการควบคุม ติดตาม ประเมินผล ตลอดจนการรายงานผลเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง จึงมีวิธีการและเครื่องมือในการดำเนินงานดังนี้

3.1) วิธีการที่ใช้สนับสนุนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มี 2 วิธีการดังนี้

3.1.1) การระดมสมอง คือวิธีการสร้างความคิดต่างๆ โดยการให้มีส่วนร่วมในกลุ่ม ภายใต้สภาวะที่ปราศจากความเสียด ซึ่งนโยบายในการจัดโครงการ วางแผน การระบุสาเหตุของปัญหา การแก้ไขปัญหา และนำเสนอข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

3.1.2) กระบวนการกลุ่ม คือรูปแบบที่เป็นทางการของการระดมสมองซึ่งประกอบ

ด้วยการค้นหาคำตอบที่เตรียมไว้จากการตั้งคำถามไว้ล่วงหน้า ทำยสรุปรวบรวมการตัดสินใจในกลุ่มของแต่ละคน และนำมาตัดสินใจของกลุ่ม วิธีนี้จะสรุปได้แคบลงมาและชัดเจนกว่าการระดมสมอง โดยนำมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจการทำโครงการเป็นต้น

3.2) เครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นเครื่องมือที่ใช้เป็นพื้นฐาน 7 ประการ ดังนี้

3.2.1) Histogram คือกราฟแท่งที่แสดงความถี่ของข้อมูลที่ถูกรวบรวมจากตัวแปรที่กำหนด ความสูงของแต่ละแท่งแสดงความถี่จากการวัด วิธีนี้ช่วยให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่เราสังเกต เพื่อเปรียบเทียบกับจากปัจจุบันและอนาคตได้

3.2.2) Pareto Charts คือแผนภูมิคล้ายกับกราฟแท่งแต่จะเรียงความสำคัญจาก

ซ้ายไปขวา แสดงให้เห็นว่าปัจจัยใดเกิดขึ้นบ่อยที่สุด ซึ่งช่วยให้เราทราบว่าปัญหาเกิดขึ้นตรงส่วนใด แล้วเราก็สามารถหาวิธีการแก้ไขได้ตรงจุด

3.2.3) Scatter Diagrams คือแผนภูมิกระจาย ที่แสดงถึงตัวแปร 2 ตัวที่อยู่ขวางกันแนวตั้งและแนวนอน ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เราศึกษา หรือแสดงความเป็นเหตุเป็นผลกัน

3.2.4) Trend / Run Charts คือกราฟเส้นที่แสดงความสัมพันธ์การปฏิบัติงานกับเวลา เป็นกราฟที่ใช้ประโยชน์ในการแสดงความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานและเวลาที่ผ่านมา มีความต่อเนื่อง

3.2.5) Control Charts กราฟที่แสดงลำดับหรือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับเวลา ใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงาน

3.2.6) Cause-Effects / Fish Bone Diagrams เป็นกราฟที่แสดงความคิดด้านเหตุผล ได้จากการระดมสมอง

3.2.7) Flowcharts คือแผนการแสดงกระบวนการจากต้นจนจบ ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการ

นอกจากเครื่องมือพื้นฐาน 7 อย่างดังกล่าวแล้ว ยังมีวิธีการอื่นๆที่นิยมใช้ในการดำเนินงานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อาทิ Tree Diagram (แผนภูมิต้นไม้) Radar / Spider Charts (แผนภูมิเรดาร์) เป็นต้น

การใช้เครื่องมือต่างๆในการดำเนินงาน นับว่าเป็นสิ่งที่ยืนยันผลที่เกิดขึ้นว่ามีความเที่ยงตรง มีเครื่องมือและแบบวัดชัดเจน ทำให้ผลที่ได้มีน้ำหนักและมีความเชื่อถือมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารที่ใช้หลักการจัดการคุณภาพโดยรวมจึงจำเป็นต้องรู้จักเครื่องมือเหล่านี้ และนำไปใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอย่างเหมาะสม

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวม ซึ่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ในการพัฒนาปรับปรุงระบบการบริหารและการเรียนการสอน และการบริการ ตลอดจนการใช้เครื่องมือต่างๆในการประเมินผล

1.7.2 การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ

องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวมอีกประการหนึ่งได้แก่ การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญเพราะการเน้นลูกค้าเป็นสำคัญนับว่าเป็นหัวใจของการจัดการคุณภาพโดยรวม (Kaufman; & Zahn. 1993 : 9; Parsons. 1994 : 20-21; Robinson. 1996 : 1428; Solomon. 1997 : 8; Clayton. 1999 : 8) ซึ่งในระดับโรงเรียนลูกค้าที่นับว่าสำคัญที่สุดได้แก่นักเรียน รองลงมาได้แก่ผู้ปกครองและชุมชน ผู้บริหารจึงต้องสำรวจความต้องการและความจำเป็นของลูกค้า (Lankard. 1992 : Online) ฟังเสียงของลูกค้า (Swanson. 1996 : Online) มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกับลูกค้า (Solomon. 1997 : Online) พัฒนาผลผลิต และการบริการโดยเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้า (Woods. 2002 : Online) บริการลูกค้าให้เกิดความประทับใจ (Byrd. 1999 : 2378; Hindle. 2000 : 56-57) ตลอดจนทำให้ลูกค้าพึงพอใจ (Green. 1999 : Online) เกิดความมั่นใจในคุณภาพของผลผลิต (Murgatroyd; & Morgan. 1993 : 59-60) โดยเฉพาะการตอบสนองความต้องการ ความจำเป็นของนักเรียน ซึ่งถือเป็นลูกค้าคนสำคัญ ซึ่งการสร้างคามพึงพอใจมาจากหลายปัจจัย ความพึงพอใจเป็นเรื่องทาง

จิตวิทยา บางครั้ง ปัญหาในการทำงานหรือปัญหาในการให้บริการ อาจไม่ใช่ปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจเสมอไป การพิจารณาความพึงพอใจของลูกค้าอาจสังเกตสิ่งที่ลูกค้าปฏิบัติ พิจารณาจากประสบการณ์ในอดีต ผู้บริหารต้องรู้จัก และเข้าใจลูกค้าก่อน และวิธีการก้าวไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า โดยให้เข้ามามีส่วนร่วม และที่สำคัญ ต้องระบุให้ได้ก่อนว่า ลูกค้าของเราคือใคร สังเกต และพูดคุยกับลูกค้าว่า พอใจ หรือ ไม่พอใจ จุดใด วัดระดับความคาดหวัง คุณค่า และความเชื่อมั่นในตัวผลิตภัณฑ์และเมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว ทำการสำรวจว่า ข้อมูลนั้นถูกต้องเพียงใด วิเคราะห์หาสาเหตุ และทำการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ได้สิ่งที่ดี และตรงกับความต้องการของลูกค้าให้มากยิ่งขึ้น และประเมินผล (เว็บคุณภาพ. 2547 : ออนไลน์)

1.หลักสำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้าประกอบด้วยหลักสำคัญดังนี้ (วิทยา สุหฤตดำรง และ ก้องเดชา บ้านมะหิงษ์. 2547 : ออนไลน์)

1.1 เสียงจากลูกค้า เป็นการช่วยให้การมุ่งเน้นลูกค้าคงอยู่และกระตุ้นให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเริ่มจากการให้ความสนใจและถ่ายทอดความสัมพันธระดับหน้าการทำงานตามโครงสร้างขององค์กร ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดกิจกรรมและแสดงให้เห็นว่าทำอย่างไร ตลอดจนมีส่วนร่วมแก้ไขป้องกันอุปสรรคของหน้าที่การทำงานเดิม

1.2 การจัดความต้องการลูกค้าให้มีแนวทางเดียวกัน สำหรับองค์กรเป็นแนวทางเกี่ยวกับ

การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ การมุ่งเน้นที่ลูกค้าและคุณค่าต่อลูกค้า ให้ลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์จะเป็นการกระตุ้นพนักงานและองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมาย

1.3 ความเชื่อมโยงลูกค้าไปยังผลลัพธ์ เป็นการสังเกต การวัดการปรับปรุงของเนื้อหาสาระที่ไปยังลูกค้า เป็นการจัดการด้วยวิธีการและเกณฑ์การวัดความสัมพันธหลักสำคัญของการเน้นลูกค้าเป็นสำคัญจึงเน้นที่การฟังเสียงลูกค้า การตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการเชื่อมโยงลูกค้ากับผลลัพธ์ โดยหาวิธีการหรือเกณฑ์ที่สามารถวัดได้อย่างเที่ยงตรง

2. การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า

การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญจะเกี่ยวข้องกับการสำรวจความพึงพอใจในการบริหารและการจัดการ รวมทั้งการบริการลูกค้าต่างๆ ซึ่งในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษามีการสำรวจความพึงพอใจในด้านต่อไปนี้ (มนัส พลายุชม. 2540 : 95 –98)

2.1 การสำรวจความพึงพอใจด้านการบริหารงานวิชาการ มีการสำรวจด้านการพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านความรู้ คุณธรรมจริยธรรม การปรับตัวเข้ากับสังคม การวางรากฐานในการศึกษาต่อ การพัฒนาความก้าวหน้าในการเรียนรู้ รวมทั้งความสามารถในด้านต่างๆ

2.2 การสำรวจความพึงพอใจด้านการบริหารงานปกครอง เน้นในด้านความมีระเบียบเรียบร้อย ความเป็นผู้นำ ความรับผิดชอบ ตรงเวลา การใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ การป้องกันแก้ไขยาเสพติด การพนัน อบายมุข ส่งเสริมประชาธิปไตย การปกครอง ประเพณี วัฒนธรรม

2.3 การสำรวจความพึงพอใจด้านการบริหารงานบริการ เน้นการบริการด้านอาหาร ไตรศมาส การใช้อาคารสถานที่ เทคโนโลยี การรักษาความปลอดภัย การตรวจสอบคุณภาพ การให้คำปรึกษา การศึกษา การอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ

2.4 การสำรวจความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์กับชุมชน เน้นการระดมทุน สนับสนุน ความร่วมมือในการจัดกิจกรรม ประเพณี ศาสนาวัฒนธรรม สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ในด้านการจัดกิจกรรมชุมชน ศาสนา สนับสนุนการบริการแก่ชุมชนเป็นต้น

3. การสร้างความมั่นใจและไว้วางใจให้แก่ลูกค้า

การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญนอกจากจะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าแล้ว การสร้างความมั่นใจและการสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นนับว่าเป็นส่วนสำคัญ เพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในผลผลิตและการบริการ ซึ่งการสร้างความไว้วางใจและมั่นใจแก่ลูกค้ามียุทธศาสตร์ ในการดำเนินการดังนี้ (Strategic Trusts Center. 2004 : Online)

3.1 ให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการวางแผน ดำเนินงาน และประเมินผลการพัฒนาผลผลิตและการบริการ

3.2 ให้ลูกค้าเสนอแนะวิธีการปรับปรุงผลผลิตและการบริการ

3.3 เปิดโอกาสในการทำงานโดยปราศจากการควบคุม

3.4 ใกล้ชิดและให้กำลังใจแก่บุคลากรและลูกค้า

3.5 ปรับปรุงกระบวนการสื่อสารแบบสองทาง

3.6 ค้นหาวิธีการใหม่ๆ จูงใจลูกค้า

3.7 บริการให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ

3.8 กระจายอำนาจในการตัดสินใจ

3.9 ใช้เทคโนโลยีให้สะดวกรวดเร็ว

3.10 ใช้วิธีการทำงานแบบเครือข่ายหรือแนวราบ

การสร้างความมั่นใจและไว้วางใจแก่ลูกค้านอกจากจะดำเนินการดังกล่าวแล้วผู้บริหาร ควรจัดให้มีการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การให้บริการ การดูแลอย่างทั่วถึง (Bonstingl. 1992 : Online) โดยจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการบริการแก่ลูกค้า รวมทั้งการให้ความสะดวก รวดเร็วในการบริการยิ่งขึ้น (Solomon. 1997 : Online)

การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญนับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวม การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญจึงต้องเข้าใจหลักการของการเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ การสำรวจความต้องการและความจำเป็นของลูกค้าเพื่อนำมาวางแผนพัฒนาผลผลิตและการบริการ รวมทั้งการสร้าง ความมั่นใจและไว้วางใจแก่ลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้าที่สำคัญได้แก่นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

1.7.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการจัดการ

คุณภาพโดยรวม โดยเฉพาะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งนโยบายของรัฐบาล ตลอดจนพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบันนี้ต่างก็เห็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะถือว่ามนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร และการจัดการ ถ้ามนุษย์ได้รับการพัฒนาแล้ว ทุกสิ่งทุกอย่างก็จะพัฒนาง่ายขึ้น (Jorbeck; & Levn. 1998 : Online; Egger, Lipson; & Adams. 2000 : Online) ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญ ประเทศจะเจริญก้าวหน้าได้ต้องอาศัยคนเป็นกำลัง และเป็นตัวจักรสำคัญเพราะคนจะเป็นผู้ดำเนินการ ผู้จัดการ ผู้บริหาร และผู้ควบคุมการใช้ทรัพยากรด้านงบประมาณ อุปกรณ์ หรือวัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ การจัดหาคิดค้นจนถึงขั้นดำเนินการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ มาใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับการพัฒนาประเทศอย่างแท้จริง หลักฐานที่ยืนยันได้จากที่กล่าวมาข้างต้น ประเทศเพื่อนบ้านของเราในเอเชีย เช่น อิสราเอล ญี่ปุ่น สิงคโปร์ แม้แต่เกาหลี ประเทศเหล่านี้มีทรัพยากรธรรมชาติอยู่น้อยมาก เมื่อเทียบกับประเทศไทย ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นประเทศอยู่ข้างน้ำแต่ถ้ามองในแง่การพัฒนาประเทศแล้ว ไทยเรายังไปได้ช้ามากทั้งนี้เนื่องจากคุณภาพของคนด้อยกว่าเขามากดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นตัวจักรสำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรอย่างอื่น (เมธี ปิยะคุณ. 2547 : ออนไลน์)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับว่ามีความสำคัญเพราะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานทันต่อยุคโลกาภิวัตน์ บุคลากรทำงานอย่างต่อเนื่อง เพราะได้รับการกระจายอำนาจอย่างทั่วถึง ตลอดจนพัฒนาทักษะวิชาชีพตามความถนัดและความต้องการ (Naschberger. 2002 : Online) รวมทั้งช่วยเพิ่มผลผลิตและการบริการอย่างมีคุณภาพ (Policy & Advocacy Projects. 2003 : Online) ขณะเดียวกันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กร การวางแผนการอบรมตามความจำเป็นของบุคลากรเพื่อเน้นการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ การส่งเสริมความรู้และทักษะที่จำเป็นแก่บุคลากรตามความถนัดและความสนใจ สอดคล้องกับตำแหน่งงาน ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ความสามารถและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมขวัญกำลังใจของบุคลากรในโรงเรียน (Naschberger. 2002 : Online) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดการคุณภาพ โดยรวม (Institutional Model 2. 2003 : Online) ให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งในการดำเนินการมีวิธีการดังต่อไปนี้

1. การวางแผนพัฒนาบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะมนุษย์ก็จัดเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งของโลกที่สามารถเพิ่มคุณค่า และสามารถนำกลับมาใช้ได้เสมอ ซึ่งต่างจากทรัพยากรชนิดอื่น ทรัพยากรธรรมชาติซึ่งนับวันจะถูกทำลายไปทุกขณะด้วยน้ำมือมนุษย์ มนุษย์จึงเป็นทั้งผู้สร้างและผู้ทำลายในเวลาเดียวกัน มนุษย์ยังเป็นทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับโลกเพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีการสะสมความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ ที่สามารถนำกลับมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีการพัฒนาให้มีคุณภาพอยู่เสมอด้วยวิธีการต่าง ๆ กัน (เมธี ปิยะคุณ. 2547 : ออนไลน์).

การวางแผนพัฒนาบุคลากรจะเกี่ยวข้องกับการสำรวจความต้องการ ความจำเป็นของบุคลากร และหน่วยงาน เพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับความจำเป็นขององค์กรมากที่สุด ซึ่งการวางแผนจะช่วยลดค่าใช้จ่ายที่จำเป็น และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร (Johns; & Mathias. 1994 : 124; Herman. 1995 : 14-18; Shipe. 1998 : 46; Packard. 1995 : Online) จึงต้องมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงานและสอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่สามารถเพิ่มคุณค่าได้ และนำกลับมาใช้ได้อยู่เสมอ อีกทั้งยังมีประสิทธิภาพสูง เพราะมนุษย์จะมีการสะสมความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ที่สามารถนำมาใช้พัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และในปัจจุบันนี้จะเห็นว่าไม่ว่าทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน ยอมรับกันแล้วว่า คนเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่า พยายามจะใช้เทคนิควิธีการต่างๆ ในการที่จะพัฒนาคนในองค์กร ให้มีขีดความสามารถสูงได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมและจากการทดลองศึกษาวิจัยพอจะสรุปได้ว่าวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดจากวิธีการต่าง ๆ หลาย ๆ วิธี ที่ได้มีการค้นพบมาแล้วคือ "การฝึกอบรม" (เมธี ปิยะคุณ.. 2547 : ออนไลน์)

2. การฝึกอบรม การฝึกอบรมนับว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร (Newby. 1998 : 88; Packard. 1996 : Online) การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่ดีสำหรับการพัฒนาบุคลากร เพราะช่วยให้ได้รับความรู้ตามความถนัดและความสนใจ รวมทั้งเพิ่มพูนทักษะด้านวิชาชีพ (Daft. 2003 : Online) และที่สำคัญถือว่าการอบรมบุคลากรด้านการปฏิบัติงานตามความจำเป็นและตามเป้าหมายขององค์กรนับว่าเป็นสิ่งที่ดีที่สุดในการพัฒนาบุคลากร (Saccucci; Lord; & Pagano. 1998 : Online) การฝึกอบรมจะทำให้ผู้รับการฝึกอบรม สามารถทำอย่างหนึ่งอย่างใดได้ตามต้องการ ทั้งนี้เนื่องจากได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ อาจถึงขั้นฝึกปฏิบัติงานเกิดความชำนาญ รวมทั้งสร้างทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสมต่อเรื่องนั้นๆ อีกด้วย โดยทั่วไปการฝึกอบรมจะมุ่งเน้นในพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นความหมายในภาพรวมของการฝึกอบรม อาจหมายถึงกระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญและทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนถึงสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การฝึกอบรมที่ดีมีประสิทธิภาพ จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเมื่อผ่านการอบรมไปแล้วสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Packard. 1995 : Online) ขณะเดียวกันวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนทำงานเพื่อให้เขาเหล่านั้นเกิดความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานตลอดจนมีความเชื่อเห็นความสำคัญและให้คุณค่ากับงานที่ตนเองรับผิดชอบในส่วน of วัตถุประสงค์หากจำง่าย ๆ มักพูดกันติดปากว่า อบรมเพื่อให้เกิดมีคำภาษาอังกฤษ 4 คำ คือ K, U, A และ S K มาจากคำว่า KNOWLEDGE หมายถึงความรู้ U มาจากคำว่า UNDERSTANDING หมายถึงความเข้าใจ A มาจากคำว่า ATTITUDE หมายถึงทัศนคติ และ S มาจากคำว่า SKILL หมายถึง ทักษะ ในความมุ่งหมายของการฝึกอบรมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กรเป็นสำคัญ ในส่วนของความมุ่งหมาย

ต่อบุคคล เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เข้าใจนโยบายและเป้าหมายขององค์กร เตรียมคนเพื่อรับงานใหม่และพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน ในส่วนของความมุ่งหมายขององค์กร เพื่อลดความสิ้นเปลือง ป้องกันอุบัติเหตุ พัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด เนื่องจากการได้มีการวางมาตรฐานในการทำงาน และเป็นการเพิ่มผลผลิตอีกด้วย (เมธี ปิยะคุณ. 2547 : ออนไลน์)

2.1 การฝึกอบรมจึงเป็นวิธีที่สำคัญ สมควรใช้พัฒนาบุคลากรให้เกิดประโยชน์ต่อไป ซึ่งสำนักงานที่ปรึกษาการฝึกอบรม. (2547 : ออนไลน์) ได้เสนอวิธีการฝึกอบรมที่นิยมแพร่หลายมี 2 วิธีดังนี้

2.1.1 การอบรมที่เป็นตัวความรู้ เช่นหลักการในการทำงานเป็นทีม หรือหลักการสั่งงาน คือเรียนรู้หลักการในทางปฏิบัติเพื่อการนำไปใช้

2.1.2 การอบรมที่ต้องการผลออกมาเป็นระบบหรือเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ต้องทำออกมาให้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน เช่นการวางแผนเพิ่มคุณภาพในการทำงานและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานหรือการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Operation Manual) หรือการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในการอบรมต้องการผลของการสัมมนาที่เป็นรูปธรรมมาใช้ในการทำงานต่อไป รูปแบบการอบรมจะเป็นลักษณะดังต่อไปนี้

(1) การอบรมให้ความรู้จะใช้วิธีการดังต่อไปนี้ จะใช้การบรรยายนำเสนอ ในหลักการของเรื่องนั้นและความเกี่ยวข้องกับหลักการอื่นๆในภาพรวม แล้วให้ผู้เข้ารับการอบรมแบ่งกลุ่ม โดยแบ่งกลุ่มละกันตลอดสัปดาห์เปลี่ยนกันไปเรื่อยๆ เพื่อให้ทำแบบฝึกหัด วิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study) หรือการระดมสมอง หรือรูปแบบอื่นๆอีก เพื่อให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นว่าตนเองคิดถูกหรือไม่ แล้วกลุ่มจะอภิปรายกัน ให้ตัวแทนกลุ่มนำเสนอ ซึ่งผู้นำเสนอจะสับเปลี่ยนกันไปทุกครั้งเพื่อให้ทุกคนได้ฝึกด้วย วิทยากรจะให้ความคิดเห็นในประเด็นที่แต่ละกลุ่มนำเสนอ วิทยากรจะสรุปหลักการทั้งหมดอีกครั้ง การให้ความรู้และการใช้กรณีศึกษา หรือแบบฝึกหัดจะเขียนให้ตรงกับงานที่เข้าไปอบรม ทั้งนี้จะเป็นการหารือกันถึงความต้องการและปัญหา ดังนั้นการให้ความรู้ในเรื่องใดก็จะเป็นการประยุกต์ใช้เพื่อหน่วยงานนั้นโดยตรง

(2) การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการไปนั่งทำงาน โดยวิทยากรจะทำหน้าที่เป็น Facilitator แล้วแนะนำให้คิด เขียน นำเสนอ ให้ข้อคิดเห็น จนได้งานนั้นสมบูรณ์มาจากการสัมมนานั้น

3. ขั้นตอนการฝึกอบรม ในการดำเนินการฝึกอบรม เมธี ปิยะคุณ (2547 : ออนไลน์) ได้เสนอขั้นตอนการฝึกอบรมดังนี้

- 3.1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
- 3.2 การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม
- 3.3 การดำเนินการฝึกอบรม

3.4 การประเมินผลการฝึกอบรม

3.1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นระยะแรกของระบบการฝึกอบรมเป็นระยะเวลาที่ดำเนินการศึกษาข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เชื่อมั่นว่าจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม ซึ่งต้องใช้ทรัพยากรทุกอย่างซึ่งเมื่อคิดเป็นงบประมาณมีจำนวนสูงดังนั้นในการศึกษาหาข้อมูลในขั้นตอนนี้จะทำให้บ่งบอกได้ว่าสมควรจะดำเนินการฝึกอบรมหรือไม่และทำไมต้องดำเนินการฝึกอบรม

3.2 การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูล โดยลงความเห็นว่าจะจัดการฝึกอบรมได้ จึงนำมาสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม ประกอบด้วย หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ วิธีการ สื่อ ระยะเวลาที่กำหนดซึ่งหลักสูตรที่กล่าวถึงนี้จะต้องมีการเรียงลำดับหัวข้อวิชาที่เป็นระบบและเหมาะสมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ จนกระทั่งเปลี่ยนพฤติกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องกับหัวข้อวิชา ส่วนวัตถุประสงค์เป็นหัวใจสำคัญในการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเปลี่ยนพฤติกรรมในลักษณะไหน ต้องมาดูกันว่าวัตถุประสงค์และจัดหัวข้อวิชาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ซึ่งได้ตั้งมาจากภารกิจ ได้หาความจำเป็นในการฝึกอบรมมาแล้ว

3.3 การดำเนินการฝึกอบรม หลังจากที่เราได้สร้างสูตรสำเร็จลง ก็นำไปเขียนโครงการเพื่อขออนุมัติการดำเนินการซึ่งในขั้นตอนนี้ จะเน้นในด้านการบริหารโครงการ เช่น การจัดบุคคลที่จะรับผิดชอบการฝึกอบรมด้านการเงินหรืองบประมาณที่จะต้องใช้ในการฝึกอบรม ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรมที่ดี เพื่อเอื้ออำนวยให้ผู้เข้ารับการอบรมมีทัศนคติที่ดี เกิดความพึงพอใจ เกิดการเรียนรู้ สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้พัฒนาและปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น ส่วนของการดำเนินการฝึกอบรมในหลายๆ หน่วยงานไม่มีเจ้าหน้าที่หรือมีหน่วยงานที่รองรับในลักษณะงานนี้ และดำเนินการฝึกอบรมตามที่คุณบังคับบัญชาสั่งปรากฏว่าผลที่ออกมาประสบความสำเร็จโดยสิ้นเชิง เนื่องจากไม่มีขั้นตอน ไม่รู้วิธีการที่จะจัดฝึกอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

ในการฝึกอบรมการบริหารโครงการหลักสูตรจะต้องมีเจ้าหน้าที่หรือมีหน่วยงานที่จะต้องรับผิดชอบดำเนินการ ต้องมีวิธีการในการที่จะหาความจำเป็นเสียก่อน เมื่อหาความจำเป็นเสร็จแล้วต้องมีการสร้างหลักสูตรและดำเนินการบริหารโครงการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นระบบ เป็นขั้นตอน

3.4 การประเมินผลการฝึกอบรม ในการฝึกอบรมทุกครั้งเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วจะต้องทำการประเมินว่าผลออกมาเป็นอย่างไรการประเมินนั้นจะต้องกระทำทุกขั้นตอน จะต้องพิจารณาโดยยึดวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ถ้าจัดอบรมไปแล้วไม่สามารถบ่งบอกได้ว่าผู้เข้ารับการอบรมมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น สมบูรณ์ขึ้น แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมครั้งนั้นมีข้อบกพร่องที่จะต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้อง และเหมาะสมหากการฝึกอบรมนั้นประเมินแล้วพบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีศักยภาพ

สูงขึ้น ปฏิบัติงานได้อย่างดี ผลผลิตสูงขึ้นย่อมจะบ่งบอกได้ว่าการฝึกอบรมนั้นประสบความสำเร็จเมื่อรายงานประเมินผลนำเสนอผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะได้รับการพิจารณาให้มีการจัดดำเนินการต่อไปเพื่อให้หน่วยงานมีความเข้มแข็ง มีทรัพยากรมนุษย์ที่ทรงคุณค่า หลายๆ หน่วยงานได้ละเลย หรือไม่เห็นความสำคัญในขั้นตอนของการประเมินผล คือจัดการฝึกอบรมเสร็จ ไม่มีการพิจารณาผลย้อนกลับว่า สิ่งที่ได้ไปแล้วได้ดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพียงใด

4. การส่งเสริมขวัญกำลังใจ การส่งเสริมขวัญกำลังใจนั้นมีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะจะช่วยจูงใจให้บุคลากรสามารถทำงานอย่างเต็มศักยภาพ การส่งเสริมขวัญกำลังใจมีวิธีการต่างๆ ทั้งด้านการให้รางวัล การให้ค่าตอบแทน การให้คำปรึกษา แนะนำ (Texas Education Agency. 2003 : Online) ตลอดจนการจัดสวัสดิการ การดูแลสุขภาพ การรักษาความปลอดภัยในโรงเรียน (Naschberger. 2002 : Online)

นอกจากนี้เว็บคุณภาพ (2547 : ออนไลน์) เสนอแนะผู้บริหารในการใช้เทคนิควิธีการส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากรไว้ดังนี้

- 4.1 ให้ความใกล้ชิดกับบุคลากร และสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน
- 4.2 มอบหมายงานที่บุคลากรมีความถนัดและพึงพอใจ
- 4.3 เป็นที่ปรึกษาหรือโค้ชช่วยแนะและให้คำปรึกษา
- 4.4 เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการบริหารและการจัดการ
- 4.5 กำหนดมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่ทุกคนสามารถปฏิบัติได้
- 4.6 ดูแลบุคลากรโดยเน้นเป็นรายบุคคล
- 4.7 จัดสวัสดิการและดูแลอย่างทั่วถึง
- 4.8 ปรับปรุงบุคลิกภาพให้เป็นผู้มีอารมณ์เบิกบานร่าเริงแจ่มใส
- 4.9 จัดบรรยากาศในการทำงานอย่างอบอุ่น
- 4.10 ให้รางวัลแก่ผู้ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่

การส่งเสริมขวัญกำลังใจนั้นมีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพราะจะช่วย

ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่เต็มศักยภาพ จูงใจให้สร้างผลงานอย่างเต็มที่

5. การพัฒนาทีมงาน การพัฒนาทีมงานถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Mahoney; & Thor. 1994 : 145; Schmoker. 1996 : 1429; Noori. 1996 : Online; Fitzgerald. 1999 : Online; Paul. 1998 : 2803; Kurtus. 2001 : Online) เพราะทีมงานจะได้รับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Southwest Educational Development Laboratory. 1994 : Online) ร่วมรับผิดชอบ ร่วมกันทำงานอย่างใกล้ชิด (Ford. 1997 : Online) การพัฒนาทีมงานจะเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน การปฏิบัติงานและการแก้ปัญหาร่วมกัน (Birkdale. 2002 : Online) โดยไม่ได้เน้นเฉพาะทีมในโรงเรียน ขยายถึงทีมในครอบครัวและชุมชนอีกด้วย (Fisher; Comfield; & Weir. 1990 : Online) การพัฒนาทีมงาน

อย่างมีประสิทธิภาพช่วยเพิ่มผลผลิตและการบริการ (Maquad. 1999 : Online) ตลอดจนควบคุมการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของงานอย่างต่อเนื่อง (Institutional Model 2. 2003 : Online)

การพัฒนาทีมงานจึงนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในการดำเนินการพัฒนาทีมงานให้เกิดประสิทธิภาพ ศูนย์ SME แห่งประเทศไทย. (2003 : ออนไลน์) เสนอแนะวิธีการดำเนินงานดังนี้

5.1 การวางแผนทีมงาน การวางแผนทีมงานที่ดีจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมาย และแนวทาง

สู่จุดมุ่งหมายนั้นๆ โดยหาคำตอบให้กับตัวเองว่า เราต้องการอะไร ต้องการมากน้อยเพียงใด ต้องการเมื่อใด จะได้มาอย่างไร และใครเป็นผู้ดำเนินการ ดังนั้น การวางแผนที่ดีจึงต้องศึกษาถึงสภาพการณ์ภายในองค์กร อันได้แก่ โครงสร้างองค์กร ปริมาณและคุณภาพของบุคลากร กระบวนการทำงาน ฯลฯ รวมถึงสภาพภายนอกองค์กร เช่น เหตุการณ์บ้านเมือง เศรษฐกิจ สภาพสังคม การพัฒนาเทคโนโลยี เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์การทำงานของทีมงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

5.2 การจัดโครงสร้างของทีมงาน โดยระบุกิจกรรมที่จำเป็นต่อการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน รวมถึงการแบ่งหน้าที่ และประสานงานภายในอย่างมีประสิทธิภาพ

5.3 เลือกบุคลากรเข้าร่วมทีม ทั้งนี้ ผู้บริหารควรคำนึงถึงคุณสมบัติที่มีความเหมาะสม

ของบุคลากร โดยพิจารณาจากลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบต่องานนั้นๆ และถ้าผู้บริหารต้องการให้ทีมมีความแข็งแกร่ง ก็ต้องดึงคนที่มีความแตกต่างกัน มีจุดแข็งเฉพาะตัวที่ต่างกัน เพราะคนแต่ละคนมีความรู้ความสามารถ ความถนัดและพรสวรรค์ที่ต่างกันไป หากผู้บริหารสามารถนำคนเหล่านี้มาทำงานร่วมกัน เท่ากับเป็นการสกัดเอาสิ่งที่ดีที่สุดของแต่ละคน มาใช้เพื่อเสริมซึ่งกันและกัน เช่น การจัดทีมเฉพาะกิจ เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของสินค้าชนิดใหม่ โดยบุคลากรที่เข้าร่วมนั้น ควรจะเลือกตัวแทนจากทุกฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ ฝ่ายการผลิต สินค้ามีความโดดเด่นด้านสร้างสรรค์คิดค้นผลิตภัณฑ์ ฝ่ายการตลาดมีความเชี่ยวชาญทางด้านวิจัยผู้บริโภค ฝ่ายกระจายสินค้ารู้ถึงช่องทางการจัดจำหน่าย รวมถึงฝ่ายการเงินจะสามารถวิเคราะห์ผลกำไรขาดทุน เป็นต้น

5.4 การควบคุมและติดตามผล การควบคุมการปฏิบัติงานควรกำหนดในช่วงของการ

วางแผนงาน เพื่อรวบรวมข้อมูลและติดตามความคืบหน้าของการทำงาน การติดตามผลงานอาจใช้วิธีกำหนดตารางเวลาการทำงานที่ชัดเจน แล้วตรวจสอบกับผลงานที่ได้ การรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ มีข้อดี คือ ผู้บริหารสามารถช่วยปรับปรุงแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่ หากการดำเนินงานของทีมผิดพลาดไป รวมถึงผู้บริหารสามารถกำหนดระยะเวลาที่จะเสร็จได้อย่างคร่าวๆ

5.5 การประเมินผล เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ตัดสินว่า การทำงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว โดยอาจพิจารณาจากการทำงานของทีมงานในภายหลัง 6 เดือนว่า ทีมงานสามารถทำได้ดีในเรื่องใดบ้าง และสิ่งใดยังเป็นจุดด้อยอยู่ ผลการทำงานของแต่ละคนน่าพอใจมากน้อยเพียงใด การประเมินผลที่ดีนั้น ควรกระทำอย่างตรงไปตรงมา เพื่อประโยชน์สูงสุดในการวิเคราะห์ และหาหนทางปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดต่อไป

นอกจากนี้ เคอร์ตัส (Kurtus. 2001 : Online) เสนอวิธีบริหารเพื่อสร้างพลังทีมงานดังต่อไปนี้

1. จัดการประชุม เป็นวิธีที่ผู้บริหารจะได้พูดคุยกับทีมงาน และสมาชิกในทีมปรึกษาหารือกัน ทั้งการประชุมอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นการ การจัดการประชุมทำให้ทีมงานประสาน

กันได้ดี เพราะมีการถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกัน นั่นคือ ข้อมูลจากหัวหน้าสู่ทีม และข้อมูลจากทีมสู่หัวหน้า ข้อมูลที่ได้จะถูกกลั่นกรองเพื่อหาข้อสรุปให้กับทีมงานได้ง่ายขึ้น

2. ทำความเข้าใจความสามารถ ดังนั้น เป้าหมายของทีมที่ตั้งไว้ต้องน่าสนใจ และสามารถดำเนินการได้จริง เพื่อกระตุ้นให้ทีมเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

3. การสื่อความหมาย เป็นปัจจัยเบื้องต้นที่ช่วยให้การดำเนินงานราบรื่น หากว่าการสื่อความหมายระหว่างผู้บริหารสู่ทีม หรือจากสมาชิกของทีมไปยังผู้บริหารผิดเพี้ยน ก็เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ฉะนั้น ทั้งสองฝ่ายควรสื่อสารให้ชัดเจนและตรงไปตรงมา จากนั้นทบทวนเพื่อตรวจสอบความเข้าใจตรงกันของทั้งสองฝ่าย

4. การบริหารความสัมพันธ์ ขึ้นกับความไว้วางใจกันในการทำงาน หากผู้บริหารไม่ไว้วางใจสมาชิกในทีม หรือสมาชิกไม่ไว้วางใจกันเอง ก็อาจก่อให้เกิดความลังเล ไม่เชื่อมั่นในความสามารถซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ในทีมน้อยลงและจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน การจะสร้างความไว้วางใจในงานให้เกิดขึ้น เพียงแต่มีความตั้งใจและทุ่มเทกับการทำงาน เพื่อแสดงให้เห็นให้ทุกคนรู้ว่าเราสามารถปฏิบัติงานได้ลุล่วง สิ่งนี้จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือ และความมั่นใจแก่ทีมงาน เมื่อสมาชิกทีมเชื่อมั่นในความสามัคคีแล้ว การประสานงานก็จะง่ายขึ้น

การสร้างพลังของทีมงานจึงเน้นในด้านการประชุมพูดคุยกัน ทั้งทางการและไม่เป็นทางการ การสร้างความสัมพันธ์และมีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน ตลอดจนการไว้วางใจซึ่งกันและกันและสร้างความเชื่อมั่นในทีมงาน เพื่อดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้พร้อมกัน

โดยสรุปแล้วการพัฒนาทีมงานจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนทีมงาน การจัดโครงสร้างของทีมงาน การเลือกบุคลากรเข้าทีมงาน การควบคุมและการติดตาม รวมทั้งการประเมินผลทีมงาน เพื่อให้ทีมงานมีประสิทธิภาพในการทำงาน และเกิดประโยชน์ต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมต่อไป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการบูรณาการการศึกษา การวางแผนบุคลากร การฝึกอบรม การดูแลรักษาบุคลากรให้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน พัวพันอย่างใกล้ชิดกับบุคลากร (Gomez. 2002 : Online) พัฒนาขีดความสามารถและสามารถจูงใจให้บุคลากรทำงานเต็มศักยภาพ และสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุปแล้วการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการวางแผนพัฒนาบุคลากร การใช้วิธีการฝึกอบรม การส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในโรงเรียน การใช้การทำงานเป็นทีมทั้งในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ

1.7.4 การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน

การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานนับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวม โดยเฉพาะการใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม นับว่าสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก เป็นการบริหารที่เหมาะสมกับยุคนี้เป็นอย่างยิ่ง ซึ่งการบริหารงานยุคใหม่ เพื่อให้เกิดการยอมรับศรัทธา และทุกคนมีความร่วมมือในการทำงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย จำเป็นต้องใช้หลักการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร และนอกองค์กร (Downey; Franse; & Peter. 1994 : 13; Kurtus. 2001 : Online; Packard. 1995 : Online) การทำงานควรคำนึงถึงให้ทุกคนทำงานอย่างมีความสุขโดยปราศจากความกลัว เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผนงาน การจัดทำโครงการ การประเมินผลงาน และมีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยน ปรีกษาหารือร่วมกัน (Fitzgerald. 1999 : Online) โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง (Shipe. 1998 : 46) ช่วยพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และป้องกันปัญหาด้านวินัย (Rohani. 1996 : 1008; Lu. 1999 : Online) นอกจากนี้การเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนทั้งในรูปคณะกรรมการโรงเรียนจะช่วยระดมความคิดในการสร้างสรรค์พัฒนาโรงเรียนให้เกิดความเจริญก้าวหน้า รวมทั้งช่วยระดมทรัพยากรทั้งในด้านปัจจัยสื่อ อุปกรณ์ต่างๆมาพัฒนาโรงเรียน ซึ่งนับว่าสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบันนี้เป็นอย่างดี ขณะเดียวกันการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับ ผู้ปกครอง และชุมชนจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน เกิดทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียนทำให้ผู้ปกครอง และชุมชนยอมรับศรัทธาโรงเรียน ต่างก็ให้ความร่วมมือกับโรงเรียนเป็นอย่างดี (Lankard. 1992 : Online) การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานจะเน้นการวางแผน กำหนดเป้าหมายร่วมกัน และมีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ (Gaze; Hogarth; & Mclean. 2003 : Online) โดยให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางของชุมชน สนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรในชุมชน มาศึกษาหาความรู้ ในโรงเรียนได้ตลอดเวลา โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Hampshire County Council. 2003 : Online) นอกจากนี้การมีส่วนร่วมจะเน้นการเปิดโอกาสให้บุคลากรต่างๆแสดงความคิดเห็น ความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนางาน พัฒนาโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ (Mcneill. 1997 : 1019) ซึ่งการเปิดโอกาสให้บุคลากรต่างๆมีส่วนร่วมกับโรงเรียนนับว่ามี

ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะช่วยสนับสนุนการบริหารการศึกษา รวมทั้งยกระดับการศึกษา พัฒนาผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักเรียน ตลอดจนคุณภาพการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Lankard. 1992 : Online; Johnson. 2003 : Online)

การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับโรงเรียน ทั้งผู้ปกครอง นักเรียน ครูและชุมชน ซึ่งสามารถดำเนินการดังต่อไปนี้

1.การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมร่วมกับโรงเรียน ผู้ปกครองซึ่งถือว่าเป็นครูและ นักการศึกษาคนแรก และเป็นผู้เชี่ยวชาญของเด็ก (Fuller & Olson. 1998 : 9) โรงเรียนจึงต้อง ให้ความสำคัญผู้ปกครองเป็นพิเศษ ในการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การ ดำเนินงานต่างๆ เพื่อพัฒนานักเรียนและโรงเรียนให้เกิดคุณภาพ ซึ่งจากงานวิจัยเกี่ยวกับ โรงเรียนคุณภาพส่วนใหญ่ตระหนักความสำคัญของการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองเป็นปัจจัย สำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียน (Bechtol; & Sorenson. 1993 : 34-35) อีกทั้งในการดำเนินงาน ของโรงเรียนคุณภาพและให้ประสบผลสำเร็จในอนาคตนั้น ต้องจัดการเรียนรู้ให้ครอบครัว โดย เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพราะผู้ปกครองถือว่าเป็นพี่เลี้ยงของการเรียนรู้ (Learning Mentors) และจัดโรงเรียนให้เป็นสถานที่บริการอย่างแท้จริง (Henderson. 1988 : 147-153) โดยเฉพาะ การเรียนรู้ในยุคใหม่นั้นมิได้เกิดขึ้นที่ในโรงเรียนเท่านั้น แต่เกิดขึ้นได้อย่างกว้างขวางในสถานที่ ต่างๆ แม้แต่ในบ้านก็จัดเป็นแหล่งการเรียนรู้ได้ ครอบครัวจึงเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ เป็น รากฐานในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเด็ก ไม่ว่าจะเป็น พ่อ แม่ ปู่ ย่า ตา ยาย มีส่วนส่งเสริม การเรียนรู้ให้กับเด็กได้ทั้งสิ้น ขณะเดียวกันการบริหารงานยุคใหม่เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ โรงเรียนต้องใช้หลักของการมีส่วนร่วม ซึ่งการเปิดโอกาสให้

ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารถือว่าเป็นรากสำคัญของการกระจายอำนาจ (Hughes; Wikeley; & Nash. 1994 : 45-48) ขณะเดียวกันให้อำนาจผู้ปกครองในด้านการบริหาร ความรับผิดชอบ การประกอบกิจกรรมต่างๆ การได้รับข้อมูลข่าวสารด้านวิชาการ รวมทั้ง อำนาจในการตัดสินใจในโรงเรียน (Macleod. 1989 :168-169)

ในทำนองเดียวกันการปรับปรุงโรงเรียนในอนาคตนั้นมีจุดเน้นให้โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Learning School) โรงเรียนจึงต้องร่วมมือกับผู้ปกครองในการสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน ที่บ้าน ผู้ปกครองร่วมปรึกษาหารือกับโรงเรียน รวมทั้งไปเยี่ยมชั้นเรียนและโรงเรียน วางแผน พัฒนาหลักสูตรร่วมกัน ตลอดจนร่วมปรึกษาหารือ และอบรมการเลี้ยงลูกอย่างถูกวิธี (Munn. 1993 : 34-39) ในบางครั้งผู้ปกครองสามารถตรวจสอบผลการเรียนของนักเรียน ร่วมฟัง นโยบายจากโรงเรียน และสามารถปรับปรุงผลการเรียนให้เกิดความก้าวหน้ายิ่งขึ้น โดยเฉพาะ โรงเรียนที่ได้รับการยอมรับว่าประสบผลสำเร็จ (The Successful Schools) จะได้รับความ ร่วมมือจากผู้ปกครองเป็นอย่างดี (Beck; & Murphy. 1998 : 32)

การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองแสดงให้เห็นถึงการรวมพลังความสามัคคี ขณะเดียวกัน ต้องตระหนักว่า ครอบครัวมีความมั่นคงที่สุดต่อเด็ก ซึ่งการบริหาร ระบบ และบุคลากรยังไม่ มั่นคงและสำคัญเท่าครอบครัว ซึ่งทางโรงเรียนจะต้องอำนวยความสะดวกในการประสานความ

ร่วมมือระหว่างครูกับผู้ปกครองและตระหนักถึงความเข้มแข็งของครอบครัว (Fuller; Mary; & Olsen. 1998. : 20—22) ต้องยอมรับความคิดเห็นและวิธีการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล และที่สำคัญต้องแลกเปลี่ยนกับผู้ปกครองอย่างต่อเนื่อง การให้ข้อมูลและข่าวสารและความก้าวหน้าในการพัฒนาเด็กโดยตรงไปตรงมา สม่าเสมอ (Munn. 1993 : Online) กระตุ้นให้แต่ละครอบครัวช่วยเหลือกันและรวมตัวเป็นเครือข่าย ตระหนักถึงความสำคัญและการมีส่วนร่วมของครอบครัวในการดำเนินการต่างๆ เพราะครอบครัวคือครูคนแรกของเด็ก และต้องเกี่ยวข้องกับเด็กมากที่สุด การมีส่วนร่วมของครอบครัวจึงมีผลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาเด็ก (กุลยา ตันติผลาชีวะ. 2544: 30-37)

นอกจากนี้ปริตติวารณ อินทวิมลศรี (2547 : ออนไลน์) เสนอยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างบ้านและโรงเรียน โดยเสนอแนะแนวทางการร่วมมือระหว่าง พ่อแม่ ผู้ปกครอง กับ โรงเรียน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจที่ดีในการปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการให้เกิดคุณภาพ ซึ่งแนวทางการดำเนินงานมีดังนี้

1. โรงเรียนสนับสนุนให้ พ่อ แม่ ผู้ปกครอง มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน และเปิดโอกาสให้พ่อ แม่ ผู้ปกครอง ได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะในเรื่องต่างๆ ที่เป็นประโยชน์กับผู้เรียน

2. โรงเรียนควรเป็นแหล่งข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ให้แก่พ่อแม่ ผู้ปกครอง นอกจากนี้โรงเรียนควรประชาสัมพันธ์ข่าวสาร ข้อมูลการดำเนินงานปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนให้ พ่อแม่ ผู้ปกครอง ได้รับทราบเพื่อกระตุ้นให้ พ่อแม่ ผู้ปกครอง ตื่นตัวและนำไปสู่การให้ความร่วมมือต่อไป โดยจะทำการจดหมายข่าวส่งถึงพ่อแม่ ผู้ปกครอง อย่างต่อเนื่อง และสม่าเสมอ นอกเหนือจากการประชุมพบปะพ่อแม่ ผู้ปกครอง

3. โรงเรียนควรมีโครงการและกิจกรรมต่างๆ ที่พ่อแม่ ผู้ปกครอง สามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้ การจัดนิทรรศการ ซึ่งเป็นการประชาสัมพันธ์ ที่สามารถดึงดูดความสนใจของพ่อแม่ ผู้ปกครอง การจัดเวทีสนทนาปัญหาการเรียนรู้และสุขภาพอนามัยของเด็ก จัดโครงการต่างๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น โครงการรักการอ่านหนังสือ โครงการอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย โครงการห้องเรียนวิทยาศาสตร์ก้าวหน้า เป็นต้น

4. โรงเรียนควรเผยแพร่วิธีการเรียนการสอนในชั้นเรียนและนอกชั้นเรียนการวัดผลการประเมินผลให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง ได้รับทราบ และพยายามหาแนวทางให้ พ่อแม่ ผู้ปกครอง เข้ามาร่วมดำเนินการด้วย

5. โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งพ่อแม่ ผู้ปกครอง อาจจะมีมุมมองที่แตกต่าง อาจจะไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานนั้นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งอาจจะเสริมสร้างความเข้าใจความใกล้ชิดระหว่างบ้านกับโรงเรียน

6. โรงเรียนควรจัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับบทบาทพ่อแม่ ผู้ปกครอง ในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษา และกำหนดแนวทางการดำเนินร่วมกันระหว่างพ่อแม่ ผู้ปกครองกับโรงเรียน

พ่อแม่ ผู้ปกครองรวมตัวกันเป็นเครือข่าย และประสานความร่วมมือจัดกิจกรรมต่างๆ ที่จะช่วยสนับสนุนการบริหารและการจัดการ รวมทั้งการปฏิรูปการเรียนรู้ จะเห็นว่า ผู้ปกครอง เป็นพลังสำคัญที่โรงเรียนไม่ควรมองข้าม โรงเรียนแต่ละโรงเรียนควรมีทะเบียนผู้ปกครอง แยกประเภทอาชีพและความสามารถไว้เพื่อขอความร่วมมือได้ตรงตามความสามารถของผู้ปกครอง นอกจากนี้ ครู ผู้บริหาร ควรสร้างสัมพันธ์อันดีต่อกัน ติดต่อกันช่วยเหลือกัน เพื่อสร้างสรรค์พัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าสืบไป

ดังนั้นการพัฒนาที่จะสร้างสรรค์ให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ในสิ่งที่ดีและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งส่งเสริมการดำเนินงานของโรงเรียน จำเป็นที่จะต้องได้รับความร่วมมือจาก ผู้ปกครอง โดยเฉพาะบทบาทของกรรมการสถานศึกษาจากตัวแทนผู้ปกครองจะสำคัญมากในอนาคต ผู้ปกครองจะได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการกิจกรรมการเรียนการสอนภายในโรงเรียนร่วมกับครูและผู้บริหารโรงเรียน เพื่อพัฒนาการบริหารและการจัดการให้เกิดคุณภาพสืบไป

2. การเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการทำงานในโรงเรียน

นอกจากนี้ในการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานในโรงเรียน โดยเฉพาะนักเรียนถือว่าเป็นลูกค้ำคนสำคัญที่โรงเรียนต้องให้การเอาใจใส่ดูแลเป็นพิเศษ โรงเรียนจึงควรเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในโรงเรียนเพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนในการพัฒนาโรงเรียนให้เกิดคุณภาพ ซึ่งกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา (2546 : ออนไลน์) ได้ให้แนวความคิดในการเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการทำงานของโรงเรียนดังต่อไปนี้

2.1 ให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดกิจกรรมของโรงเรียน ทั้งด้านวิชาการ

กิจกรรมส่งเสริมด้านประเพณีวัฒนธรรม ค่านิยม ศาสนา การปกครอง การส่งเสริมประชาธิปไตย

2.2 ให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการดูแล ควบคุม และปกครองนักเรียน ทั้งในรูปของคณะกรรมการนักเรียน สภานักเรียน คณะต่างๆ เป็นต้น

2.3 ให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม และเข้าร่วมกิจกรรมตามวันสำคัญและโอกาสต่างๆ

2.4 เปิดโอกาสให้นักเรียนแสดงความคิดเห็นในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการให้ข่าวสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนานักเรียนและโรงเรียน

2.5 เปิดโอกาสให้นักเรียนประเมินผลโรงเรียน ทั้งด้านการเรียนการสอนการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน ตลอดจนการจัดกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน

การเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยส่งเสริม พัฒนานักเรียนให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบันอย่างแท้จริง ขณะเดียวกันบุคลากรที่มีความสำคัญในโรงเรียนและมีบทบาทสนับสนุนให้นักเรียนพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งได้แก่ครู ครูจึงมีความสำคัญและเป็นบุคลากรที่จะช่วยผลักดันให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ

3. การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงานของโรงเรียน ซึ่งจากงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าครูมีส่วนร่วมในการทำงานของโรงเรียนในด้านต่อไปนี้ (ประยุทธ์ ตรีชัย. 2544 : 110-118; ปราศรัย แก้วสว่าง. 2546 : 97-100)

3.1 การมีส่วนร่วมและเข้าร่วมกิจกรรมการบริหาร ทั้งด้านในการวิชาการ ปกครอง บริการ ธุรการ และความสัมพันธ์กับชุมชน โดยเข้าไปเป็นเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านการสอน การปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมาย เช่น เป็นเจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่งานแผนงาน หรือ เจ้าหน้าที่พัสดุ เป็นต้น

3.2 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหาร ทั้งด้านงานวิชาการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อการสอน สำหรับงานกิจกรรมนักเรียนเกี่ยวข้องกับงานส่งเสริมสุขภาพ การแนะแนว ในทำนองเดียวกันงานธุรการจะเกี่ยวกับ การวางแผนการใช้งบประมาณ การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ สื่อการสอน ส่วนงานบุคลากร จะเน้นการพัฒนาบุคลากร การประเมินบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การส่งเสริมบุคลากรรวมทั้ง งานอาคารสถานที่ จะเน้นการดูแลรักษาความปลอดภัย การพัฒนาอาคารสถานที่ การบำรุงรักษา การใช้อาคารสถานที่ สำหรับงานความสัมพันธ์กับชุมชน จะเน้นการประชาสัมพันธ์ การวางแผนช่วยเหลือจากชุมชน การบริการและให้ความรู้แก่ชุมชน การยกย่องบุคลากรในชุมชนที่สนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน

4. การเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการทำงานของโรงเรียน

นอกจากนี้ในการจัดการคุณภาพโดยรวมนับว่าการมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ และเพื่อให้การบริหารเกิดคุณภาพจึงควรเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการ (2547 : ออนไลน์) ได้เสนอแนวทางในการเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในโรงเรียนดังต่อไปนี้

4.1 การจัดทำมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของโรงเรียน เป็นการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายคุณภาพที่ต้องการของโรงเรียน ทั้งในด้านผลผลิต (ด้านผู้เรียน) ด้านกระบวนการ (การบริหารจัดการ, การเรียนการสอน, การมีส่วนร่วมของชุมชน) และด้านปัจจัย (ผู้บริหาร ครู หลักสูตร สื่อและทรัพยากร) ตลอดจนตัวชี้วัดคุณภาพตามมาตรฐานนั้นๆ ที่ทุกคนมีส่วนร่วมจัดทำ

4.2 การจัดทำข้อมูลพื้นฐาน และการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นการจัดเก็บข้อมูลตามมาตรฐานและตัวชี้วัด ที่แสดงคุณภาพของโรงเรียนในปัจจุบัน เพื่อพิจารณาช่องว่าง (Gap Analysis) ระหว่างเป้าหมายที่กำหนดกับข้อมูลปัจจุบันของแต่ละตัวชี้วัดและแต่ละมาตรฐานเพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนและการแสดงความสามารถ ความก้าวหน้าในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนตามมาตรฐานนั้นๆ

4.3 การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน เป็นแผนแม่บทในการพัฒนาโรงเรียนตามระยะเวลาที่กำหนด เช่น 3 ปี หรือ 5 ปี ที่จะมองเห็นภาพความสำเร็จของโรงเรียนในอนาคตตามระยะเวลานั้น และถือเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครูและผู้ที่

เกี่ยวข้องกับทุกคน และถือว่าเป็นสัญญาประชาคมที่ตัวแทนของผู้เกี่ยวข้องได้ลงนามให้สัตยาบันในความรับผิดชอบร่วมกันที่จะดำเนินการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามธรรมนูญโรงเรียน

4.4 การจัดทำแผนปฏิบัติการ เป็นแผนการดำเนินการในระยะเวลา 1 ปี ซึ่งจะมีรายละเอียดของกิจกรรมการปฏิบัติที่ชัดเจน โดยถือว่าแผนปฏิบัติการนี้ เป็นยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จของโรงเรียนในแต่ละปี ที่มาจากแผนแม่บทหรือธรรมนูญโรงเรียน ที่มีมาตรการศึกษาของโรงเรียนเป็นเป้าหมาย

4.5 การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดบทบัญญัติหรือข้อตกลงร่วมกัน

ในแต่ละระดับ ที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพ มีมาตรฐานและมีความเป็นมืออาชีพ ผู้บริหารควรจะเป็นผู้นำ ในการวางแผนการประกันคุณภาพการศึกษา โดยเน้นที่คุณภาพและมาตรฐาน และใช้การมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ การทำงานเป็นทีมเป็นกลไกของการทำงาน

การเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการทำงานของโรงเรียน ควรให้ชุมชนทั้งภาครัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระดมทรัพยากร มาสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

การเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในโรงเรียนนั้นจะเน้นในด้านการวางแผนพัฒนาโรงเรียนทั้งด้านการทำมาตรฐานและตัวชี้วัดของโรงเรียน การทำธรรมนูญโรงเรียน การจัดทำแผนปฏิบัติการ จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน และระดมทรัพยากรมาสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียน

นอกจากนี้ปรีดาพรรณ อินทวิมลศรี (2547 : ออนไลน์). เสนอแนะการเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมกับโรงเรียน โดยชี้ให้เห็นถึงบทบาทของชุมชนที่มีต่อสังคมโรงเรียน ซึ่งเปรียบเทียบชุมชนที่แวดล้อมโรงเรียนเป็นบ้านแห่งการเรียนรู้และได้กระจายไปอยู่แทบทุกพื้นที่ บทบาทของชุมชนในการมีส่วนร่วมกับโรงเรียน มี 2 บทบาทดังนี้

(1) บทบาทผู้สอน ผู้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ชุมชนเข้าไปมีบทบาทในด้านนี้ผ่านทางผู้นำและผู้รู้หรือทรงภูมิปัญญาตลอดจนประเพณีและพิธีกรรมต่างๆ ที่สามารถนำมาเป็นเครื่องมือถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และระบบคุณค่าที่ชุมชนมีอยู่ไปสู่นักเรียน การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์โดยผู้นำและผู้รู้ของชุมชนในระบบการศึกษาของโรงเรียน มักทำอย่างเป็นทางการคนเหล่านี้จะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นครูชาวบ้านหรือวิทยากรภายนอก หรือผู้ทรงภูมิปัญญาท้องถิ่นและได้รับมอบหมายจากโรงเรียนให้ทำหน้าที่สอนหรือถ่ายทอดความรู้ตลอดจนประสบการณ์ที่มีอยู่ให้แก่นักเรียนนอกจากนี้ชุมชนยังได้ใช้ประเพณีและพิธีกรรมที่จัดขึ้นตามวัฏจักรของแต่ละชุมชนมาเป็นเครื่องมือดึงนักเรียนให้เข้าไปเรียนรู้ซึ่งนับเป็นอีกรูปหนึ่งของการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของชุมชน

(2) บทบาทการบริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียน บทบาทนี้ของชุมชนได้ปรากฏหลายรูปแบบ ส่วนใหญ่บทบาทในด้านนี้ของชุมชนจะได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการจากโรงเรียน โดยอาศัยระเบียบและคำสั่งของทางราชการเข้ามารองรับ ตัวอย่างเช่น

คณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารและจัดการศึกษาร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและโรงเรียนตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานอื่นๆ ได้อีกตามความจำเป็น อัตราการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนและชุมชนเกิดขึ้นสูง ในบรรดาปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่ออัตราการมีส่วนร่วมนั้น พบว่าภาวะผู้นำของครูและผู้นำชุมชนและกระบวนการเรียนรู้ของชุมชนมีความสำคัญค่อนข้างมาก สำหรับวิธีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมี 2 วิธี ดังนี้

1. การเชื่อมประสานจากชุมชนเข้าสู่โรงเรียน เกิดขึ้นจากการขยายผลการเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องของชุมชนเข้าสู่การเรียนรู้ของเด็กในโรงเรียน

2. การเชื่อมประสานจากโรงเรียนเข้าสู่ชุมชน เกิดจากการขยายผลการเรียนรู้ที่โรงเรียนได้จัดให้แก่เด็กเรียนออกไปสู่ชาวบ้านในชุมชนการเชื่อมประสานการศึกษา ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนทั้งสองรูปแบบตามที่ได้กล่าวมานี้ ได้ก่อให้เกิดการเรียนรู้ 2 แบบ ภายใต้กระบวนการเดียวกัน คือการเรียนรู้ในชุมชนที่เด็กและเยาวชนได้เรียนรู้จากวิถีชีวิตของพ่อแม่และชาวบ้านในชุมชนและการเรียนรู้ในโรงเรียนที่เน้นให้เด็กนำประสบการณ์จากชุมชนกลับมาแลกเปลี่ยนในห้องเรียน ซึ่งดำเนินการภายใต้การดูแลและชี้แนะของครู

การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานของโรงเรียน มีทั้งให้ผู้ปกครอง นักเรียน ครู และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมทั้งด้านการวางแผน การดำเนินงาน การร่วมกิจกรรม การควบคุม การติดตาม การประเมินผล รวมทั้งการพัฒนาโรงเรียน ตลอดจน การเสนอแนะความคิดเห็นในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งการเปิดโอกาสให้บุคลากรต่างๆมีส่วนร่วมในการดำเนินงานที่กล่าวมาข้างต้นนับว่าเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะในการจัดการคุณภาพโดยรวมที่มุ่งคุณภาพเป็นสำคัญ

1.7.5 การจัดสภาพการเรียนรู้

องค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการจัดการคุณภาพโดยรวมอีกประการหนึ่งได้แก่การจัดสภาพการเรียนรู้ให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอน ในยุคปฏิรูปการศึกษาที่เน้นคุณภาพการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ การจัดสภาพการเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการเรียนการสอน โดยจัดสภาพแวดล้อมในชั้นเรียนให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ (Elliott. 1998 : CD-ROM; Kilmer. 1999 : 3705; Johnson. 2003 : Online; ทวีศิลป์ สารแสน. 2543 : 137) โดยเน้นวิธีสอนที่กลมกลืนและพัฒนาสมอง การจัดการเรียนการสอนเน้นการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นหลัก พัฒนานักเรียนให้เกิดความก้าวหน้า (Nishimura. 2001 : Online; Birkdale. 2002 : Online) ให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการสอน การจัดทำโครงการและกิจกรรม (Nenyod. 2003 : Online; St.Edward University. 2003 : Online) ขณะเดียวกันครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับนักเรียนแต่ละคน วิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน (Downey. 2002 : Online; North Central Regional Educational Laboratory. 2003 : Online) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ปรับปรุงการสอนอย่างต่อเนื่อง (Jorbeck;& Levn. 1998 : Online; Cotton. 1993: Online) จัดหาทรัพยากร สื่อการเรียนให้นักเรียนอย่างพร้อมเพียง สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในชั้น

เรียน ดูแลควบคุมชั้นเรียน ให้คำปรึกษาและชี้แนะเกี่ยวกับการเรียน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (Downey; 2002 : Online; St.Edward University. 2003 : Online; The Hurley Island Project. 2003 : Online) นอกจากนี้ควรส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (California Department of Education. 1995 : Online) โดยเฉพาะการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตจะช่วยให้ นักเรียนสนใจเนื้อหาบทเรียน สามารถค้นคว้าได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ ทุกโอกาสและก่อให้เกิด ความสนุกสนานในการเรียนมากยิ่งขึ้น (Australian College of Education for the Australian Secondary Principals Association. 2003 : Online) การปฏิรูปการเรียนการสอนยังคำนึงถึง ด้านการดูแลรักษาความปลอดภัยให้กับนักเรียน (St.Edward University. 2003 : Online) รวมทั้งมุ่งผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน การปรับปรุงผลการเรียนอย่างต่อเนื่อง (Madu; & Kuei. 1993 : Online; Jorbeck; & Levn. 1998 : Online) และที่สำคัญนำผลจากการประเมินมา ปรับปรุงการเรียนการสอนให้เกิดคุณภาพ (Fitzgerald. 1999 : Online; Johnson. 2003 : Online)

การจัดสภาพการเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงการ พัฒนานักเรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาการเรียนการสอน การจัดบรรยากาศ ให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพ นอกจากนี้การจัดสภาพการเรียนรู้ อย่างเหมาะสมจะเน้นในด้านต่างๆดังต่อไปนี้

1. หลักการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การจัดสภาพการเรียนการสอนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาจำเป็นต้องคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และมีศักยภาพเต็มที่ ซึ่ง หลักการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Child Centered) วิชัย วงษ์ใหญ่. (2542 : 39-41) ได้ให้ แนวคิดสำคัญดังนี้

1.1 ผู้สอนมีความเชื่อว่า ความรู้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นใหม่

ตลอดเวลาผู้สอนออกแบบการเรียนรู้ กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จากประสบการณ์ และพัฒนาศักยภาพ อย่างเต็มที่

1.2 การเรียนรู้เกิดจากผู้เรียน เป็นผู้กระทำการเรียนรู้ ที่เน้นกระบวนการทาง สมองและมีความหมาย มีการควบคุมในการเรียนรู้ ทำให้เกิดความเข้าใจเนื้อหาหลักซึ่งในตัว ผู้เรียน

1.3 การเรียนรู้จากเนื้อหาสู่กระบวนการ เป็นการเรียนรู้หลากหลายที่เกิดขึ้นจาก ศักยภาพของผู้เรียน เน้นความแตกต่างของบุคคล ผู้เรียนเรียนรู้จากคำแนะนำของผู้สอน

1.4 การพัฒนาแบบองค์รวม เป็นการเรียนรู้ที่พัฒนาผู้เรียนทุกด้าน โดยเน้นแนวคิดและไม่เน้นเนื้อหาสาระ แลกเปลี่ยนข้อมูลที่สำคัญ สร้างโอกาสให้ผู้เรียนพัฒนา ตนเองและยอมรับกระบวนการเรียนรู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตลอดเวลา

2. การปฏิรูปการเรียนรู้ตามนโยบาย ของกระทรวงศึกษาธิการและพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ

ในการดำเนินการเรียนการสอนที่เน้นการปฏิรูปการเรียนรู้เป็นสำคัญ เพื่อให้ภารกิจของสถานศึกษาดังกล่าวบรรลุเป้าหมาย สามารถจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดคุณภาพ ในการดำเนินงาน กระทรวงศึกษาธิการ (2547 : ออนไลน์) เสนอให้โรงเรียนดำเนินการโดยยึดหลักการสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

2.1 หลักการผู้เรียนมีความสำคัญสูงสุด ที่มุ่งเน้นการจัดระบบและกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาพลังความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มศักยภาพในฐานะเป็นเป้าหมายหลักของการจัดการศึกษา

2.2 หลักการเรียนรู้ด้วยตนเอง ที่มุ่งเสริมสร้างให้ผู้เรียนมีนิสัยรักการอ่านซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานของบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

2.3 หลักการศึกษาตลอดชีวิต ที่มุ่งสร้างแหล่งความรู้เพื่อให้เกิดสังคมแห่งความรู้ ผู้เรียนมีโอกาสเรียนรู้ได้อย่างเท่าเทียมและทั่วถึง ตลอดจนรองรับระบบเศรษฐกิจที่ใช้ความรู้เป็นฐาน

นอกจากนี้กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ เนื่องจากตระหนักดีว่า การปฏิรูปการเรียนรู้ คือ หัวใจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งในระยะเวลาที่ผ่านมากระทรวงศึกษาธิการได้ทุ่มเทเพื่อดำเนินการในเรื่องนี้อย่างต่อเนื่องจริงจัง ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมการทำงาน สามารถเปลี่ยนแปลงแนวคิดและวิธีการในการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นองค์รวมได้อย่างเป็นระบบ

โดยเฉพาะในมาตรา 24 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบัน การจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังต่อไปนี้

(1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

(2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

(3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิด

เป็น ทำเป็น รักการอ่านและการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

(4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุล

กัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรมค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

(5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียน

และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ

(6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับ

บิดา

มารดา ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

จากมาตรา 24 การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เสนอมา สามารถสรุปสาระสำคัญได้ 3 ประการดังนี้

ประการที่ 1 เน้นการจัดหลักสูตรที่บูรณาการสอดคล้องกับการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพ

ประการที่ 2 การจัดระบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญบูรณาการกับการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพ

ประการที่ 3 การจัดสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้และจัดแหล่งความรู้ประเภทต่างๆอย่างเหมาะสมกับหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน โดยทั้ง 3 สิ่งนี้จะต้องจัดให้สอดคล้องกัน

ในการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้นั้นจึงต้องอาศัยความร่วมมือกับทุกคนทุกหน่วยงานในองค์กรนั้น ผู้บริหารทุกระดับ คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ทุกระดับทุกหน่วยงานรวมถึงผู้ปกครองจะต้องรับทราบและดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน สำหรับการเริ่มต้นในการดำเนินการนั้นควรจะเริ่มต้นจากสิ่งที่มีและเราเป็นอยู่ค่อยๆดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องมีคณะกรรมการดำเนินงานที่ชัดเจน สิ่งที่สำคัญก็คือต้องสร้างความเข้าใจกับทุกองค์กรทุกหน่วยงานให้เห็นความสำคัญของการจัดการศึกษานี้ เห็นว่าตนเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และร่วมมือร่วมกันปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วง (เสกสรรค์ แยมพิณิจ. 2547 : ออนไลน์)

การจัดสภาพการเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการเรียนการสอน โดยปรับปรุงการเรียนการสอน การพัฒนาการสอน จัดสภาพบรรยากาศในชั้นเรียนให้สอดคล้องกับเนื้อหา ตลอดจนเน้นการเรียนการสอนที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน นอกจากนี้ยังคำนึงถึงหลักการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ยึดแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบันอีกด้วย

โดยสรุปแล้วองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยทำให้การจัดการคุณภาพโดยรวมประสบผลสำเร็จ ได้แก่ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน รวมถึงการจัดสภาพการเรียนรู้ให้เหมาะสม

1.8 การเปรียบเทียบการเรียนการสอนแบบปกติกับการเรียนการสอนโดยใช้หลักการจัดคุณภาพโดยรวม

หลักสูตรเป็นหัวใจสำคัญของการศึกษา ดังนั้นการนำหลักสูตรไปใช้ในโรงเรียนหลังจากการนำหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมไปประยุกต์ .และมีการปฏิรูปการเรียนการสอนเมื่อนำมา

เปรียบเทียบระหว่างการเรียนการสอนแบบปกติกับการเรียนการสอนที่มุ่งคุณภาพจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

ตาราง 5 การเปรียบเทียบการเรียนการสอนแบบปกติกับการเรียนการสอนโดยใช้หลักการจัดคุณภาพโดยรวม

การเรียนการสอนปกติ	การเรียนการสอนโดยใช้หลักการจัดคุณภาพโดยรวม
1) มีความคงที่	1) เปลี่ยนแปลงได้
2) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความจริง	2) ความจริงสามารถโต้แย้งได้
3) เน้นจุดประสงค์	3) เกิดจากความคิดและจินตนาการสร้างสรรค์
4) เน้นอิสระแห่งคุณค่า	4) เป็นศูนย์กลางแห่งคุณค่า

- | | |
|--|---|
| 5) แสดงข้อเท็จจริงทางประวัติศาสตร์ | 5) มีข้อโต้แย้งทางประวัติศาสตร์ |
| 6) ประวัติศาสตร์สร้างสำนึก | 6) เป็นเรื่องสร้างสรรค์ |
| 7) เป็นการจัดเพื่อเด็กทั้งหมด | 7) พัฒนาตามธรรมชาติของเด็กแต่ละคน |
| 8) เน้นการสอนเป็นปัจจัยสำคัญ | 8) เน้นการเรียนรู้ |
| 9) เด็กได้รับประสบการณ์จากการเรียนการสอน | 9) ประสบการณ์ของเด็กทำให้เกิดการพัฒนาหลักสูตร |
| 10) การเรียนรู้มีระเบียบและสมเหตุสมผล | 10) การเรียนรู้มีการเคลื่อนไหว ปรับเปลี่ยน |
| 11) การเรียนการสอนขึ้นอยู่กับเวลาที่แน่นอน | 11) ความสำคัญของการเรียนการสอนขึ้นอยู่กับเนื้อหาจากประสบการณ์ |
| 12) ครูวางแผนการสอนฝ่ายเดียว | 12) ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการสอน และสามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้ |
| 13) บทบาทของครูคือเป็นผู้นำเสนอและชี้ขาดในการเรียนการสอน | 13) บทบาทของครูคือเป็นผู้ช่วยนักเรียน ที่ปรึกษาได้อย่างเหมาะสม |

ที่มา : English, Fenwick W.; & Hill, John C. (1994). *Total Quality Education*. pp. 65-67.

จากตารางแสดงให้เห็นว่าการเรียนการสอนโดยใช้หลักการจัดคุณภาพโดยรวมนั้นเน้นนักเรียนเป็นปัจจัยสำคัญ โดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนและควบคุมการเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูอาจารย์เป็นเพียงผู้ให้คำปรึกษา ตลอดจนการทำงานเน้นความต่อเนื่อง และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา

1.9 การเปรียบเทียบการบริหารงานแบบปกติกับการจัดการคุณภาพโดยรวม

เมื่อเปรียบเทียบในองค์กรทางการศึกษาระหว่างการบริหารงานแบบปกติกับการจัดการคุณภาพโดยรวมจึงมีลักษณะแตกต่างกันดังนี้ (Kaufman; & Zahn. 1993 : 16-17)

ตาราง 6 การเปรียบเทียบการบริหารงานแบบปกติกับการจัดการคุณภาพโดยรวม

การบริหารงานแบบปกติ	การจัดการคุณภาพโดยรวม
1) สอดคล้องกับเกณฑ์ที่วางไว้	1) ให้ลูกคำพอใจและประสบความสำเร็จ
2) ควบคุมผู้เรียน	2) ผู้เรียนควบคุมตนเอง

- | | |
|--|----------------------------------|
| 3) ระบบนิยามคุณภาพ | 3) ลูกค้านิยามคุณภาพ |
| 4) ผู้เรียนไม่มีปฏิริยาโต้ตอบ | 4) ผู้เรียนมีปฏิริยาโต้ตอบ |
| 5) มีการตรวจสอบบ่อย | 5) เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง |
| 6) เน้นต้นทุน | 6) เน้นผลลัพธ์ |
| 7) งบประมาณกำหนดแผน | 7) แผนกำหนดงบประมาณ |
| 8) การทำงานไม่เปลี่ยนแปลง | 8) การทำงานมีการเปลี่ยนแปลง |
| 9) คุณภาพเกิดขึ้นมาภายหลัง | 9) คุณภาพเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง |
| 10) การเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดการสิ้นเปลือง | 10) การเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดกำไร |

ที่มา : Kaufman, Roger; & Zahn, Douglas. (1993). *Quality Management Plus*. pp.16-17.

จากตารางแสดงให้เห็นว่าการจัดการคุณภาพโดยรวมนั้นเน้นนักเรียนเป็นปัจจัยสำคัญ โดยให้ผู้เรียนนิยามคุณภาพและควบคุมการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยที่ครูอาจารย์เป็นเพียงผู้ให้คำปรึกษา ตลอดจนการทำงานเน้นความต่อเนื่อง และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา

นอกจากนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจในหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมอย่างชัดเจน จึงควรจัดทำตารางศึกษาเป็นสัปดาห์ โดยเริ่มตั้งแต่วันอาทิตย์ทำความเข้าใจหลักการ วันจันทร์ ศึกษาความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงการบริหารงาน วันอังคารวางแผนการเปลี่ยนแปลง วันพุธลงมือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม วันพฤหัสบดี ใช้เครื่องมือ สถิติในการดำเนินงาน วันศุกร์ ช่วยเหลือบุคลากรในการดำเนินงานและวันเสาร์พัฒนาปรับปรุงและทำให้เกิดความสนใจในความสำเร็จ (MacDonald. 1998 : 1-2)

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีของการจัดการคุณภาพโดยรวมจะเห็นว่าเป็นพื้นฐานในการจัดการคุณภาพของผู้บริหารรวมทั้งมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะในยุคปฏิรูปการศึกษา จำเป็นต้องเริ่มปฏิรูปโรงเรียน และจุดเริ่มต้นคือการปฏิรูปการบริหารในโรงเรียน ดังนั้นจึงสมควรศึกษาการจัดการคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ตลอดจนแนวคิด ทฤษฎี และวิธีการจัดการคุณภาพโดยรวม เพื่อนำวิธีการบริหารที่ประสบผลสำเร็จมาเป็นแบบอย่างในการบริหารโรงเรียนสืบไป

1.10 งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม

1.10.1 งานวิจัยในประเทศไทย

ชัชวาล ป้อมไชยา (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาการดำเนินงานบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร โดยมีจุดประสงค์เพื่อเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสกลนคร โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน ประชากรที่ศึกษาได้แก่ผู้บริหาร ครูอาจารย์ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้

การหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลงานวิจัยสรุปว่า การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียนในส่วนรวมอยู่ระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบการดำเนินงานของโรงเรียนปรากฏว่าในส่วนรวมไม่แตกต่างกัน

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2541 : 123-125) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษา โดยเลือกโรงเรียนที่มีพลวัตสูงและมีบริบทใกล้เคียงกันมาศึกษา การรวบรวมใช้การสัมภาษณ์ การสังเกต การสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์ใช้การตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) และวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมได้แก่ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และชุมชน รวมทั้งปัจจัยด้านโรงเรียนที่เกี่ยวกับผู้บริหารได้แก่ ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับชุมชน ให้เกียรติและกำลังใจชุมชน มีความรู้ความสามารถ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นคนที่อยู่ในท้องถิ่น สำหรับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารได้แก่ ผู้บริหารไม่ให้เกิดเกียรติและกำลังใจชุมชน ไม่ให้ความช่วยเหลือชุมชน ไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในโรงเรียน

สุจินต์ สว่างศรี (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการนำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 ไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งประสิทธิผลของการนำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 ไปใช้ ตลอดจนองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการนำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 ไปใช้ และปัญหาอุปสรรค ผลงานวิจัยสรุปว่าวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินกับโรงเรียนที่ยังไม่ได้รับการประเมินแตกต่างกัน ประสิทธิผลการนำระบบ ISO 9002 ไปใช้ในโรงเรียนแตกต่างกัน วัฒนธรรมที่ส่งผลได้แก่ ปทัสถาน ความเชื่อ ค่านิยม ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน การยอมรับการบูรณาการ และควมมีคุณภาพ

อดุลย์เดช ฐานะ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดขอนแก่น ผลปรากฏว่าโรงเรียนมีการบริหารจัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลางอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังพบว่าปัญหาการบริหารการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับมากได้แก่ปัจจัยด้านการสนับสนุนทั้งด้านการพัฒนาครู อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีและงบประมาณ

ธัญญาณี สังขารมย์ (2543 : 242) ศึกษาศักยภาพในการพัฒนาเพื่อเข้าสู่มาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลพบว่าโรงเรียนมีศักยภาพในการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งด้านปัจจัยสนับสนุน ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิตในระดับดี ส่วนระดับที่เป็นปัญหาได้แก่การขาดการวิจัยในชั้นเรียน ไม่มีการนำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงการบริหารและการเรียนการสอน

สมชาย พูถาวรวงศ์ (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาต้นแบบระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินประกันคุณภาพการศึกษา และศึกษาปัญหาการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนต้นแบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ผลงานวิจัยสรุปว่าสภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาต้นแบบระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ดำเนินการครบทุกด้าน สำหรับปัญหาส่วนใหญ่ได้แก่ ขาดความเข้าใจการนำข้อกำหนดต่างๆไปใช้ ขาดการสื่อสารกับครูอาจารย์ทุกคน การปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับช่วงเวลาที่ตั้งไว้

ทวีศิลป์ สารแสน (2543 : 137) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมทางการเรียนในห้องเรียนด้านครูผู้สอนกับความพึงพอใจของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าสภาพแวดล้อมทางการเรียนในห้องเรียนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการทำให้นักเรียนเกิดความพึงพอใจในการเรียน มีความกระตือรือร้น อยากรู้ อยากเห็น โดยเฉพาะการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอน ตลอดจนด้านเทคนิคการสอนของครู และประสบการณ์การสอนของครู

นิยม โพธิ์งาม (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพปัญหาการดำเนินการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนนาร่องจังหวัดขอนแก่น โดยใช้แบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ผลปรากฏว่าปัญหาที่ค้นพบได้แก่ปัญหาด้านการบริหารและการจัดการ ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์และด้านอาคารสถานที่

คำปุ่น ภูเงิน (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาการปฏิบัติตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยมีจุดประสงค์เพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตเทศบาลและนอกเขตเทศบาล กลุ่มตัวอย่างได้แก่บุคลากรในโรงเรียนจำนวน 326 คน สถิติที่ใช้ได้แก่ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบค่าที (t-test) ผลงานวิจัยสรุปว่าการปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในภาพรวมในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนที่มีที่ตั้งต่างกัน ปรากฏว่ามีความแตกต่างกันในด้านการปฏิบัติงาน สำหรับปัญหาที่พบได้แก่การไม่นำผลการประเมินไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน

วัชรီ เทพพุทธรังกูร (2544 : 170-175) ศึกษาการวางแผนการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ประชากรที่ให้สัมภาษณ์ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและ หัวหน้างานประกันคุณภาพ ผลงานวิจัยพบว่า โรงเรียนในกรุงเทพมหานคร มีการจัดทำมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนและมีตัวชี้วัดเพื่อกำหนดมาตรฐานเชิงคุณภาพ มีการจัดทำข้อมูลพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพ จัดทำธรรมนูญโรงเรียน จัดทำแผนปฏิบัติการ สำหรับการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ โรงเรียนยังไม่ได้จัดทำ และเมื่อพิจารณาตามขั้นตอนด้านการวางแผน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และขั้นประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีการดำเนินงานครบทุกขั้นตอน ส่วน

ปัญหาที่ค้นพบได้แก่ ขาดการปรับปรุงแผนปฏิบัติงาน ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียนและขาดการนำผลประเมินที่ได้มาปรับปรุงการจัดทำมาตรฐานโรงเรียน

ศิริลักษณ์ ค้อชากุล (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาการควบคุมคุณภาพการศึกษาในระบบการประกันคุณภาพการศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ในการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานควบคุมคุณภาพการศึกษาในระบบประกันคุณภาพการศึกษา ปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหาการควบคุมคุณภาพ ผลงานวิจัยสรุปว่า สภาพการดำเนินงานควบคุมคุณภาพการศึกษาในระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดร้อยเอ็ดได้ดำเนินครบถ้วนตามขั้นตอน และประสบผลสำเร็จ ส่วนปัญหาในการควบคุมคุณภาพได้แก่ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ขาดการนิเทศติดตามงานและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

สถิติ ยังคง (2544 : 71) ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการประกันคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ผลพบว่าทุกคนรับรู้การดำเนินประกันคุณภาพในระดับปานกลางทั้งด้านปัจจัย ด้านกระบวนการและผลผลิต ปัญหาที่พบได้แก่ขาดการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ขาดเทคโนโลยีและบุคลากรที่มีความรู้ในด้านนี้โดยเฉพาะ ขาดงบประมาณสนับสนุน และการนิเทศงานอย่างต่อเนื่อง

งานวิจัยในประเทศไทยส่วนใหญ่วิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานของระบบคุณภาพทั้ง ISO การประกันคุณภาพ การปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณภาพของหน่วยงานในสังกัด ซึ่งผลงานวิจัยในภาพรวมจะเกี่ยวข้องกับการศึกษาสภาพการดำเนินงานโดยทั่วไป ทั้งศึกษาสภาพอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินการ ซึ่งเน้นในระบบโรงเรียน ทั้งด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการและด้านผลผลิต ซึ่งทำให้ผู้วิจัยสามารถนำมากำหนดเป็นประเด็นปัญหาที่ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวมได้เป็นอย่างดี

1.10.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

แชปเปล (Chappell. 1994 : 20) ได้ศึกษาผลของการจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงเรียนเวอร์จิเนีย ผลงานวิจัยสรุปว่า โรงเรียนฝึกการอบรมด้านคุณภาพกับบุคลากรร้อยละ 89 ผู้บริหารมีการปรับปรุงนักเรียน ร้อยละ 78 ผู้ปกครองรู้สึกที่โรงเรียนมีการประชุมเพื่อสำรวจความต้องการและจำเป็นของนักเรียนร้อยละ 79

บราโว (Bravo. 1995 : 2653) ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง การวิจัยใช้การสำรวจเจตคติ และเปรียบเทียบผู้บริหารที่ใช้การจัดการคุณภาพโดยรวมกับไม่ใช่ ผลงานวิจัยสรุปว่า โรงเรียนที่มีการปฏิรูปจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการบริหารงานโดยใช้การจัดการคุณภาพโดยรวมและใช้เวลาในการวางแผน มีการสอนระหว่างสถาบัน การพัฒนาทีมงาน โรงเรียนที่ไม่ใช้การบริหารงานแบบการจัดการคุณภาพโดยรวมจะมีการสอนระหว่างสถาบันมากที่สุด ส่วนการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และการใช้ทักษะการคิด

รองลงมา รวมทั้งผลงานวิจัยทำให้ผู้วิจัยมีความเชื่อมั่นว่าสามารถนำการจัดการคุณภาพโดยรวมมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนได้อย่างดี

เติร์ค (Turk. 1995 : 3061) ได้ศึกษากระบวนการที่ประสบผลสำเร็จในการจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลงานวิจัยสรุปว่า ไม่มีความแตกต่างระหว่างโรงเรียนที่มีคุณภาพแตกต่างกัน โดยอิทธิพลของงบประมาณ การจำแนกผิว กิจกรรมเกี่ยวเนื่อง โอกาสทางการศึกษา ผู้บริหารมีความเชื่อว่าทั้งงบประมาณ การจำแนกผิว โอกาสทางการศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับโรงเรียนที่มีคุณภาพ และผู้บริหารมีความเชื่อว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจะไม่เพิ่มขึ้นถ้าปราศจากงบประมาณ การบริการและแผนการปรับปรุงคุณภาพและโอกาสทางการศึกษา

ชโมคเคอร์ (Schmoker. 1996 : 1429) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์สำคัญที่นำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผลงานวิจัยสรุปว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนการปรับปรุงคุณภาพได้แก่ การเน้นการทำงานเป็นทีม การวางเป้าหมายชัดเจน ใช้ข้อมูลในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะช่วยปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน

โรฮานี (Rohani. 1996 : 1008) ได้ศึกษาผลกระทบของคุณภาพโรงเรียนกับความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ในการวิจัยใช้การวิเคราะห์จากแบบสอบถามโดยใช้สถิติความสัมพันธ์และสมการถดถอย ผลงานวิจัยสรุปว่า ผลสัมฤทธิ์ด้านการอ่าน ปัญหาด้านวินัย ประสิทธิภาพของครูมีความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง

เอนนิส (Ennis. 1996 : 654) ได้ศึกษาการยอมรับในการบริหารโรงเรียนโอไฮโอของผู้บริหารกับความเกี่ยวเนื่องกับความสำเร็จในการใช้การจัดการคุณภาพโดยรวมในการดำเนินงานใช้แบบสอบถามรวบรวมข้อมูล ผลงานวิจัยสรุปว่า มีการนำหลักการบริหาร 11 ข้อของ Deming ไปใช้ในชั้นเรียน ซึ่งรวมถึงการพัฒนาวิชาชีพ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการฝึกอบรม

บิงคลี (Binkly. 1997 : 1590) ได้ศึกษาการนำหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมไปปฏิบัติในโรงเรียนประถม โดยใช้งานวิจัยเชิงคุณภาพ ผลงานวิจัยสรุปว่า องค์ประกอบสำคัญในการนำหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมไปใช้ได้แก่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนเครื่องมือทางสถิติไม่ค่อยนิยมใช้ เพราะเห็นว่ายุ่งยาก นอกจากนี้มีการแบ่งหน้าที่การทำงานตามโครงสร้าง และทำงานเป็นทีม ขณะเดียวกันมีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีในโรงเรียน รวมทั้งโรงเรียนได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากผู้ปกครอง ชุมชนในการจัดสภาพการเรียนรู้ของนักเรียน และที่สำคัญโรงเรียนต้องสร้างความเชื่อมั่นในผลผลิตแก่ผู้ปกครอง รวมทั้งผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แมคเนล (Mcneill. 1997 : 1019) ได้ทำการศึกษารูปแบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในวิทยาลัย ผลงานวิจัยสรุปว่าการทำงานต้องเริ่มตั้งแต่การตั้งเป้าหมายในการบริหาร การสนับสนุนการปรับปรุงบรรยากาศในการทำงาน และเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความต้องการความจำเป็น ตลอดจนความคิดเห็นในการปรับปรุงและปฏิรูปการทำงาน

แมคโดนัลด์ (McDonald. 1997 : 4623) ได้ทำการศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงเรียนเซอร์รีย์ โดยศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบไตรมิติ (*Triangulation Approach*) ซึ่งได้แก่การใช้แบบสอบถามสำรวจประเมินตนเองด้านคุณภาพ การสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์เอกสาร ผลงานวิจัยสรุปว่าองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งคุณภาพนิยามโดยลูกค้าประชาชนได้รับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและเหตุผล และปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการคุณภาพโดยรวมที่สำคัญได้แก่ผู้นำต้องมุ่งมั่นในการบริหารในระยะยาว

เบอร์รี (Berry. 1997 : 214) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมในชั้นสูงกับผลการปฏิบัติงาน ผลงานวิจัยสรุปว่าองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวมชั้นสูงได้แก่ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร ความสัมพันธ์กับลูกค้า ความสัมพันธ์กับสมาชิก การออกแบบการบริการ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับบุคลากรในหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน

เลวิส (Lewis. 1997 : 5003) ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงเรียน ผลงานวิจัยสรุปว่า ในการจัดการคุณภาพโดยรวมมีการดำเนินงานเป็นทีม มีการฝึกอบรมในงานที่ได้รับมอบหมาย ใช้การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และใช้หลักการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม

อีเบสต์ (Ebest. 1997 : 2761) ได้ศึกษาหลักการมีส่วนร่วมของการจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลงานวิจัยสรุปว่าในการทำงานของหลักการการบริหารงานนั้น ช่วยสนับสนุนบรรยากาศในโรงเรียน รวมทั้งช่วยให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น และแสดงความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

วิลเลียม (William. 1997 : 3355) ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการปฏิบัติงาน ผลงานวิจัยสรุปว่า องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวมได้แก่ การฝึกอบรม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหาร การสนับสนุนจากทีมงาน การสนับสนุนจากชุมชน

พอล (Paul. 1998 : 2803) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมกับบรรยากาศในโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียน และการกระจายอำนาจให้กับครู ผลจากการวิจัยสรุปว่า หลักการจัดการคุณภาพโดยรวม บรรยากาศโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียน และการกระจายอำนาจให้กับครูมีความสัมพันธ์กัน และหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมสามารถใช้พยากรณ์ บรรยากาศโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียน และการกระจายอำนาจให้กับครูได้

โทมัส (Thomas. 1998 : 3389) ได้ศึกษาระดับการยอมรับความสำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวมในวิทยาลัย ผลงานวิจัยสรุปว่า การจัดการคุณภาพโดยรวมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ช่วยลดค่าใช้จ่ายที่จำเป็น และ เพิ่มการปรับปรุงด้านการบริการแก่ลูกค้า

นิวบี (Newby. 1998 : 88) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลงานวิจัยสรุปว่า การจัดการคุณภาพโดยรวมมีการเน้นด้านการฝึกอบรม การประชุมแก่ผู้ร่วมงาน และผู้ปกครอง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ คุณภาพจะเกี่ยวข้องกับความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียนในการพัฒนาและมีการจัดสภาพการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเหมาะสม ตลอดจนใช้กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ

ชิป (Shipe. 1998 : 46) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงเรียน โดยใช้วิจัยเชิงคุณภาพ ในลักษณะ การศึกษาเป็นรายกรณี ผลงานวิจัยสรุปว่า การจัดการคุณภาพโดยรวมจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ การสนับสนุนจากผู้บริหารที่เข้มแข็ง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ การปรับปรุงการสื่อสาร การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสม การใช้การอบรมในการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะจะสอดคล้องกับการใช้ทฤษฎีแรงจูงใจในการบริหารงาน

อิลเลียต (Elliott. 1998 : CD-ROM) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการยอมรับของครูในการใช้ยุทธศาสตร์การสอนโดยใช้หลักการจัดการคุณภาพโดยรวม ผลงานวิจัยสรุปว่า ครูยอมรับว่า หลักการจัดการคุณภาพโดยรวมช่วยยกระดับการสอน นักเรียนมีเจตคติที่ดีในการเรียน ทำให้สามารถทำงานร่วมกันกับคนอื่น มีกิจกรรมหลากหลาย และช่วยปรับปรุงการสอน

โอไบส์สัน (Obisesan. 1999 : 2279). ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวมกับการเปลี่ยนแปลงระบบในโรงเรียนชานเมือง โดยใช้การสังเกต การสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์เอกสาร ผลงานวิจัยสรุปว่า การจัดการคุณภาพโดยรวมมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของผู้บริหาร เพื่อเปลี่ยนแปลงการทำงานแบบมีส่วนร่วม การจัดการคุณภาพโดยรวมช่วยปรับปรุงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณและการแก้ไขปัญหา รวมทั้งช่วยทำให้การสื่อสารสมบูรณ์ การแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ การวางแผนร่วมกัน ตลอดจนช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีและส่งเสริมความคิดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสรุปแล้วการจัดการคุณภาพโดยรวมช่วยให้เกิดประสิทธิภาพ และผลผลิตที่มีคุณภาพ การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ และการใช้ข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ

เคลตัน (Clayton. 1999 : 8) ได้ศึกษาการประยุกต์หลักการจัดการคุณภาพโดยรวมในระบบการศึกษาขั้นสูง ผลการวิจัยสรุปว่า การบริหารงานเน้นความสำคัญของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พลังของการจัดการคุณภาพโดยรวมช่วยเปลี่ยนแปลงการศึกษาในระดับสูง และทำให้เกิดการพัฒนาทางการศึกษา

บายด์ (Byrd. 1999 : 2378) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมในวิทยาลัยชุมชนสามแห่ง ผลงานวิจัยสรุปว่า การจัดการคุณภาพโดยรวมเน้นการบริการลูกค้า การพัฒนาทีมงาน ช่วยจัดโครงสร้างการใหม่และใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน

ฟรานซ์ (Franse. 1999 : 4116) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการยอมรับนโยบายการจัดการคุณภาพโดยรวมกับการปรับปรุงคะแนนอย่างต่อเนื่องของนักเรียนจากแบบทดสอบ

ผลงานวิจัยสรุปว่าการยอมรับนโยบายการจัดการคุณภาพโดยรวมมีความสัมพันธ์กับการปรับปรุงคะแนนอย่างต่อเนื่องของนักเรียนจากแบบทดสอบ

โดยสรุปแล้วงานวิจัยในต่างประเทศจะศึกษาเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารงานตามทฤษฎีได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ส่วนงานวิจัยในประเทศไทยส่วนใหญ่จะเน้นในด้านของการจัดการคุณภาพโดยรวมทั้งด้าน ISO และการประกันคุณภาพซึ่งจัดว่าเป็นการจัดการคุณภาพโดยรวมที่หลากหลาย ทำให้ทราบถึงมุมมองในด้านงานวิจัยทั้งด้านวิธีการบริหารงาน รวมทั้งอุปสรรคปัญหาต่างๆได้เป็นอย่างดี ซึ่งในการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวมทั้ง 5 ด้าน ซึ่งได้แก่ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน และการจัดสภาพการเรียนรู้ มาสร้างเป็นแบบวัดของการจัดการคุณภาพโดยรวม เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น และสอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการคุณภาพโดยรวมอีกด้วย

1.11.1 ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม

จากการศึกษาทฤษฎีแนวความคิด และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมทางการศึกษา จะเห็นว่าปัจจัยต่างๆที่สนับสนุน และส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมให้ประสบผลสำเร็จดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านการบริหารเวลา

ในยุคปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญจำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทัศน์ใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเฉพาะที่เรียกว่า โลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจึงต้องมีความรอบรู้อย่างกว้างขวาง ตลอดจนต้องมีความสามารถในการบริหารเวลาเป็นอย่างดี เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ซึ่งการบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพจะสนับสนุนให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่นและเป็นไปตามเป้าหมาย (Kramer. 1989 : CD-ROM ; ชีรพันธุ์ น้อยหลุบเลา. 2543 : บทคัดย่อ) รวมทั้งสนับสนุนคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารให้เกิดคุณภาพ (Tools. 2004 : Online; Leading Today. 2004 : Online)

1.1 ความหมายของการบริหารเวลา

การบริหารเวลาหมายถึงการกำหนดการปฏิบัติงาน (วิทยากร ท่อแก้ว. 2547 : ออนไลน์) การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างโดยใช้เวลาน้อยที่สุด (วิรัตน์ บัวขาว. 2537 : 26) รวมทั้งหมายถึงการควบคุมลำดับเหตุการณ์ที่จะทำ (บุญมาก พรหมพวย. 2547 : ออนไลน์) ควบคุมกิจกรรมในการตัดสินใจ (McHenry. 2004 : Online) อีกทั้งยังหมายถึงการวางแผน การวางแผนเป้าหมายอย่างรอบคอบ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิผล (Time Management Guide. 2004 : Online) ตลอดจนการใช้เทคนิคการบริหารเวลาเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ (Tutorial Center. 2004 : Online)

โดยสรุปแล้วการบริหารเวลาหมายถึง การวางแผนกำหนดการปฏิบัติงาน การดำเนินงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การใช้เทคนิควิธีการต่างๆเพื่อให้งานบรรลุผลตามเวลา และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.2 หลักในการบริหารเวลา

ในการบริหารเวลาเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จจึงควรมีหลักในการบริหารดังต่อไปนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2537 : 168-169)

1.2.1 ตัดสินใจว่างานอะไรเป็นงานสำคัญแล้วจัดบันทึกลง

1.2.2 พัฒนาพฤติกรรม ปรับปรุงนิสัยและวิธีการที่เราใช้ติดต่อกับคนอื่น

1.2.3 พิจารณางานอะไรเป็นงานของเรา งานที่เราต้องรับผิดชอบ งานอะไรที่เป็นความรับผิดชอบของคนอื่น

1.2.4 ตรวจสอบดูว่าในขณะนี้เราใช้เวลาอย่างไร

1.2.5 จัดลำดับความสำคัญของงาน งานอะไรควรทำก่อน และงานอะไรควร

ทำทีหลัง

1.2.6 พิจารณางานแต่ละอย่างควรใช้เวลาทำเท่าใด

1.2.7 งานกิจกรรมหรือการกระทำอะไรที่ทำให้เราเสียเวลาแล้วพยายามขจัด

หรือลดให้น้อยที่สุด

1.2.8 ต้องแยกประเภทของงานเช่นต้องอ่าน ควรอ่านไม่อ่านก็ได้

1.2.9 จำแนกงานออกเป็นประเภท งานที่ควรทำเอง งานที่ควรมอบหมาย

1.2.10 จัดโต๊ะทำงานให้เป็นระเบียบ ใช้สำหรับทำงาน

1.2.11 มีเทคนิคสำหรับการลดหรือขจัดตัวการที่ทำให้เสียเวลา

1.2.12 เขียนรายการงานที่จะทำในรุ่งขึ้น โดยจัดเรียงลำดับ

ความสำคัญของงานและดำเนินการตามนั้น

1.2.13 วางงานที่จะต้องทำในวันพรุ่งนี้ไว้ตรงหน้าก่อนจะกลับบ้าน

1.2.14 จัดระบบและวางแผนการใช้เวลาตามลักษณะและความสำคัญของ

งาน

1.2.15 แบ่งเวลาให้แต่ละงานนั้นเวลาใดควรทำอย่างไร

1.2.16 ทำตารางการใช้เวลาหรือบันทึกในสมุดประจำวัน

1.2.17 ติดตามการใช้เวลาให้เป็นไปตามแผน

จากหลักในการบริหารเวลาดังกล่าวสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. มีเป้าหมายในการทำงาน ให้มีความสำคัญกับการวางแผนเวลา
2. ใช้การจดบันทึกและการเขียนรายงาน
3. จัดสรรเวลาให้แก่งานที่สำคัญมากน้อยต่างกัน

4. แบ่งเวลาว่าเวลาใดควรทำอะไร และจัดทำตารางการใช้เวลา
5. มีการจัดลำดับความสำคัญของงานและจำแนกประเภทของงาน
6. มีเทคนิคการจัดหรือลดตัวการที่ทำให้เสียเวลา
7. ติดตามผลการใช้เวลา

1.3 ความสำคัญของการบริหารเวลา

การบริหารเวลานับว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนางานทั้งในด้านส่วนตัว ด้านหน้าที่การงาน ทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ขณะเดียวกันสร้างเสริมวินัยตนเองให้เป็นคนตรงต่อเวลา บุคลากรที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับเราจะชื่นชม และให้ความเชื่อมั่นศรัทธาอีกด้วย รวมทั้งสามารถจัดความเครียดในการทำงาน ช่วยไม่ให้เบื่องาน สามารถแบ่งเวลาให้กับครอบครัว มีเวลาในการอ่านหนังสือและมีเวลาทำงาน ซึ่งมีนักวิจัยค้นพบว่า เรานั้นได้ใช้ประโยชน์จากเวลาที่มีอยู่ทั้งหมดเพียง 30 ถึง 40 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น และยังมีเวลา 60 ถึง 70 เปอร์เซ็นต์เป็นเวลาที่สูญเปล่าไม่ก่อประโยชน์ใดๆ ดังนั้นเราควรจะหันมาสนใจในการจัดการเวลา หรือที่เรียกว่าบริหารเวลา ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง หน่วยงาน ครอบครัว และประเทศชาติ (สุทธิวรธรรม จันทรมุณิรินทร์. 2547 : ออนไลน์) เวลาจึงมีความสำคัญต่อทุกคนและเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่ติดตัวมาแต่กำเนิด ทั้งนี้เพราะธรรมชาติของเวลามีลักษณะพิเศษคือ

เวลาเป็นทรัพยากรที่มีจำกัด ใช้แล้วหมดไป

เวลาไม่สามารถซื้อเพิ่มได้ ไม่ว่ารวยหรือจน

เวลาไม่สามารถเก็บเอาไว้ใช้ได้

เวลาผ่านไปเรื่อย ๆ ไม่หวนย้อนกลับมาอีก

ผลดีของการบริหารเวลาจะช่วยให้ชีวิตมีเป้าหมายชัดเจน และสามารถฟันฝ่าไป

ถึงเป้าหมายและช่วยให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ (University of Texas . 2004 : Online) รวมทั้งเพิ่มผลผลิตและการบริการ (Wetmore. 2004 : Online) ในทำนองเดียวกันผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมได้รับความก้าวหน้าในชีวิต รวมทั้งเกิดความสุขและความพึงพอใจต่อการทำงาน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2543 : 77) อีกทั้งทำให้ชีวิตมีความสมดุล สามารถวางแผนชีวิตได้คุ้มค่า เกิดความยอมรับนับถือตนเอง สามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายและช่วยให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ (University of Texas . 2004 : Online) ที่สำคัญการบริหารเวลาจะทำให้มีเป้าหมายในการทำงานชัดเจน สามารถควบคุมตนเองจนเป็นนิสัย (Messina. 2004 : Online) ขณะเดียวกันยังช่วยปรับปรุงการวางแผนในการบริหารงาน การวางแผนชีวิต การวางแผนสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี และจูงใจให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย (Time Management Guide. 2004 : Online) และการบริหารงานประสบผลสำเร็จ (McHenry. 2004 : Online)

1.4 ความสัมพันธ์ของเวลากับภารกิจของบุคคล

คนเราแต่ละคนมีภารกิจมากมาย แต่หากจะจัดเป็นหมวดหมู่แล้ว อาจจะรวมได้เป็น 4 ด้านใหญ่ ๆ ได้แก่ (วิทยากร ท่อแก้ว. 2547 : ออนไลน์)

1.4.1 การกิจในงานอาชีพ เป็นภารกิจที่ต้องดำเนินการในการประกอบอาชีพหลักเพื่อการผลิตหรือหารายได้สำหรับการดำรงชีพของตนเองและครอบครัว เช่น การกิจในการเป็นเกษตรกร กรรมกร ข้าราชการ และนักธุรกิจ เป็นต้น ซึ่งโดยทั่วไปคนเราจะใช้เวลาในการประกอบอาชีพหลักประมาณ 8 ชั่วโมงต่อวัน

บางคนอาจจะมีอาชีพเสริม เช่น เกษตรกรอาจจะมียานรับจ้าง ข้าราชการอาจมีงานเป็นนายหน้าขายประกันชีวิต และอาจารย์มหาวิทยาลัยทำงานเป็นที่ปรึกษาหน่วยงานธุรกิจเอกชน เป็นต้น ซึ่งในส่วนอาชีพเสริมนี้ มักจะใช้เวลานอกการปฏิบัติงานในอาชีพหลัก ซึ่งแต่ละคนอาจจะใช้เวลามากน้อยต่างกันไปแล้วแต่ลักษณะงานที่ทำ

1.4.2 การกิจในครอบครัว ครอบครัวเป็นที่ให้กำเนิดชีวิต เป็นที่ให้ความรัก ความอบอุ่น สันติสุข และพัฒนาคนในสังคม บุคคลในครอบครัวมีการกิจแตกต่างกันแล้วแต่บทบาทและหน้าที่ที่สังคมกำหนด พ่อ แม่ ลูก ปู่ ย่า ตา ยาย และญาติคนอื่น ๆ มีการกิจบางอย่างเหมือนกันแต่บางอย่างต่างกัน หากแต่ละคนทำงานในการกิจของตนเองให้ดี ครอบครัวก็就会有ความสงบสุข

การกิจในครอบครัวมีมากมาย และคนเรามากจะใช้เวลามากที่สุดในภารกิจนี้ ที่สำคัญได้แก่ การจัดการเรื่องปัจจัย 4 ได้แก่ อาหาร (จัดหา หุงต้ม จัดเตรียมและทำความสะอาดภาชนะ) ยารักษาโรค (ดูแลสุขภาพ และอาการเจ็บไข้ได้ป่วย) เครื่องนุ่งห่ม (จัดหาและซักล้างเสื้อผ้า) และที่อยู่อาศัย (สร้าง ซ่อมแซม บัด กวาด เช็ด และดูบ้าน ที่พัก หรือที่ทำงาน)

นอกจากนั้น งานอื่นในการกิจนี้ ได้แก่ การอบรมบุตรหลาน การปรึกษาหารือกันเพื่อตัดสินใจในเรื่องต่างๆ การเยี่ยมเยียนญาติพี่น้องและการจัดการเรื่องการเงินของครอบครัว

1.4.3 การกิจส่วนตัว การกิจส่วนตัวที่สำคัญที่ต้องปฏิบัติประจำวัน ได้แก่ การกินอาหาร การพักผ่อน การชำระล้างร่างกาย และการแต่งกาย ซึ่งแต่ละคนจะใช้เวลาในการทำภารกิจที่จำเป็นเหล่านี้แตกต่างกัน ส่วนภารกิจส่วนตัวอื่นที่คนอาจจะทำหรือไม่ทำก็ได้ ได้แก่ การออกกำลังกาย การสร้างสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การอ่านหนังสือ การหาความบันเทิงในรูปแบบต่าง ๆ และการพัฒนาจิตใจโดยการฟังเทศน์หรือนั่งสมาธิ เป็นต้น

1.4.4 การกิจเพื่อสังคม เป็นภารกิจของบุคคล ที่มุ่งทำงานเพื่อส่วนรวม บางคนไม่หวังผลตอบแทนใดๆ แต่บางคนก็มุ่งสร้างชื่อเสียงเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของคนอื่น เช่น การเป็นกรรมการหรือสมาชิกของกลุ่ม ชมรมหรือสมาคมเพื่อพัฒนาหรือเพื่อการกุศลต่าง ๆ การร่วมจัดการงานบุญตามประเพณีต่าง ๆ และการร่วมงานพัฒนาชุมชน

1.5 การวางแผนและการควบคุมเวลา

การวางแผนเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารเวลาที่ดีที่สุด สามารถปรับปรุงการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ การวางแผนเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ควรเริ่มด้วยการกำหนดเป้าหมาย และกำหนดสิ่งที่จะทำ โดยจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ทำให้ชัดเจน และสามารถดำเนินการวางแผนแบบคร่าว ๆ ได้ 2 ขั้นตอนดังนี้ (อนุกุล เยี่ยงพฤษภาวลิย์. 2547 : ออนไลน์)

1.5.1 รวบรวมภารกิจที่ใช้เวลา ภารกิจที่ใช้เวลาในแต่ละวันมีดังนี้

(Messina. 2004 : Online)

1. การชมโทรทัศน์ ฟังวิทยุ
2. อ่านหนังสือพิมพ์
3. อ่านนิตยสาร
4. สนทนาที่ทำงาน หรือที่ทำงาน
5. เปิด E-Mail
6. โทรศัพท์
7. สังสรรค์กับสมาชิกหรือเพื่อนบ้าน
8. ผ่อนกลางวัน
9. จราจรติดขัด
10. รอรถ
11. สูดบุหรี่
12. เดินจ่ายตลาด
13. เล่นเกม

1.5.2 ตรวจสอบแก้ไข ทบทวนภารกิจด้วยการวางแผนเวลาและจัด

วางแผนสัปดาห์หรือแต่ละวัน ซึ่งการวางแผนเวลามีการดำเนินงานดังนี้ (Indiana. 2003 : Online)

1. กำหนดภารกิจที่จะทำ และกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ในกรอบของเวลา วัตถุประสงค์และเป้าหมายต้องชัดเจน และมีความเป็นไปได้ สามารถวัดและประเมินผลได้

2. วิเคราะห์งานแต่ละชิ้น โดยกำหนดเวลาให้เหมาะกับงาน โดยศึกษาลักษณะงานอย่างละเอียด ว่าต้องใช้เวลามากน้อยเพียงใด ต้องใช้ทีมงานหรือบุคลากร มากน้อยเพียงใด มีอุปสรรคปัญหาหรือไม่ในการทำงาน

3. วางแผนการดำเนินการ วางแผนการทำงานให้สอดคล้องกับเวลา พิจารณาภาพรวมของงานทั้งด้านบุคลากร เงื่อนไขของเวลา วิเคราะห์อุปสรรคปัญหา งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งจัดทำเป็นตารางเวลาในการปฏิบัติงาน

4. ปฏิบัติภารกิจตามปฏิทิน ใช้เวลาอย่างเหมาะสม

5. ควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามเวลาที่กำหนด อย่าให้ใช้เวลา มากหรือน้อยไป

6. ประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายหรือไม่ สอดคล้องกับเวลาที่กำหนดหรือไม่

7. บันทึกสิ่งที่ทำแล้วและงานใหม่มาวางไว้เพื่อเริ่มในวันต่อไป

การวางแผนเวลาจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจของสิ่งที่ทำ รวมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การวิเคราะห์งาน การวางแผนดำเนินการ การปฏิบัติงาน การควบคุมและประเมินผล และการเริ่มงานใหม่

นอกจากนี้ บาลานซ์ไทม์ (Balance Time. 2004 : Online) เสนอแนะขั้นตอนในการปรับปรุงการวางแผนเวลา ไว้ 4 ขั้นตอนดังนี้

- 1.สร้างตารางหรือกำหนดปฏิทินในการทำงาน
- 2.ประเมินการทำงานแต่ละสัปดาห์
- 3.ปรับแผนให้สอดคล้องกับเวลาแต่ละวัน
- 4.ประเมินตารางเวลา

บาลานซ์ไทม์จะเน้นขั้นตอนในการปรับปรุงการวางแผนเวลา โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดปฏิทินในการทำงาน การประเมิน การปรับแผนในแต่ละวันและการประเมินตารางเวลาหรือปฏิทินให้เหมาะสม

สุทธิวรรณ จันทรภุมรินทร์ (2547 : ออนไลน์) เสนอวิธีการวางแผนเวลาดังนี้

1.การวางแผนเวลา ถามตัวเองว่าอะไรที่ท่านหวังว่าคงจะสำเร็จในตอนปลายสัปดาห์หรืองานประจำวันทุกเช้าเมื่อมาถึงสำนักงาน ลองแยกประเภทงานที่ต้องทำออกเป็น 3 ประเภทคือ

งานเร่งด่วนที่ต้องทำทันที เช่น การลงชื่อในเอกสาร การโทรศัพท์นัดหมาย การเข้าประชุม

งานประจำวัน เช่น การติดต่องาน งานพิมพ์เอกสาร งานบรรยายสอนหนังสือ

งานที่รอได้ เช่น การเขียนรายงานต่าง ๆ งานจัดเอกสารเข้าแฟ้ม

2. ทำงานทีละเรื่อง ตามลำดับความสำคัญมากที่สุด

3. กำหนดตารางเวลา ที่ใช้ในการทำงานแต่ละวัน

โดยสรุปแล้วการวางแผนเวลาจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจของงาน การวิเคราะห์งาน การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การวางแผนงาน การปฏิบัติตามแผนงาน การควบคุม และการประเมินผล รวมทั้งการบันทึกงานที่ทำแล้ว ตลอดจนการนำงานใหม่มาเริ่มงานต่อไป

1.6 ข้อคิดและหลักในการจัดสรรเวลา

เราทุกคนควรจะจัดสรรเวลาเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในหลาย ๆ ด้าน เพราะการจัดสรรเวลาจะเป็นกรอบแนวทางในการให้บรรลุความสำเร็จ ดังนั้นเราควรจัดสรรเวลาในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (วิทยาธร ท่อแก้ว. 2547 : ออนไลน์)

1.6.1 จงจัดสรรเวลาให้กับ การทำงานเพื่อความสำเร็จในการทำงานและชีวิต

1.6.2 จงจัดสรรเวลาให้กับ การคิดเพื่อเป็นคลังแห่งปัญญา

1.6.3 จงจัดสรรเวลาให้กับ การอ่านเพื่อรวบรวมเป็นฐานข้อมูล

1.6.4 จงจัดสรรเวลาให้กับ การเล่นเพื่อความเป็นหนุ่มสาว

1.6.5 จงจัดสรรเวลาให้กับ การหัวเราะเพื่อสร้างเสียงดนตรีในหัวใจ

1.6.6 จงจัดสรรเวลาให้กับ ความรักเพื่อความอึดอึด เบิกบาน หัวใจ

หลักในการจัดสรรเวลาในแต่ละวันเริ่มต้นจากตื่นนอน จบลงด้วยการเข้านอนโดยการเขียนกิจกรรมทั้งหมดจนครบแต่ละวันหรือ 24 ชั่วโมง จากนั้นลองจัดหมวดหมู่กิจกรรมหลักว่าใช้เวลาไปเท่าใดแล้วนำมาเทียบกับหลักเพื่อปรับตัวเองให้สอดคล้องกับหลักการ หลักในการจัดสรรเวลาสำหรับกิจกรรมหลัก ๆ ในแต่ละวันมีดังต่อไปนี้

ทำงานประมาณ 8 ชั่วโมง พักผ่อนประมาณ 6-8 ชั่วโมง แสวงหาความรู้ประมาณ 1-3 ชั่วโมง เดินทางประมาณ 1 ชั่วโมง และกิจกรรมสุขภาพ 1-2 ชั่วโมง

1.7 การจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนในการทำงาน

การจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนในการทำงานมีหลักดังต่อไปนี้

(BusinessTown. 2004 : Online ; The Learning Center. 2004 : Online)

1.7.1 จัดทำบัญชีรายชื่องานเก่า งานใหม่ งานที่ไม่คาดคิด และงานที่เกิดขึ้น
เป็นประจำ

1.7.2 จัดประเภทของงาน ได้แก่ งานตามเวลา งานไม่ตามเวลา งานเร่งด่วน งานไม่เร่งด่วน งานสำคัญ และงานไม่สำคัญ

1.7.3 จัดลำดับงานโดยเรียงตามลำดับคือ งานตามเวลา งานเร่งด่วน งานสำคัญ และงานที่เหลือทั้งหมด

1.7.4 ลงปฏิบัติงานโดยเริ่มจากลงตารางจากงานตามเวลา งานเร่งด่วน และงานสำคัญรวมทั้งงานที่เหลือทั้งหมด

1.7.5 ปฏิบัติงานตามตารางเวลาที่กำหนด

1.7.6 ประเมินผลงาน เป็นการประเมินผลว่า ในรอบแต่ละวันได้ปฏิบัติงานตามที่กำหนดครบถ้วนหรือไม่เพียงใด หากมีงานใดที่ยังคงค้างค้างให้ระบุงานนั้นเพื่อนำไปวางแผนในวันต่อไป

1.7.7 จัดทำบัญชีรายชื่องานเก่าที่ค้างตามข้อ 1.7.6 งานใหม่ งานที่ไม่คาดคิด งานที่เกิดประจำ และดำเนินการวางแผนตามข้อ 1.7.2 และข้ออื่น ๆ ตามลำดับ

1.8 การเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารเวลา

วิธีการที่จะช่วยให้ผู้บริหารนั้นสามารถทำงานบรรลุความสำเร็จได้โดยการเพิ่มประสิทธิภาพใน

การบริหารเวลาหรือเพิ่มความสำเร็จในการจัดการทำงานให้แล้วเสร็จ ซึ่งบุคลากรในโรงเรียนทุกคนทั้งฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติการต้องร่วมมือกันเป็นทีมในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ชัยภัทร ภัทรทิพากร (2547 : ออนไลน์) ได้เสนอแนะการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารเวลาดังนี้

1. มีจุดยืนตัวเองเรื่องเวลา จงกำหนดกรอบเพื่อกำกับการทำงานทุกอย่างด้วยเวลาเสมอ
 2. ค้นหาวิธีการใหม่ๆ จงคิดค้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อลดเวลา หรือใช้เวลาเท่าเดิมแต่ได้ปริมาณและคุณภาพมากขึ้น
 3. ใส่ใจพัฒนางาน จงพัฒนางานให้ก้าวหน้าเสมอ
 4. มุ่งมั่นสานต่อความคิด จงพยายามสานต่อความคิดให้เป็นจริงและปรากฏเห็นได้ในทางปฏิบัติงาน
 5. จิตใจอยู่กับงาน จงมีสมาธิกับงานเสมอ
 6. ตนและองค์กรก้าวหน้า จงสรรสร้างพัฒนาตน องค์กรให้มุ่งสู่ความสำเร็จตามที่ทุกฝ่ายปรารถนาอย่างไม่ลดละ
- การเพิ่มประสิทธิผลของงานจะเน้นในด้านการพัฒนาตนเอง การค้นหาวิธีการใหม่ๆ มีความมุ่งมั่น และจิตใจอยู่กับงาน

ขณะเดียวกันการเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารเวลาควรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2543 : 108-110)

1. เรียนรู้ธรรมชาติในการทำงานของตัวเรา
2. ทำหลายอย่างพร้อมกันถ้าเป็นไปได้
3. ใช้เวลา-สั้นๆให้เป็นประโยชน์
4. ทำงานที่มีลักษณะเหมือนกันในช่วงเดียวกัน
5. รู้จักปฏิเสธสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ที่เสียเวลาโดยไม่จำเป็น
6. ใช้คู่มือและทำรายการสิ่งที่ต้องทำหรือจดบันทึก
7. ควรบันทึกไว้ดีกว่าจำ
8. มอบหมายงานและกระจายงาน

โดยสรุปแล้วการเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารเวลาจะเน้นในด้านการพัฒนาตนเองให้มีวินัย มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีสมาธิ การค้นหาวิธีการใหม่เพื่อลดเวลาในการทำงาน ตลอดจนใช้เวลาสั้นๆในการทำงาน รวมถึงการใช้คู่มือและการจดบันทึกงานเตือนความจำ

1.9 เทคนิคในการบริหารเวลา

การบริหารเวลาจะประสบผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายเพียงใด จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยเทคนิคการบริหารเวลา ซึ่งมีนักบริหารต่างๆได้นำเสนอเทคนิคในการบริหารเวลาดังต่อไปนี้

เทคนิคการบริหารเวลาที่ดีที่สุด (McClatchy. 2004 : Online)

1. เรียนและสังเกตด้วยตัวท่านเอง เกี่ยวกับการใช้เวลาแต่ละชนิด และจดบันทึกไว้
2. เรียนรู้ที่จะปฏิเสธ
3. ใช้เวลาน้อยแต่ทำภารกิจให้มาก

- 4.หาที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงให้ความช่วยเหลือ
- 5.เลือกสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ
- 6.จัดทำเอกสารที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
- 7.สร้างแรงจูงใจในการบริหารเวลา เช่น ฟังวิทยุ CD เป็นต้น
- 8.จัดลำดับความสำคัญของงานและนัดหมายเวลาที่แน่นอน
- 9.ใช้เวลาในการวางแผน15 นาทีทุกวันในการวางแผนการบริหารเวลา
- 10.ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการบริหารเวลา
11. ให้งานวัดตนเองกับความสำเร็จในแต่ละครั้ง

เทคนิคในการบริหารเวลาส่วนใหญ่จะเน้นคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารโดยใช้ประสบการณ์เรียนรู้และสังเกตด้วยตนเอง เรียนรู้การปฏิบัติงาน การหาพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษา ตลอดจนกำหนดเวลาให้แน่นอนและใช้คอมพิวเตอร์ช่วยเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว

ยอร์ก (York . 2004 : Online) เสนอแนะเทคนิคในการบริหารเวลาไว้ดังนี้

1. กำหนดงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม
2. กำหนดงานและใช้เวลาให้เหมาะสม
3. ผู้บริหารมีสมาธิและมุ่งมั่นในการทำงาน
4. ผู้บริหารฝึกนิสัยไม่ให้เป็นคนผัดวันประกันพรุ่ง
5. ขจัดสิ่งรบกวนที่จะทำให้งานเสียเวลา

เทคนิคของยอร์กจะเน้นการบริหารเวลาโดยทำงานตามสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ใช้เวลาที่เหมาะสมกับงาน ขณะเดียวกันผู้บริหารต้องมีสมาธิและมีความมุ่งมั่นในการทำงานและอย่าผัดวันประกันพรุ่ง และที่สำคัญขจัดสิ่งรบกวนที่ทำให้เสียเวลาในการทำงาน

มหาวิทยาลัยเท็กซัส (University of Texas. 2004 : Online) เสนอเคล็ดลับการบริหารเวลาไว้ดังนี้

1. วางแผนและแบ่งเวลาตามความสำคัญ
2. วางแผนเป็นสัปดาห์หรือเป็นวันๆ
3. จัดอันดับความสำคัญของภารกิจโดยเรียงความสำคัญจากมากไปน้อย
4. ทำตามกำหนดระยะเวลา
5. ใช้สื่อช่วย เช่น คอมพิวเตอร์ Internet E-Mail เป็นต้น
6. บันทึกงานที่ทำเสร็จแล้ว
7. เริ่มงานใหม่

เคล็ดลับการบริหารเวลาของมหาวิทยาลัยเท็กซัสที่สำคัญได้แก่ การแบ่งเวลาตามความสำคัญของงาน การใช้สื่อเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารเวลา ทำให้การบริหารเวลารวดเร็วเที่ยงตรงยิ่งขึ้น

ในขณะทีวิลเลียม (Williams. 2004 : Online) เสนอเทคนิคการบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพ

ดังนี้

1. หลีกเลี่ยงวิกฤติหรือปัญหาที่ทำให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน
2. มีความตั้งใจและมุ่งมั่นให้งานสำเร็จ
3. เลือกรงานและทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์
4. สนุกกับการทำงาน

วิลเลียมเสนอแนะให้ทำงานที่ไม่ยุ่งยาก หรือมีวิกฤติปัญหามาก ซึ่งวิกฤติปัญหาดังกล่าวจะ

ทำให้เสียเวลาในการบริหารงาน รวมทั้งควรทำงานในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

นอกจากนี้เวทมอร์ (Wetmore. 2004 : Online) เสนอเทคนิคในการบริหารเวลาดังนี้

1. ใช้ชีวิตให้สมดุล แบ่งเวลาในการทำกิจกรรม และภารกิจอย่างเหมาะสม ทั้งสุขภาพ
ครอบครัว อาชีพ สังคม สติปัญญา รวมทั้งงบประมาณ

2. ใช้พลังของปากกาในการจดบันทึกจนทำให้เป็นนิสัย ใช้รูปภาพมากกว่าการเขียน
รายละเอียด เขียนง่าย ๆ ช่วยเตือนความจำ

3. วางแผนเป็นรายวัน

4. จัดอันดับความสำคัญของงาน

5. ควบคุมตนเองด้านวินัยไม่ให้ผัดวันประกันพรุ่ง

สำหรับเทคนิคการบริหารเวลาของเวทมอร์จะมีจุดเด่นในด้านการแบ่งเวลาให้สมดุลใน
ชีวิต การให้ความสำคัญของการจดบันทึกและการควบคุมและมีวินัยในตนเอง

ขณะเดียวกันแมคเฮนรี (McHenry. 2004 : Online) เสนอเทคนิคในการบริหารเวลา

ดังนี้

1. วางแผนและบันทึกสิ่งที่จะทำ โดยบันทึกเป็นประจำ
2. จำแนกเป็นงานด่วน ไม่ด่วน ไม่สำคัญ
3. ทบทวนงานแต่ละชิ้น
4. ตัดสินใจทำงานที่สำคัญและเป็นประโยชน์
5. ใช้เครื่องมือ สถิติช่วยในการบริหารเวลา
6. เริ่มงานใหม่

เทคนิคของแมคเฮนรีเน้นการบันทึกและจำแนกงานและการจัดอันดับของงาน รวมทั้ง
ทบทวนงานแต่ละชิ้น

ในการบริหารเวลา สมิธ (Smith. 2002 : Online) เสนอข้อคำนึงถึงการบริหารเวลาที่ทำให้
ให้เกิดประสิทธิผลดังนี้

1. รู้ว่าอะไรเป็นเรื่องสำคัญ
2. จัดอันดับและจดบันทึก
3. ทำงานให้เป็นนิสัยด้านตรงเวลา
4. วางงานสำคัญไว้หัวเตียง

5. เรียนรู้การมอบหมายงาน
6. เลือกทำงานในสิ่งจำเป็น ขจัดสิ่งไม่จำเป็นทิ้งไป
7. ใช้คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีช่วยในการบริหารเวลา
8. วางแผนงานเป็นสัปดาห์ และมีการยืดหยุ่น
9. กำหนดตารางเวลา
10. ใช้เครื่องมือให้คุ้มค่า

สมิธจะเน้นในการวิเคราะห์งานที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ มีการวางแผนและยืดหยุ่น และใช้เทคโนโลยีในการบริหารเวลา

นอกนี้บัสตินสทาว์น เสนอเทคนิคการบริหารเวลาดังนี้ (BusinessTown. 2004 : Online)

1. วางแผนกำหนดเป้าหมายในแต่ละวัน
2. กำหนดเวลาให้เหมาะสมและจดบันทึก
3. จัดอันดับภารกิจที่สำคัญ และเรียงลำดับ
4. ขจัดสิ่งรบกวน และอุปสรรค
5. ใช้เวลาอย่างมีสัดส่วน ไม่มากหรือน้อยไป
6. จัดกิจกรรมในแต่ละงานไม่มากและซับซ้อนเกินไป
7. หลีกเลี่ยงงานที่ยุ่งยาก
8. สิ่งที่สำคัญควรเริ่มก่อน

โดยสรุปแล้วเทคนิคการบริหารเวลาที่ทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จควรมี ดังนี้

1. ควบคุมตนเองและมีวินัยในตนเอง ผู้บริหารต้องควบคุมตนเองในการทำงานและฝึกให้มีวินัยในตนเองในการบริหารเวลาเพื่อทำงานตรงเวลา
2. สนุกกับงาน ผู้บริหารควรทำงานอย่างมีความสุข ไม่ซังกะตายกับงาน
3. หลีกเลี่ยงงานที่วิฤติและยุ่งยาก บางครั้งงานที่ยุ่งยากซับซ้อนและวิฤติมาก ถ้าไม่จำเป็นก็ควรหลีกเลี่ยงบ้าง เพราะถ้าทำไปแล้วงานก็ไม่เสร็จและทำให้งานอื่นพลอยเสียเวลาไปด้วย
4. ทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ถ้าเราวิเคราะห์งานได้บางงานสามารถทำไปพร้อมๆกันได้ก็เรียกว่ายิงกระสุนนัดเดียวได้นกสองตัว (Kill two birds with one stone)
5. หาพี่เลี้ยงและที่ปรึกษา งานบางอย่างจำเป็นต้องอาศัยพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษา เพื่อช่วยให้งานดำเนินงานไปได้อย่างรวดเร็ว โดยที่ผู้บริหารไม่ต้องมาศึกษางานใหม่
6. เลือกสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับงาน พี่ระลึกเสมอว่างานแต่ละประเภทอาจจะใช้สภาพแวดล้อมที่ต่างกัน จึงควรเลือกสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับชนิดของงาน
7. เลือกเวลาที่เหมาะสมกับงาน รู้จักหาชั่วโมงที่เงียบที่สุดในแต่ละวัน หาชั่วโมงที่ไม่มีการขัดจังหวะสำหรับงานที่สำคัญที่สุดของท่าน และจงแน่ใจว่าชั่วโมงแรกของการทำงานจะมีประโยชน์มาก

8. สร้างแรงจูงใจในการทำงาน อาทิการพึงวิทย์หรือปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีชีวิตชีวาเป็นต้น

9. จัดอันดับความสำคัญของงาน วิเคราะห์ให้ชัดเจนว่า เป็นงานเร่งด่วน หรือไม่เร่งด่วน งานสำคัญหรือไม่สำคัญเป็นต้น งานนี้เร่งด่วนหรือสำคัญเพียงใดงานเร่งด่วนอาจไม่สำคัญ ไม่ต้องทำเช่น ตอบจดหมาย ปฏิเสธการไปร่วมงานกฐินทอดผ้าป่า แต่งงานสำคัญอาจไม่เร่งด่วนต้องทำ

10. เลือกทำงานในสิ่งที่เป็นประโยชน์และสำคัญต่อหน่วยงาน

11. มีการมอบหมายงานให้บุคลากร ผู้บริหารวิเคราะห์งาน และแบ่งให้ผู้อื่นทำ โดยไม่จำเป็นต้องทำเพียงคนเดียว

12. ผู้บริหารหมั่นทบทวน ตรวจสอบงานแต่ละชิ้นก่อนการทำงาน เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นงานที่เป็นประโยชน์และสำคัญต่อการทำงาน รวมทั้งทำแล้วไม่ทำให้เสียเวลามากไป

13. ใช้สื่อทั้งคอมพิวเตอร์ Internet หรือ โทรศัพท์ช่วย ผู้บริหารควรรู้จักใช้โทรศัพท์ติดต่อ ลองจดเบอร์โทรศัพท์ที่ต้องติดต่อบ่อย ๆ ไว้ให้เป็นระเบียบ ใช้โทรศัพท์แทนการเดินทางไปพบปะติดต่อถ้าทำได้ รวมทั้งใช้คอมพิวเตอร์ช่วยจดบันทึกหรือ Internet ติดต่อเพื่อให้สะดวกรวดเร็ว และไม่ทำให้เสียเวลาในการทำงาน

14. ให้รางวัลความสำเร็จ ผู้บริหารควรให้รางวัลกับความสำเร็จการทำงานแต่ละประเภท โดยเฉพาะงานสำคัญหรืองานที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

15. จัดสิ่งรบกวน และลดสิ่งที่ทำให้เสียเวลา โดยการเขียนแผนแต่ละสัปดาห์ ถ้าจะให้ดีควรมีแผนการ 2 ส่วน

- ส่วนหนึ่งเป็นรายการตายตัวแน่นอนต้องทำ เช่น การนัดหมาย การประชุม
- ส่วนหนึ่งเป็นเป้าหมายที่คิดว่าจะทำในแต่ละวัน เช่น การตรวจสำนักงาน การสรุปรายงาน การทำรายการล่วงหน้าจะช่วยกำจัดเหตุฉุกเฉินที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ ได้ ในชีวิตของท่าน

16. งานที่สำคัญจัดไว้ใกล้สายตาหรือหัวเตียง และบันทึกเตือน ทำให้เป็นจุดเด่นเพื่อจดจำง่าย

17. จัดกิจกรรมไม่ซ้ำซ้อน งานแต่ละชนิดควรวิเคราะห์ว่ามีกิจกรรมซ้ำซ้อนหรือไม่ และเลือกงานที่ไม่ซ้ำซ้อนกันปฏิบัติ

18. จัดเก็บเอกสารบนโต๊ะให้เป็นระเบียบ เพื่อช่วยให้เริ่มทำงานได้อย่างดีในวันรุ่งขึ้น และควรใช้เวลาเล็กน้อยก่อนเลิกงานในตอนเย็นวางแผนการทำงานสำหรับวันรุ่งขึ้นไว้ล่วงหน้า

โดยสรุปแล้วการบริหารเวลาจะเกี่ยวกับการวางแผน การควบคุมและการประเมินผล รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิผล ตลอดจนการใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

1.10 อุปสรรคในการบริหารเวลา

สิ่งที่เป็นอุปสรรคสำคัญในการบริหารเวลามีหลายประการ ซึ่งจะทำให้การทำงานไม่ประสบความสำเร็จตามที่วางแผนไว้ อุปสรรคดังกล่าว มีดังนี้ (Gorman. 1993 : Online)

1.10.1 การควบคุมสิ่งรบกวนยังมีน้อย ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่ยังไม่ได้คำนึงถึงในเรื่องนี้มากนัก โดยเฉพาะขาดเทคนิควิธีการที่สำคัญที่ช่วยลดสิ่งรบกวน

1.10.2 ผู้บริหารมักเป็นคนผัดวันประกันพรุ่ง ทำให้ไม่มีการดำเนินงานตาม

ปฏิทินเท่าที่ควร นอกจากงานจะไม่เสร็จแล้ว ยังจะเกิดความเสียหายแก่งานและโรงเรียน

1.10.3 การกลัวความล้มเหลว ทำให้ไม่กล้าตัดสินใจที่จะลงมือปฏิบัติงาน

ทั้งนี้เพราะไม่ต้องการที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดขึ้นจากการทำงาน

1.10.4 ไม่มีการวางแผนงานอย่างรอบคอบ ไม่ได้วิเคราะห์งานให้ละเอียด

1.10.5 ขาดการควบคุมเวลา มักปล่อยปละเวลาให้กับการทำงาน โดยเฉพาะงานที่ตุนก้นและขึ้นชอบ ทำให้บางครั้งต้องเสียเวลา

1.10.6 ไม่มีความสุขกับการทำงาน ไม่พอใจงานที่ได้รับมอบหมาย จึงทำงานแบบซังกะตาย ผลงานจึงไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

1.10.7 ไม่รู้จักปฏิเสธงาน โดยเฉพาะงานที่ไม่มีประโยชน์ต่อหน่วยงาน และงานที่ยุ่งยากและทำให้เสียเวลา บางครั้งจึงต้องหัดปฏิเสธงานบ้าง โดยแสดงเหตุผลให้ผู้ที่ยอมมอบหมายเข้าใจ

1.10.8 การขาดความอดทน งานแทบทุกอย่างมักต้องใช้ความอดทนในการ

ดำเนินการงานนั้นจึงจะสำเร็จลงได้ หากผู้ปฏิบัติงานขาดความอดทนแล้วก็เป็นการยากที่จะทำงานให้เสร็จ

1.10.9 การขาดขวัญและกำลังใจ รวมทั้งแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งไม่ทราบ

ทำงานเสร็จแล้วจะได้ผลดีกับตนเองอย่างไร จึงทำให้การทำงานไม่เต็มศักยภาพเท่าที่ควร

นอกจากนี้ วิลเลียม (Williams. 2004 : Online) ได้จำแนกอุปสรรคของการบริหารเวลาเป็น 2 ประเภท ซึ่งได้แก่อุปสรรคภายในและภายนอกดังนี้

อุปสรรคภายในของการบริหารเวลา

1. โทศัพทร์รบกวน
2. ประชุมบ่อย
3. มีคนมาเยี่ยม
4. พุดคุ้ยนานเกินไป
5. ขาดข้อมูล

6. งานกระดาษหรือเอกสารมีมาก
7. สื่อสารไม่ดี
8. นโยบายไม่ชัด
9. ขาดบุคลากร
10. ระเบียบยุ่งเหยิง

อุปสรรคภายนอก

1. ผิดวันประกันพรุ่ง
2. มอบหมายลืมนาน
3. จุดประสงค์ไม่ชัด
4. จัดอันดับงานไม่เหมาะสม
5. วางแผนลืมนาน
6. ใช้เวลานานเกินไป
7. ขาดทักษะ

จากรายงานผู้เชี่ยวชาญด้านการอบรม (Training Expert Reports. 2004 : Online) เสนอแนะเกี่ยวกับอุปสรรคของการบริหารเวลาดังนี้

1. ไม่ได้จัดการกิจที่สำคัญไว้อันดับต้น
2. สิ่งรบกวนมีมากมาย เช่น ผู้มาเยี่ยม โทรศัพท์เรียก
3. ทำงานด้วยตนเองมากเกินไป
4. ไม่มอบหมายงาน
5. ขาดวัตถุประสงค์
6. ไม่ได้กำหนดเส้นตาย
7. กระโดดข้ามงานบ่อย
8. ขาดวินัย
9. ผิดวันประกันพรุ่ง

อุปสรรคในการบริหารเวลามีทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่ออุปสรรคทั้งสองด้านและใช้การวางแผน รวมทั้งเทคนิคต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานมีคุณภาพและเป็นไปตามเป้าหมายต่อไป

โดยสรุปแล้วผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารเวลาเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการบริหารงาน สนับสนุนให้ประสบผลสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมาย (Gorman. 1993 : Online; Kramer. 1989 : CD-ROM) โดยเฉพาะในปัจจุบันเป็นยุคที่มุ่งการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ การบริหารเวลาที่มีประสิทธิผลจึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องนำหลักการ การวางแผน การควบคุมและการประเมินผล ตลอดจน การเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารเวลา รวมทั้งนำเทคนิคต่างๆ ที่สำคัญ เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารให้ประสบผลสำเร็จและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิรูปการศึกษาสืบไป

1.11 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการบริหารเวลา

ธีรพันธุ์ น้อยหลุบเหลา (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้เวลาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชรจำนวน 205 คน เพื่อเปรียบเทียบการใช้เวลาในการปฏิบัติตามภารกิจการบริหารโดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน ประสิทธิภาพการบริหารและวุฒิทางการศึกษา พบว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้เวลาในการปฏิบัติงานตามภารกิจการบริหารครบทั้ง 6 งาน นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพการบริหารที่แตกต่างกันใช้เวลาในการบริหารงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ.05

ชาลี นิยุบุตร. (2544 : 95) ได้ศึกษาการใช้เวลาการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดสระบุรี พบว่าผู้บริหารใช้เวลากับงานธุรการมากที่สุด รองลงมาได้งานอาคารสถานที่ และพบว่าผู้บริหารใช้เวลาการบริหารงานแตกต่างกันตามคุณวุฒิ และประสิทธิภาพการบริหาร

ชาติชาย นิภากุล (2545 : 103) ได้ทำการศึกษาการใช้เวลาในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร โดยเปรียบเทียบการใช้เวลาในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกเป็นตัวแปรต้นประสิทธิภาพการบริหาร คุณวุฒิทางการศึกษาและแบบบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพคุณวุฒิทางการศึกษา และแบบบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันจะมีการใช้เวลาในการบริหารโรงเรียนแตกต่างกัน

คราเมอร์ (Kramer. 1989 : CD-ROM) ได้ศึกษาการประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหารดูแลสุขภาพกับความสัมพันธ์กับการบริหารเวลา รูปแบบผู้นำ และคุณลักษณะของสถาบัน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหาร และพยาบาลวิชาชีพในหน่วยงาน เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ได้แก่การหาค่าความสัมพันธ์ของเพียร์สันโมเมนต์พบว่าการปฏิบัติงานการบริหารเวลาของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้บริหาร และทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ การบริหารเวลาของผู้บริหารเพิ่มไปตามขนาดของสถาบัน ผู้หญิงการบริหารเวลามีประสิทธิผลมากกว่าผู้ชาย

กอร์แมน (Gorman. 1993 : Online) ได้ศึกษายุทธศาสตร์การบริหารเวลาและการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยศึกษาเป็นรายกรณี โดยศึกษาเปรียบเทียบกับผู้นำสามระดับ ซึ่งได้แก่ผู้จัดการโรงเรียน ผู้บริหารการศึกษา และผู้นำด้านการสอน พบว่าการบริหารเวลาที่มีประสิทธิผลจะสนับสนุนการบริหารในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลเช่นกัน และจะต้องมีวางแผนเป้าหมายที่ชัดเจนและมุ่งไปสู่เป้าหมาย มีการจัดลำดับงานอย่างเหมาะสม มีการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และพันธกิจ รวมทั้งใช้การสื่อสารอย่างมีจุดมุ่งหมาย ปัญหาที่ค้นพบคือ การผัดวันประกันพรุ่ง การมอบหมายที่มุงงาน การจัดบันทึกและการควบคุมสิ่งรบกวนยังมีน้อย การกลัวความล้มเหลว ขาดการสื่อสาร สำหรับผู้จัดการโรงเรียนไม่จำเป็นต้องบริหารเวลาเหมือนกับผู้นำการสอนและส่วนใหญ่จะจัดแผนงานด้วยตนเอง แต่ผู้จัดการจะมีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมทั่วไปของโรงเรียน ส่วนผู้บริหารการศึกษาจะช่วยสนับสนุนในด้านสวัสดิการทั่วไป และที่สำคัญ

ความแตกต่างที่ชัดเจนได้แก่ผู้นำการสอนจะตระหนักและมีมุมมองด้านโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีมากกว่าผู้นำด้านอื่น

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารเวลา แสดงให้เห็นว่าการบริหารเวลาส่งผลต่อการบริหารงานเป็นอย่างดี โดยเฉพาะงานวิจัยของ กอร์แมน (Gorman. 1993 : Online) และงานวิจัยของคราเมอร์ (Kramer. 1989 : CD-ROM) สนับสนุนความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารเวลา ขณะเดียวกันการบริหารเวลามีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ในการบริหาร และสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี อีกทั้งช่วยส่งเสริมคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหาร ตลอดจนการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล จากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดทั้งหลาย จะเห็นว่าการบริหารเวลานั้นจะเกี่ยวข้องกับการวางแผน การควบคุม การประเมินผลเวลา รวมทั้ง การเพิ่มประสิทธิผล และเทคนิคในการบริหารเวลา การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงวัดตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารเวลา โดยให้ครอบคลุมในด้านการวางแผน การควบคุมและการประเมินผล การเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารเวลา ตลอดจนเทคนิคในการบริหารเวลา

2. ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการบริหาร

ปัจจัยที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการคุณภาพโดยรวมอีกประการหนึ่งได้แก่ประสบการณ์

ในการบริหารของผู้บริหาร (Conrad. 1992 : Online) ประสบการณ์ในการบริหารนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้นำ ซึ่งก่อนที่จะกล่าวถึงความสำคัญของประสบการณ์ ตลอดจนอิทธิพลของประสบการณ์ในการบริหารที่มีต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม ผู้วิจัยขอเสนอเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีของประสบการณ์ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสบการณ์

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสบการณ์นั้นจะเห็นว่ามีการศึกษามานานแล้วตั้งแต่ธอนไดท์ (Thondike) ได้ศึกษาทดลองเกี่ยวกับการใช้สิ่งเร้า เพื่อให้เกิดการตอบสนอง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้เกิดจากสิ่งเร้าเพื่อกระตุ้นให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนองซึ่งปฏิกิริยาตอบสนองทำให้เกิดประสบการณ์และความชำนาญ ต่อมาวัตสัน (Watson) ได้ศึกษาเพิ่มเติมโดยพยายามออกแบบการสอนและการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งเร้าเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้เรียนให้ได้รับประสบการณ์ที่ถูกต้อง ทั้งในด้านทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยม นอกจากนี้สกินเนอร์ (Skinner) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวางเงื่อนไขโดยใช้แรงจูงใจทางบวกและทางลบในการส่งเสริมประสบการณ์การเรียนรู้และผลงานของเขาได้รับการยอมรับแพร่หลายมากขึ้น (Prester. 2004 : Online) อีกทั้งในทฤษฎีการบริหารในยุคของฟาโยล (Fayol) จะเน้นการอบรมด้านการบริหารและการจัดการ

เพื่อให้ผู้บริหารมีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญในการบริหาร จนมาถึงยุคคุณภาพ ซึ่งเดมมิ่ง (Deming) เป็นผู้ให้แนวความคิดในด้านการอบรมแต่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ผู้บริหารฝ่ายเดียว เดมมิ่ง (Deming) เน้นการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร (Matteson. 1999 : 21-22) โดยตระหนักถึงบุคลากรทุกคนว่ามีความสำคัญต่อองค์กร ในขณะที่ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร (Organizational Behavior) แสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลและมีบทบาทต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรหรือการปฏิบัติงาน จะมีทั้งปัจจัยเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภายในของแต่ละคน อาทิ อายุ เพศ จริยธรรม เป็นต้น สำหรับปัจจัยที่สองของบุคลากรจะเกี่ยวข้องกับการศึกษา รายได้ ความเชื่อทางศาสนา สถานภาพทางครอบครัวและที่สำคัญรวมถึงประสบการณ์ในการทำงานด้วย ซึ่งปัจจัยทั้งสองมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างดี (Slocum; & Woodman. 1998 : 7) ซึ่งแนวคิด ทฤษฎีของประสบการณ์ที่กล่าวมาส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับวงการธุรกิจ สำหรับในด้านการศึกษานั้นผู้ที่มีความชำนาญอย่างยิ่งและตระหนักถึงความสำคัญของประสบการณ์ได้แก่ จอห์น ดิวอี้ (John Dewey) โดยดิวอี้เน้นความต่อเนื่องและการปฏิสัมพันธ์ในการจัดประสบการณ์ให้กับนักเรียน โดยมีการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับนักเรียนแต่ละคน คำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนในการจัดประสบการณ์เพื่อมุ่งให้นักเรียนได้รับประสบการณ์โดยตรงจากการปฏิบัติงานที่เรียกว่า เรียนรู้โดยการกระทำ (Learning by Doing) โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง แนวความคิดของดิวอี้มีอิทธิพลต่อรูปแบบของการจัดการศึกษาที่เรียกว่าการศึกษานอกระบบ (Informal Education) ดิวอี้แสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้และประสบการณ์ต่างๆมิได้เกิดขึ้นที่ในห้องเรียนเท่านั้นประสบการณ์ในการเรียนรู้อาจจะเกิดจากสถานที่ บุคลากร หรือสิ่งต่างๆที่อยู่รายรอบตัวเรา ซึ่งสามารถให้เด็กเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงได้ (Smith. 2004 : Online) นอกจากนี้ในการทฤษฎีการจัดการคุณภาพโดยรวม ซึ่งเป็นที่นิยมใช้อย่างแพร่หลายก็เน้นการอบรมแก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอีกด้วย

2.2 คุณภาพของประสบการณ์ ประสบการณ์นับว่ามีความสำคัญต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมดังต่อไปนี้ (Forlizzi. 2004 : Online)

2.2.1 ทำให้สามารถเข้าใจลูกค้าเกี่ยวกับความต้องการ ความจำเป็นของลูกค้า ปัญหาของลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงประเด็น

2.2.2 สามารถออกแบบกระบวนการบริหารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เน้นความเกี่ยวข้องของโครงการ การทำงาน การมีส่วนร่วมในการวางแผนและการปฏิบัติงาน ตลอดจนความจำเป็นของผลผลิตทางสังคม เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อม

2.2.3 เกิดการเรียนรู้และมีความสามารถในการใช้งาน สื่อสารตามวัตถุประสงค์ สนับสนุนความแตกต่างของแต่ละคน เพิ่มพูนทักษะต่างๆ รวมทั้งการแก้ปัญหา

2.2.4 ประสบการณ์ช่วยให้เกิดความเหมาะสมกับผลผลิต เหมาะสมกับสังคม เศรษฐกิจ และปัจจัยเทคโนโลยี ผลผลิตมีคุณภาพ เหมาะกับวัฒนธรรม

2.2.5 ผลผลิตที่เกิดขึ้นเป็นที่น่าพอใจทั้งผู้ผลิต และลูกค้า เกิดความเข้าใจ ตรงกันเสริมสร้างทัศนคติในทางบวก

2.2.6 สามารถปรับปรุงผลผลิตให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ทำให้ได้เปรียบ ทางด้านการแข่งขัน

2.2.7 สามารถนำประสบการณ์มาสนับสนุนการพัฒนาการบริหารและการจัดการ ให้เกิดประสิทธิผล สอดคล้องกันคุณภาพของผลิต

นอกจากนี้มูวคินสกี (Muchinsky. 1999 : 68-81) ได้สรุปปัจจัยต่างๆที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งการบริหารงาน เกิดจาก ปัจจัย 3 ด้านได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากร ซึ่งได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา เพศ สถานภาพของบุคคล บุคลิกภาพ ปัจจัยด้านระบบงาน ซึ่งได้แก่การออกแบบ การบริหารและการจัดการ การจัดระบบงาน อำนาจการ รวมทั้งปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนสำคัญในการบริหาร และการจัดการ ทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิผล อีกทั้งประสบการณ์ยังทำให้เกิดอำนาจอีกด้วย โดยทฤษฎีเกี่ยวกับอิทธิพลของผู้นำในด้านการใช้อำนาจนั้น อำนาจเกิดมาจากด้านต่างๆ ทั้ง 5 ประการ ซึ่งได้แก่ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการให้รางวัล อำนาจจากการบังคับ อำนาจจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ รวมทั้งอำนาจจากการอ้างอิง (Lunenburg; & Ornstein. 1996 : 114-115) ผู้มีความเชี่ยวชาญจึงเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหาร และการจัดการเป็นอย่างดี ทำให้บุคลากรต่างๆยอมรับศรัทธา การบริหารและการจัดการจึงเป็นไปอย่างราบรื่น

ประสบการณ์จึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน การทำงาน โดยเฉพาะช่วยส่งเสริม ความสามารถ พัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล ทำให้เกิดความรอบรู้ ความชำนาญการ ตลอดจนความเชี่ยวชาญต่างๆ สามารถพัฒนารูปแบบในการทำงาน ท่วงทำนองในการ บริหารงาน และสามารถจัดองค์ความรู้ได้เป็นอย่างดี (Matteson. 1999 : 32-33)

2.3 ความสำคัญของประสบการณ์ในการบริหาร

จากการศึกษางานวิจัยส่วนใหญ่ประสบการณ์การบริหารจะเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ใน ดำรงตำแหน่งหรือทำหน้าที่ในการบริหารงาน ประสบการณ์ในการศึกษา และฝึกอบรม ซึ่งผู้บริหารจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต การค้นคว้าพัฒนางานใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอประสบการณ์ของผู้บริหารนั้นว่ามีความสำคัญเพราะช่วยพัฒนาทักษะด้านเชาว์ ปัญญา ทักษะการบริหารงาน (Education. 2000. 2003 : Online) ส่งเสริมการบริหาร การ พัฒนางานให้ประสบผลสำเร็จ รวมถึงการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน (Siegel. 2003 : Online; Institutional Model 2 . 2003 : Online; School Reform of Student Diversity. 1995 :

Online) อีกทั้งยังส่งเสริมทักษะความเป็นผู้นำ เทคนิคการบริหาร การพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งช่วยทำให้นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Boyd. 2001 : Online; Patch. 2003 : Online) รวมทั้งส่งเสริมความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน การเสริมสร้างวิสัยทัศน์ ตลอดจนสนับสนุนคุณลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง(Cox. 1996 : Online; Omar. 2003 : Online) ขณะเดียวกันประสบการณ์ในการบริหารจะช่วยพัฒนาวิชาชีพ ส่งเสริมความรู้ความสามารถให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (Parmely. 2001 : CD-ROM ; Western Australian Primary Principals' Association. 2003 : Online) นอกจากนี้ประสบการณ์ในการบริหารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจะเกี่ยวข้องกับความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีการจัดการคุณภาพโดยรวม โดยเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การบริการลูกค้า ความสัมพันธ์กับลูกค้า ตลอดจนการฝึกอบรมในด้านทักษะการบริหาร (Tumuaki. 2003 : Online) อีกทั้งผู้บริหารที่ได้รับการอบรมเพิ่มพูนประสบการณ์เกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี จะสามารถวางแผน ควบคุม การใช้จ่ายงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Birkdale. 2002 : Online; Tumuaki. 2003 : Online; Hass School. 2003 : Online) ในทำนองเดียวกันประสบการณ์ในการบริหารจะสนับสนุนการบริหารเวลาให้ประสบผลสำเร็จ (Kramer. 1989 : CD-ROM) ที่สำคัญผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร และพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองตลอดเวลา จะมีผลต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมในการบริหารงาน ส่งเสริมให้การบริหารประสบผลสำเร็จ (Education Review Office. 1997 : Online; Smrekar; & Owens. 2002 : Online; Begley. 2003 : Online) อีกทั้งในด้านการพัฒนาวิชาการ พัฒนาหลักสูตร ทำให้การบริหารวิชาการมีคุณภาพ (โกศล ศรีทอง. 2543 : 87-89) ตลอดจนการบริหารเกิดคุณภาพ (Kirby. 2003 : 1926; ประคอง รัตมีแก้ว. 2545 : 110-111) โดยเฉพาะอย่างยิ่งยุคการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ช่วยทำการเรียนการสอนมีคุณภาพ (งามเพ็ญ พันธุ์ดี. 2545 : 71) และสามารถเตรียมการวางแผนการพัฒนาให้นักเรียนให้เกิดคุณภาพ (MacDonald. 2003 : CD-ROM) จากการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (สกุล กังวานไกล. 2542 : บทคัดย่อ) ผลงานวิจัยเมื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์แตกต่างกันจะมีประสิทธิผลในการบริหารงานแตกต่างกัน ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาครูอาจารย์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเคอร์บี้ (Kirby. 2003 : 1926) ที่วิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารจะส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีด้านประสบการณ์ในการบริหารจะเห็นว่าเกี่ยวข้องกับเนื้อหา 3 ประการดังนี้

- (1) ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระยะเวลาใน

การดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารท่านใดมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งหน้าที่บริหารเป็นเวลานาน ผู้บริหารท่านนั้นก็จะใช้ประสบการณ์ในการบริหาร สามารถวางแผนพัฒนาการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ รวมทั้งช่วยส่งเสริมการพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น

(2) ประสบการณ์ในการฝึกอบรม จากการศึกษาจะเห็นว่าผู้บริหารที่มีการฝึกอบรมมากทั้งด้านการบริหาร การส่งเสริมการบริหาร และการพัฒนาตนเอง จะมีส่วนส่งเสริมให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ

(3) ประสบการณ์ในการศึกษา ทั้งด้านการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง หรือ การศึกษาในระดับที่สูงขึ้นในสถาบันการศึกษาซึ่งประสบการณ์ดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาการบริหารงานเป็นอย่างดี

โดยสรุปแล้วปัจจัยด้านประสบการณ์ในการบริหารจะเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งหน้าที่ในการบริหาร ประสบการณ์ในการฝึกอบรมด้านการบริหารและประสบการณ์ในการศึกษา

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในการบริหาร

โกศล ศรีทอง (2543 : 87-89) ได้ศึกษาคูณลักษณะของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณภาพของการบริหารวิชาการ ตัวแปรต้นคือคุณลักษณะของผู้บริหารที่ทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการ ผลพบว่า ด้านประสบการณ์ การเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร คุณลักษณะด้านวิชาการเป็นตัวแปรทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการ อยู่ในระดับมาก

ประคอง รัตมีแก้ว (2545 :110-111) ได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหารและแบบภาวะผู้นำที่มีต่อคุณภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน วิจัยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ผลการวิจัยพบว่าวุฒิการศึกษาของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อคุณภาพการบริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประสบการณ์การบริหารมีอิทธิพลต่อคุณภาพการบริหาร อย่างไม่มีนัยสำคัญ

งามเพ็ญ พันธุ์ดี (2545 : 71) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนตามมาตรฐานโรงเรียน พ.ศ.2541 ของโรงเรียนประถมศึกษา โดยศึกษาเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามวุฒิและประสบการณ์การบริหาร ผลพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์การบริหารที่อยู่ในระดับสูงจะมีการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนตามมาตรฐานระดับสูงด้วย

พาร์เมลี (Parmely. 2001 : CD-ROM) ได้ศึกษาประสบการณ์ชีวิตของผู้บริหารผู้หญิงของหน่วยงานการศึกษาพิเศษ ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาผู้บริหารหญิงจำนวน 5 คนในรัฐเท็กซัส การศึกษาเน้นประสบการณ์ของผู้บริหารในการดำรงตำแหน่งในการบริหารอย่างน้อย 5 ปี ผลพบว่าผู้บริหารยอมรับว่า การมีประสบการณ์มากจะช่วยพัฒนารูปแบบการ

บริหารมุมมองในการบริหารและพัฒนาการบริหารงานไปสู่ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน รวมทั้งช่วยเพิ่มพูนศักยภาพให้บุคลากรยอมรับ และเสริมสร้างยุทธศาสตร์ของผู้หญิง จูงใจให้ผู้หญิงทั้งหลายเข้ามาสู่วงการบริหารมากขึ้น

เคอร์บี้ (Kirby. 2003 : 1926) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยวิเคราะห์บริบท สภาพแวดล้อมที่เน้นประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมที่เน้นประสบการณ์ในการบริหารงานกับและผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้งานวิจัยแบบผสม กลุ่มตัวเป็นผู้บริหารโรงเรียนในรัฐมิชิแกนจำนวน 605 คน พบว่าบรรยากาศและสภาพแวดล้อมทางบวกช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและยกระดับการพัฒนาทีมงานและการทำงานแบบมีส่วนร่วม ประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานและสนับสนุนการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ นอกจากนี้การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยเป็นปัจจัยที่สนับสนุนการทำงานแบบทำทนาย กระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงาน

แมคโดนัลด์ (MacDonald. 2003 : CD-ROM) ได้ศึกษาปัจจัยด้านการศึกษา ประสบการณ์และคุณลักษณะของบุคลากรในการตัดสินใจการวางแผนเกี่ยวกับนักเรียนสำหรับการบริหารโรงเรียน โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาตัวแปรที่สนับสนุนการวางแผนเกี่ยวกับนักเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ การวิจัยใช้แบบผสม (Mixed Methodology) ทั้งสมการถดถอยพหุคูณ และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผลปรากฏว่าตัวแปรที่ช่วยสนับสนุนในการวางแผนนักเรียนได้แก่งบประมาณ การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในโรงเรียน การพัฒนาหลักสูตร ประสบการณ์ทางบริหารและการขับเคลื่อนทางสังคมมีความสัมพันธ์กับการวางแผนนักเรียน นอกจากนี้ผลวิจัยพบว่าประสบการณ์ทางบริหารด้านการพัฒนาหลักสูตร การประเมินผล และประสบการณ์ด้านการสอน ตลอดจนการเป็นพี่เลี้ยง ความสามารถในการให้การนิเทศน์ว่ามีความสำคัญต่อการตัดสินใจในการวางแผนการบริหารของผู้บริหาร

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยด้านประสบการณ์ในการบริหาร จะแสดงให้เห็นว่าประสบการณ์ในการบริหารนั้นจะเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ประสบการณ์ในการฝึกอบรม ประสบการณ์ในการศึกษา และที่สำคัญปัจจัยด้านประสบการณ์ในการบริหารจะส่งผลต่อคุณภาพของการบริหาร และการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ (โกศล ศรีทอง. 2543 : 87-89 ; MacDonald. 2003 : CD-ROM) และยังสนับสนุนคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารทั้งด้านพัฒนาทักษะด้านการบริหาร (Education. 2000. 2003 : Online) ส่งเสริมความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน การเสริมสร้างวิสัยทัศน์ ตลอดจนสนับสนุนคุณลักษณะ พฤติกรรมของผู้บริหารให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Cox. 1996 : Online; Omar. 2003 : Online) ในทำนองเดียวกันประสบการณ์ในการบริหารยังมีความสัมพันธ์กับการบริหารเวลา และสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีอีกด้วย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีด้านประสบการณ์ในการบริหารจะเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร ประสบการณ์ในการฝึกอบรม ประสบการณ์ในการศึกษา ซึ่งในการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวัดตัวแปรด้านประสบการณ์ในการบริหารดังนี้

ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารวัดจากจำนวนปีในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร

ประสบการณ์ในการฝึกอบรมวัดจากจำนวนครั้งที่ผู้บริหารได้รับการอบรมด้านการบริหาร

ประสบการณ์ในการศึกษา วัดจากคุณวุฒิของผู้บริหาร

3. ปัจจัยด้านคุณลักษณะ และพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ

ปัจจัยที่ส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมอีกประการหนึ่งได้แก่ปัจจัยด้านคุณลักษณะ และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโดยเฉพาะคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพเป็นหลัก จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาการบริหารและการจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นอย่างดี (William. 1997 : 3355; Jorbeck; & Levn. 1998 : Online; Shipe. 1998 : 46; Kilmer. 1999 : 3705; Oldroyd. 1999 : Online; Loffler. 2003 : Online) และในการจัดการศึกษาต่างยอมรับว่าผู้นำเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารและการจัดการงานทั้งปวง (Scholts. 1993 : Online; Australian College of Education for the Australian Secondary Principals Association. 2003 : Online) ในทำนองเดียวกันผู้นำเป็นผู้มีอิทธิพลต่อกระบวนการ และสังคมในหน่วยงาน สามารถทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ขณะเดียวกันให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อสร้างงานไปสู่ความสำเร็จ (Conrad. 1992 : Online; Burgess. 2001 : Online) ในทฤษฎีผู้นำจะกล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำทั้งสามด้าน ซึ่งได้แก่บุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่การงาน คุณลักษณะของแต่ละบุคคล รวมทั้งพฤติกรรมของบุคคล (Hoy; & Miskel. 2001 : 393) ซึ่งการศึกษาและงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำจะเน้นคุณลักษณะต่างๆของผู้นำ ทั้งด้านคุณสมบัติที่ติดตัวมาแต่กำเนิด คุณลักษณะทั่วไป อาทิ สติปัญญา ความเชื่อ ความคิด อารมณ์ และความรู้สึก ตลอดจนคุณสมบัติพื้นฐานของผู้นำ ทั้งด้านคุณวุฒิ ระดับการศึกษา และประสบการณ์เป็นต้น ซึ่งการศึกษามุ่งเน้นคุณลักษณะต่างๆของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลและคุณภาพของโรงเรียน โดยเพิ่มผลผลิตและการบริการ (Mahmood. 1995 : Online; Roncelli- Vaupot. 2003 : Online) ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวกับทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำจะเน้นในด้านการสร้างความสัมพันธ์ของผู้นำกับองค์กร บุคลากร หรืองานการมีปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร เช่น งานวิจัยของรัฐโอไฮโอและมิชิแกน ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำสองด้านซึ่งได้แก่ พฤติกรรมที่มุ่งงานกับพฤติกรรมที่มุ่งคน ซึ่งมีข้อถกเถียงกันอยู่ว่าพฤติกรรมใดจะสนับสนุนประสิทธิผลในองค์กรมากกว่ากัน (Lunenburg; & Ornstein. 1996 : 128-129) ส่วนงานวิจัยของยูกัล (Yuki) ในปี 1998 ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำสามด้าน ได้แก่พฤติกรรมที่มุ่งงาน พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ และพฤติกรรมที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง

(Hoy; & Miskel. 2001 : 402) โดยสรุปแล้วทั้งทฤษฎีคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำต่างศึกษาเกี่ยวกับตัวผู้นำว่าจะส่งผลต่อเป้าหมายหรือผลสำเร็จเพียงใด โดยเฉพาะในยุคปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ จึงจำเป็นต้องศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ ซึ่งจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย พบว่าคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพและสนับสนุนการจัดการคุณภาพโดยรวมให้ประสบผลสำเร็จ มี 8 ด้านดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ คุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพที่

สำคัญประการแรกได้แก่ การมีวิสัยทัศน์และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลต่าง ๆ ได้ (Webb. 1992 : Online; Tribus. 1994 : 83; Robinson. 1996 : 1428; Leadership & Management HMI Report. 1998 : Online; Roncelli-Vaupot. 2003 : Online; St.Edward University. 2003 : Online) ผู้บริหารสามารถมองภาพอนาคตได้อย่างชัดเจน (Kyle. 1995 : CD-ROM) รวมทั้งกำหนดวิสัยทัศน์ จุดประสงค์และพันธกิจร่วมกันกับบุคลากรได้ (Green. 2000 : Online; Nenyod. 2003 : Online) และสามารถกระตุ้นให้บุคลากรร่วมกันนำพันธกิจไปใช้ในการพัฒนาหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Packard. 1995 : Online) ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จึงต้องมีการบริหารเป็นอย่างดี ต้องรู้จักสะสมความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ มีความสามารถในการวางแผนระยะยาวได้ (Long -Term Planning) สามารถแก้ไขปัญหาและวางแผนงานได้อย่างเหมาะสม และที่สำคัญปรับปรุงองค์กรให้เจริญก้าวหน้าและอยู่รอดปลอดภัย สามารถต้านทานต่อวิกฤตการณ์ที่มากระทบได้อย่างมั่นคง

2. มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและนอกองค์กร คุณลักษณะและ

พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพประการที่สองได้แก่ การมีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและนอกองค์กร (Kaufman; & Zahn. 1993 : 13; Berry. 1997 : 125-130; Sallis. 1993 : 4) การมีความสัมพันธ์จะต้องพัวพันอย่างใกล้ชิดกับผู้ร่วมงานในฝ่าย แผนก ทีมงาน ตลอดจนลูกค้า (Coates. 1996 : 14-17; Bonstingl. 2001 : Online) สร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน (Martin; et. al. 1997 : Online; St.louis Schools. 1998 : Online) ซึ่งการสร้างสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อโรงเรียน เป็นผลทางด้านจิตวิทยา ทำให้ทุกคนเกิดการยอมรับศรัทธา โดยเฉพาะการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองจะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนและแก้ปัญหาให้นักเรียนได้เป็นอย่างดี รวมทั้งช่วยพัฒนาผลสัมฤทธิ์และแก้ปัญหาด้านวินัยอีกด้วย

3. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน คุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของ

ผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพประการที่สามได้แก่ การมีความมุ่งมั่นในการทำงาน เพราะความมุ่งมั่นในการบริหารจะช่วยสนับสนุนการจัดการคุณภาพ (Barlosky; & Lawton. 1995 : Online; Noori. 1996 : Online; Robinson. 1996 : 1428; Maker. 1997 : 106; McDonald. 1997 : 4623;

Oldroyd. 1999 : Online; Lee. 2003 : Online; Roncelli-Vaupot. 2003 : Online) ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นจำเป็นต้องมีความคาดหวังในผลงานสูง เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด (Johnson. 2003 : Online) โดยเน้นการทำงานที่ยึดผลงานเป็นหลัก (Murgatroyd; & Morgan. 1993 : 59-60; Hodgett. 1996 : 76-77) ในการทำงานอาจจะมีอุปสรรคมาขวางกั้น ผู้บริหารจึงไม่ควรย่อท้อต่ออุปสรรค ต้องมีความตั้งใจ จริงใจ และใช้ความวิริยะ อุตสาหะ มุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งถ้ามีความมุ่งมั่นแล้ว ก็จะช่วยทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ (Montgomery County School. 1993 : Online)

4. ใช้ข้อมูล สถิติในการวิเคราะห์และตัดสินใจ คุณลักษณะและพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพประการที่สี่ได้แก่ การใช้ข้อมูล สถิติในการวิเคราะห์และตัดสินใจ (Schmoker; & Wilson . 1994 : 1429; Barlosky; & Lawton. 1995 : Online; Robinson. 1996 : 1428) ตลอดจนใช้งานวิจัยเป็นพื้นฐานในการบริหาร (Oak; & Schoeffler. 2002 : Online) การใช้ข้อมูล สถิติ และการวิจัยเป็นพื้นฐานในการบริหารและการจัดการนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะช่วยให้การจัดการคุณภาพเกิดความน่าเชื่อถือ เป็นการบริหารและการจัดการที่ยึดหลักแห่งความเป็นจริงและไม่ใช้ความรู้สึกในการตัดสินใจ (Leading by Fact, not Leading by Feeling) ทำให้การบริหารงานได้รับการยอมรับ บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาเป็นอย่างดี

5. ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง คุณลักษณะและพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพประการที่ห้าได้แก่ การให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง (Besterfield; et al. 1999 : 43; Kilmer. 1999 : 3705; Johnson. 2003 : Online; Lee. 2003 : Online) และเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ รวมทั้งเสนอแนะกิจกรรมโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน (Greene. 1994 : Online; Green. 2000 : Online; Sparkes et al. 1999 : Online) และสนับสนุนให้บุคลากรทำงานตามความถนัดและความสนใจ (Sorenson; & Machell. 1996 : Online) อีกทั้งเปิดโอกาสและให้ความก้าวหน้าแก่ลูกน้อง (Furtwengler; & Hurst. 1992 : Online)

การสนับสนุนและการให้ความช่วยเหลือลูกน้องนับว่า มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร เพราะจะช่วยให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจและมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหาร รวมทั้งการสนับสนุนของผู้บริหารที่ไม่เลือกปฏิบัติกับบุคคลหนึ่งบุคคลใด จะทำให้บุคลากรทุกคนตระหนักถึงความยุติธรรมของผู้บริหาร และเกิดความเชื่อถือ เป็นผลทำให้ทุกคนปฏิบัติหน้าที่เต็มกำลังความสามารถ สร้างสรรค์ผลงานอย่างเต็มศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

6. มีความสามารถในการสื่อสาร คุณลักษณะและพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพประการที่หกได้แก่ การมีความสามารถในการสื่อสาร (Robinson. 1996 : 1428; Sorenson; & Machell. 1996 : Online; Maker. 1997 : 106) การสื่อสารที่ดีควรใช้การสื่อสารแบบสองทางและแบบเปิดเผย โดยพูดคุยอย่างเป็นกันเอง ใช้วัจนภาษาอย่าง

เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงอารมณ์ ความรู้สึกที่จริงใจของผู้บริหาร (Green. 2000 : Online) และที่สำคัญควรเน้นประสิทธิผลของการสื่อสาร (Dlugosh. 1994 : Online)

ผู้บริหารที่มีความสามารถในการสื่อสารจึงต้องเป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี จะต้องมีความบุคลิกภาพที่ดี มีการพูดจาที่น่าเชื่อถือ มีวาทศิลป์ และที่สำคัญต้องมีความจริงใจ และให้ความเป็นกันเองกับบุคลากร ซึ่งความสามารถในการสื่อสารนอกจากจะช่วยให้เกิดความยอมรับศรัทธาและน่าเชื่อถือแล้ว ยังสร้างทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรและผู้ร่วมงานอีกด้วย

7. มีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ คุณลักษณะและพฤติกรรม

การบริหารของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพประการที่เจ็ดได้แก่ การมีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ (Tribus. 1994 : 83; Shipe. 1998 : 46) ทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอก (Johnson. 2003 : Online; Lee. 2000 : Online) การให้รางวัลนับว่าเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้บุคลากรและทีมงานปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ (Mistry; & Usherwood. 1995 : Online) รวมทั้งสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร (Roncelli-Vaupot. 2003 : Online) ผู้บริหารจะต้องศึกษาบุคลากรเพื่อสำรวจความต้องการและความจำเป็นว่าแต่ละคนต้องการสิ่งใด และตอบสนองความต้องการให้ถูกต้องตามความต้องการ

การใช้แรงจูงใจนับว่ามีความสำคัญต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่เต็มกำลังความสามารถ ทำให้งานเกิดคุณภาพ เกิดความพึงพอใจในทุกฝ่าย ผู้บริหารจึงต้องศึกษาและทำความเข้าใจกับบุคลากรให้ทั่วถึงและส่งเสริมการใช้แรงจูงใจในวิธีการต่างๆ ให้สอดคล้องกับบุคลากร

8. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะและพฤติกรรม

การบริหารที่มุ่งคุณภาพประการที่แปดได้แก่ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Downey; Frase; & Peter. 1994 : 13; Bray . 1997 : 1753; Binkly. 1997 : 1590; Maker. 1997 : 106; Stephen; & Weimerskirch. 1998 : 25) ผู้บริหารจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก (Furtwengler; & Hurst. 1992 : Online; Sorenson; & Machell. 1996 : Online) โดยให้ความเชื่อถือและไว้วางใจบุคลากรมากยิ่งขึ้น (Greene. 1994 : Online) ขณะเดียวกันควรชี้ถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงประโยชน์ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Kell. 1990 : Online) และที่สำคัญการเปลี่ยนแปลงจะต้องพยายามไม่ให้เกิดผลกระทบกับบุคลากร ทั้งด้านตำแหน่ง หน้าที่ ผลประโยชน์ และความก้าวหน้าที่จะได้รับ เพื่อให้บุคลากรทุกคนไม่เกิดความหวาดระแวง ที่จะสูญเสียสิ่งที่ตนเคยได้รับอยู่

ผู้บริหารในการจัดการคุณภาพจึงต้องเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การบริหารงานและการจัดการไปสู่การพัฒนาและเกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุปแล้วคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการจัดการคุณภาพโดยรวม คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพประกอบด้วยด้านวิสัยทัศน์ การใช้ข้อมูลสถิติในการตัดสินใจ มีความสามารถในการ

สื่อสาร ใช้แรงจูงใจในการบริหาร รวมทั้งเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการพัฒนา และที่สำคัญผู้นำต้องมีความมุ่งมั่นในการบริหารโดยเน้นผลงานเป็นหลัก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ

ชลี แต่รุ่งเรือง. (2536 : บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหาร ดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา ผลพบว่า ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพตามคุณลักษณะ 10 ประการ ตามแนวความคิดของเซอร์จิโอวานนิและสตาร์แรท พบว่าภาวะผู้นำที่มีคุณภาพอยู่ในระดับสูง ยกเว้นการมองการณ์ไกลอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับผู้บริหารประถมศึกษาที่ไม่ใช่ผู้บริหาร ดีเด่นอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นการมองการณ์ไกลอยู่ในระดับต่ำ และเมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่มีคุณภาพทั้งสองกลุ่ม ปรากฏว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 โดยที่ผู้บริหารประถมศึกษาดีเด่นมีภาวะผู้นำด้านคุณภาพสูงกว่าทั้งลักษณะรวมและย่อย

ประภาพันท์ เจริญกิติ (2543 : 75-77) ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำในงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลพบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่อยู่ในระดับมากได้แก่ ด้านการเป็นผู้ยอมรับงานวิชาการด้านการให้ความช่วยเหลืองานวิชาการด้านการเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสาร ด้านเป็นผู้ประสานงานและสัมพันธ์กับสังคมและชุมชนได้เป็นอย่างดี

ธีรพนธ์ คงนาวัง. (2544 : 123-125) ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน พบว่า บทบาทที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติจริงระดับมากที่สุดได้แก่ ด้านการบริหารงานสัมพันธ์กับชุมชน รองลงมาได้แก่การบริหารงานธุรการ การบริหารกิจการนักเรียน การบริหารงานวิชาการและการบริหารงานบุคคล นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยที่ส่งผลทางบวกได้แก่การให้การชี้แนะและนิเทศงานแก่บุคลากร การจัดสภาพแวดล้อมองค์กรอย่างเหมาะสม การใช้ทักษะในการบริหารงาน และการมุ่งผลสำเร็จของงาน

พรทิพย์ สระบงกช (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยใช้แบบบรรยาย สถิติในการวิเคราะห์ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สหสัมพันธ์แบบง่าย และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน ผลวิจัยสรุปว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาและเป็นตัวพยากรณ์ได้ดีได้แก่ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก และปัจจัยด้านทรัพยากร

เบรย์ (Bray. 1995 : 1753) ได้ศึกษาผู้นำในโรงเรียนคุณภาพ ผลงานวิจัยสรุปว่าผู้นำจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงความเชื่อเกี่ยวกับธรรมชาติของโรงเรียน โดยมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ความสัมพันธ์กับนักเรียน ใช้หลักการมีส่วนร่วมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และควรเปลี่ยนแปลงภาษาและการสื่อสารที่ใช้ในโรงเรียน รวมทั้งการสื่อสารกับภายนอกโรงเรียน

โรบินสัน (Robinson. 1996 : 1428) ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวม และการกระจายอำนาจให้กับชุมชนของโรงเรียนในออสเตรเลีย ในการดำเนินงานใช้วิจัยเชิงคุณภาพ

โดยศึกษาเป็นรายกรณี ผลงานวิจัยสรุปว่า ผู้บริหารที่ใช้หลักการมีส่วนร่วมและมีวิสัยทัศน์สามารถจัดวางแผนการสอนและการเรียนได้เป็นอย่างดี และการใช้ยุทธศาสตร์ในการบริหาร ได้แก่ การแก้ไขปัญหาเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การไว้วางใจ การกระจายอำนาจ และมอบหมายบทบาทและความรับผิดชอบ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมแก่ทีมงานและผู้ปกครอง ข้อค้นพบที่สนับสนุนการจัดการคุณภาพโดยรวมคือ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ เน้นลูกค้า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมทั้งการกระจายอำนาจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตัดสินใจด้วยข้อมูล รวมทั้งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

แมคโดนัลด์ (McDonald. 1997 : 4623) ได้ทำการศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงเรียน เซอร์รีฮิล โดยศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบไตรมิติ (*Triangulation Approach*) ซึ่งได้แก่การใช้แบบสอบถามสำรวจประเมินตนเองด้านคุณภาพ การสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์เอกสาร ผลงานวิจัยสรุปว่า องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวมประกอบด้วย กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งคุณภาพนิยามโดยลูกค้า ประชาชนได้รับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและเหตุผล และปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการคุณภาพโดยรวมที่สำคัญได้แก่ผู้นำต้องมุ่งมั่นในการบริหารในระยะยาว

เบอร์รี (Berry. 1997 : 214) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมในชั้นสูงกับผลการปฏิบัติงาน ผลงานวิจัยสรุปว่าองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวมชั้นสูงได้แก่ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร

วิลเลียม (William. 1997 : 3355) ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการปฏิบัติงาน ผลงานวิจัยสรุปว่า องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวมได้แก่ การฝึกอบรม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหาร การสนับสนุนจากทีมงาน การสนับสนุนจากชุมชน

มาคาร์ (Makar. 1997 : 106) ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลงานวิจัยสรุปว่า ผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการจัดการคุณภาพ มีความมุ่งมั่นในการดำเนินงาน และใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดผลงาน

โซห์น (Sohn. 1998 : 1036) ได้ทำการศึกษาความเกี่ยวเนื่องของพฤติกรรมของผู้บริหารทัศนคติของหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผลงานวิจัยสรุปว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมและทัศนคติที่มุ่งคุณภาพจะช่วยให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงกว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมและทัศนคติที่มุ่งคุณภาพน้อยกว่า แต่ไม่สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้

ชิป (Shipe. 1998 : 46) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงเรียน โดยใช้วิจัยเชิงคุณภาพ ในลักษณะ การศึกษาเป็นรายกรณี ผลงานวิจัยสรุปว่า การจัดการคุณภาพโดยรวมจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ การสนับสนุนจากผู้บริหารที่เข้มแข็ง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ การปรับปรุงการสื่อสาร การมีส่วนร่วม

ของผู้ปกครอง การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสม การใช้การอบรมในการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะจะสอดคล้องกับการใช้ทฤษฎีแรงจูงใจในการบริหารงาน

คิลเมอร์ (Kilmer.1999 : 3705) ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวม : เครื่องมือสำหรับการปรับปรุงโรงเรียน โดยใช้หลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นแนวทางในการศึกษา ผลจากการวิจัยสรุปว่าพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมหลักการจัดการคุณภาพโดยรวม ผู้นำด้านการสนับสนุนและช่วยเหลือ ทำให้การปรับปรุงเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ จะเห็นว่าคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการจัดการคุณภาพโดยรวม (William. 1997 : 3355; Jorbeck; & Levn. 1998 : Online; Shipe. 1998 : 46; Kilmer. 1999 : 3705; Oldroyd. 1999 : Online; Loffler. 2003 : Online) ซึ่งคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพประกอบด้วยคุณลักษณะและพฤติกรรม 8 ประการได้แก่ มีวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงาน สนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง มีความสามารถในการใช้ข้อมูลสถิติในการตัดสินใจ มีความสามารถในการสื่อสาร ใช้แรงจูงใจในการบริหาร รวมทั้งเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยวัดตัวแปรด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ โดยครอบคลุมคุณลักษณะและพฤติกรรมทั้ง 8 ประการดังกล่าว

4. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมความสะดวกและเทคโนโลยี

ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งได้แก่ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมความสะดวกและเทคโนโลยี โดยเฉพาะในยุคปฏิรูปการศึกษา โดยมีเป้าหมายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ จึงจำเป็นต้องจัดสิ่งแวดล้อมความสะดวกและเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนให้การบริหาร การจัดการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงลูกค้าให้ได้รับการบริการอย่างสะดวก รวดเร็ว เกิดความประทับใจ ขณะเดียวกันปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมความสะดวกและเทคโนโลยีนี้มีความสำคัญต่อการบริหารงาน ช่วยส่งเสริมให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ (Scholtes. 1993 : Online; Bernado. 1997 : Online; Schratz; & Stoger. 2001 : Online; Loffler. 2003 : Online; Iyer; & Jesani. 2003 : Online) ส่งผลต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหาร (A Leadership Guide. 2004 : Online ; Zvi. 2004 : Online) ในทำนองเดียวกันสิ่งแวดล้อมความสะดวกจะมีความสัมพันธ์กับผลผลิตของนักเรียน (Archived Information. 1994 : Online) ผู้บริหารจำเป็นต้องวางแผน จัดหา รวบรวม สนับสนุนการใช้อย่างคุ้มค่า อำนาจความสะดวกและบริการแก่ผู้ใช้ รวมทั้งดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพที่ใช้งาน ตลอดจนคำนึงถึงความปลอดภัยในการใช้ (Montgomery County School. 1993 : Online) โดยเฉพาะการจัดสิ่งแวดล้อมความสะดวกในด้านต่างๆที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าจะส่งเสริมให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ (Edith Cowin University. 2003 : Online) นอกจากนี้สิ่งอำนวยความสะดวก

ความสะดวกจะเกี่ยวกับอาคารสถานที่ เทคโนโลยี ข้อมูลสารสนเทศ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ อาทิ โทรศัพท์ โทรทัศน์ สื่อการสอน เครื่องมือในสำนักงาน เป็นต้น (Tumuaki. 2002 : Online) ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องจัดแหล่งการเรียนรู้ จัดสภาพแวดล้อมให้ครบถ้วน พอเพียง ทั้งด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี (Scholtes. 1993 : Online; Noori. 1996 : Online; Cox. 1996 : Online; Giaever. 1998 : Online; Leadership & Management HMI Report. 1998 : Online; Birkdale. 2002 : Online ;Tumuaki. 2002 : Online; Hass School. 2003 : Online; Australian College of Education for the Australian Secondary Principals Association. 2003 : Online) ซึ่งปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีที่มีส่วนส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมสามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้านดังนี้

1. ความพร้อมด้านอาคารสถานที่

อาคารเรียนนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน (นฤธิดา แดงใหญ่. 2542 : บทคัดย่อ ; พรทิพย์ สระบงกช. 2544 : บทคัดย่อ ; School Reform of Student Diversity. 2003 : Online; Wilson. 2003 : Online) เพราะช่วยให้การจัดการมีคุณภาพ ประสบผลสำเร็จ (อำนาจ เกทพ้อคำ. 2541 : บทคัดย่อ ; Montgomery County School. 1993 : Online) โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมของโรงเรียน อาคารเรียนที่เป็นระเบียบเรียบร้อยสวยงาม สมบูรณ์ มั่นคงจะช่วยสร้างบรรยากาศในการบริหารงานและการเรียนการสอนให้เกิดความเพลิดเพลิน สนุกสนาน ส่งเสริมสุขภาพจิต ตลอดจนป้องกันมิให้สภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยมากระทบ และเป็นอุปสรรคต่อการเรียนการสอน ในทำนองเดียวกันสามารถใช้เป็นที่ผ่อนคลาย พักผ่อน หย่อนใจ และเกิดความมั่นใจและรู้สึกปลอดภัย (Education Review Office. 1997 : Online; Alexander School. 2003 : Online) ซึ่งในการเตรียมความพร้อมด้านอาคารสถานที่เพื่อให้อยู่ในสภาพเรียบร้อยและให้เกิดความปลอดภัยแก่นักเรียนและบุคลากรมีวิธีการดังนี้ (Cunningham; & Cordeiro. 2003 : 228-230)

- 1.1 รวบรวมรายการอาคารสถานที่และจัดทำบัญชีอาคารสถานที่
- 1.2 วิเคราะห์อาคารสถานที่แต่ละประเภท โดยตรวจสอบกับเกณฑ์ และมาตรฐานที่วางไว้
- 1.3 คัดเลือกอาคารสถานที่ที่ไม่ผ่านเกณฑ์เพื่อเตรียมปรับปรุงให้ได้มาตรฐาน
- 1.4 ปรับปรุงอาคารสถานที่ตามแผนที่วางไว้
- 1.5 วางแผนการใช้อาคารสถานที่ตามความเหมาะสม
- 1.6 จัดบุคลากรตรวจตราความพร้อมของอาคารสถานที่อย่างสม่ำเสมอ
- 1.7 จัดวางมาตรการในการใช้อาคารสถานที่โดยคำนึงถึงความปลอดภัย
- 1.8 ใช้แผนภูมิในการประเมินผลและรายงานการใช้อาคารสถานที่
- 1.9 นำผลจากการประเมินไปพัฒนาอาคารสถานที่
- 1.10 สนับสนุนบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนระดมทรัพยากรจากชุมชนมาพัฒนาอาคารสถานที่ในโรงเรียน

อาคารเรียนจึงนับว่ามีความสำคัญต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นอย่างดีซึ่งนอกจากจะใช้ประโยชน์ในด้านส่งเสริมการบริหารและจัดสภาพการเรียนการสอนให้เกิดคุณภาพแล้ว ยังส่งเสริมสุขภาพจิตและเป็นที่พักผ่อนหย่อนใจ เสริมสร้างความสุขให้กับบุคลากรได้อีกด้วย ดังนั้นจึงสมควรวางแผนการใช้อาคารสถานที่ โดยมีการเตรียมความพร้อมทั้งในด้านการพัฒนาให้ได้มาตรฐาน วางมาตรการการใช้อาคารสถานที่ ตลอดจนสนับสนุนให้บุคลากรระดมทรัพยากรมาสนับสนุนการพัฒนาอาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนสืบไป

2. ความพร้อมของสื่อการสอน และวัสดุอุปกรณ์

สื่อการสอนและวัสดุอุปกรณ์นับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงาน (Scholtes.1993 : Online; Wilson. 2003 : Online; Iyer; & Jesani. 2003 : Online) โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอนที่เน้นคุณภาพการเรียนรู้ และคุณภาพการบริหารงาน (นฤธิดา แฉงใหญ่. 2542 : บทคัดย่อ ; สุชาติ อิศรคำแหง. 2544 : บทคัดย่อ; Johnson. 2003 : Online) สื่อการสอนช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเข้าใจเนื้อหาให้จดจำง่ายขึ้น รวมทั้งมีผลทางด้านจิตวิทยา ส่งเสริมให้เกิดความกระตือรือร้น สนใจในเรื่องต่างๆมากยิ่งขึ้น (Archived Information. 1994 : Online) โดยเฉพาะโรงเรียนที่ขาดความพร้อมด้านสื่ออุปกรณ์จะมีผลกระทบต่อการบริหารงาน ทำให้การบริหารไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร (ศิริวัฒน์ พหลทัฬห. 2539 : 83; จรรยา สุขประเสริฐ. 2541 : 89) ดังนั้นจึงควรวางแผนการจัดหา ดูแลรักษา ตลอดจนเตรียมความพร้อมไว้สนับสนุนการบริหารและการเรียนการสอนไว้อย่างครบครัน ซึ่งในการเตรียมความพร้อมของสื่อการสอนและวัสดุอุปกรณ์มีการดำเนินงานดังนี้ (Archived Information. 1994 : Online; Oldroyd. 1999 : Online; Warner. 2003 : Online)

- 2.1 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการใช้สื่อการสอนและวัสดุอุปกรณ์
- 2.2 วางแผนจัดหา จัดซื้อหรือสนับสนุนครูอาจารย์ผลิตสื่อการสอน
- 2.3 รวบรวมสื่อการสอนและอุปกรณ์ โดยจำแนกเป็นหมวดหมู่
- 2.4 จัดทำรายการและบัญชีสื่อการสอนและวัสดุอุปกรณ์
- 2.5 จัดบุคลากรดูแลรักษา พัฒนาสื่อการสอนและวัสดุอุปกรณ์
- 2.6 จัดวางมาตรการในการใช้สื่อการสอนและวัสดุอุปกรณ์
- 2.7 ประเมินผลการใช้สื่อการสอนและวัสดุอุปกรณ์
- 2.8 นำผลจากการประเมินมาใช้ในการวางแผนพัฒนานักเรียนและโรงเรียน
- 2.9 เตรียมความพร้อมสื่อการสอนและวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอกับความ

ต้องการของนักเรียนและบุคลากรในโรงเรียน

สื่อการสอนจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการบริหารและการเรียนการสอนให้เกิดคุณภาพ โดยเฉพาะการเน้นคุณภาพการเรียนรู้ ให้นักเรียนเข้าใจในบทเรียนง่ายขึ้น รวมทั้งให้เกิดความกระตือรือร้นในการเรียน ผู้บริหารจึงต้องเตรียมความพร้อมด้านสื่อการสอนไว้อย่างครบถ้วน และสนับสนุนให้บุคลากรใช้อย่างเหมาะสม

3. ความพร้อมด้านเทคโนโลยี

เทคโนโลยีนี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง (Collis; & Samways. 1996 : Online) โดยเฉพาะในด้านการบริหารงานเพื่อให้เกิดคุณภาพการศึกษา (California Department of Education. 1995 : Online; Noori. 1996 : Online; Ginns. 1998 : Online; New Jersey. 2000 : Online; Wooddruff. 2002 : Online; Lee. 2003 : Online; The Paper Store Enterprises. 2003 : Online; สุชาดา อินทรกำแหง. 2544 : บทคัดย่อ) เทคโนโลยีจะช่วยปรับปรุงคุณภาพและระบบการศึกษาเพื่อการศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายและถือว่าเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จ โดยเฉพาะคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนสภาพการปฏิบัติงานโดยบริการลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ อำนวยความสะดวก ทำให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วยิ่งขึ้น (New Mexico High School. 1995 : Online) อีกทั้งยังส่งเสริมการเรียนการสอน การเรียนรู้ตลอดชีวิต (California Department of Education. 1995 : Online; Bengtssen. 2001 : Online; Nishimura. 2001 : Online; Educational Leadership Programs. 2003 : Online; Stanek. 2003 : Online) ช่วยจูงใจให้นักเรียนเกิดความสนใจ และกระตือรือร้นในการเรียน (Ausatralian College of Education for the Australian Secondary Principals Association. 2003 : Online) คอมพิวเตอร์มีความสำคัญในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวางแผน ควบคุมและการประเมินผล ตลอดจนการการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Roncelli-Vaupot. 2003 : Online) ส่งเสริมผลผลิตและการบริการ (kaiser. & Kaiser. 1994 : Online) จูงใจให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ ใช้เป็นเครื่องมือในการค้นคว้าข้อมูลให้สะดวกรวดเร็ว ทำให้การบริหารงานเกิดคุณภาพ (DeSantis. 1993 : Online; Richter. 2001 : Online) ทั้งในด้านการวางแผนและการตัดสินใจ (National Education Service Centre. 1994 : Online) โดยเฉพาะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการบริการแก่ลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ คอมพิวเตอร์ยังช่วยวางแผนพัฒนาบุคลากรและการวางแผนงบประมาณ (Administrative Office. 2003 : Online; North Central Regional Educational Laboratory. 2003 : Online; Warner. 2003 : Online) ขณะเดียวกันถ้าโรงเรียนขาดแคลนคอมพิวเตอร์จะทำให้การบริหารงานไม่ประสบผลสำเร็จ และขาดประสิทธิภาพในการบริหาร (นิพนธ์ เทศวงศ์. 2541 : 82) ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรสนับสนุนให้มีการใช้อย่างกว้างขวางทั้งในด้านการบริหาร การเรียนการสอน และจัดเตรียมให้พร้อมเพียง (Armadillo. 1998 : Online; Alexander School. 2003 : Online; Socorro Independent School District. 2003 : Online) ที่สำคัญควรมีการวางแผนในการจัดหา รวบรวม ดูแลรักษา ตรวจสอบสภาพให้เหมาะสมกับการใช้งาน โดยคำนึงถึงความปลอดภัยในการใช้ รวมทั้งพัฒนา และสนับสนุนการใช้ให้เหมาะสม (National Education Service Centre. 1994 : Online; California Department of Education. 1995 : Online; Dalrymple. 2003 : Online; Warner. 2003 : Online) :ซึ่งในการเตรียมความพร้อมของเทคโนโลยีมีการดำเนินงานดังต่อไปนี้ (Maurer; & Davidson. 1998 : 289-290)

3.1 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการใช้เทคโนโลยี

- 3.2 วางแผนรวบรวม จัดหาหรือจัดซื้อตามความต้องการและความจำเป็น
- 3.3 จัดทำตารางการปฏิบัติงานและการใช้งาน
- 3.4 กำหนดมาตรการการใช้งานโดยเน้นความคุ้มค่าและความปลอดภัย
- 3.5 จัดบุคลากรดูแลรักษาเทคโนโลยีให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์
- 3.6 ประเมินผลการใช้เทคโนโลยี
- 3.7 นำผลการประเมินมาปรับปรุงการวางแผนพัฒนาการใช้เทคโนโลยี
- 3.8 เตรียมความพร้อมเทคโนโลยีให้เพียงพอกับความต้องการของนักเรียน

และบุคลากรในโรงเรียน

เทคโนโลยีนี้มีความสำคัญต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม ทั้งในด้านการบริหารและการจัดการ ทำให้เกิดความรวดเร็ว คล่องตัว ทั้งด้านการวางแผนบุคลากรและงบประมาณ นอกจากนี้ยังส่งเสริมการเรียนการสอนให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ และมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการวางแผน เตรียมความพร้อม และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมมากที่สุด

4. ความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศ

ในยุคโลกาภิวัตน์นี้ข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศมีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตเป็นอย่างยิ่ง และถือเป็นกุญแจสำคัญต่อการสนับสนุนการบริหาร เพื่อให้หน่วยงานเกิดการพัฒนายอย่างต่อเนื่อง (Montgomery County School. 1993 : Online; DeSantis. 1993 : Online; Jorbeck; & Levn. 1998 : Online; Egger, Lipson; & Adams. 2000 : Online; Calia; & Gregory. 2001 : Online) อีกทั้งยังเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่ช่วยให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ (School Improvement in Maryland. 2003 : Online) ใครที่มีข้อมูลมากกว่ากันย่อมได้เปรียบบุคคลอื่น (National Education Service Centre. 1994 : Online) โดยเฉพาะการบริหารที่เน้นคุณภาพ ความพึงพอใจของลูกค้า ทำให้ทราบถึงความต้องการและความจำเป็นของลูกค้า เพื่อสนับสนุนให้ตรงกับความต้องการ (Institutional Model 2. 2003 : Online) ขณะเดียวกันข้อมูลยังสนับสนุนในด้านการวัดผลและประเมินผล การพัฒนาบุคลากร การจัดการอบรมอย่างต่อเนื่อง (Calia; & Gregory. 2001 : Online) โรงเรียนใดก็ตามถ้าขาดความพร้อมด้านข้อมูลสารสนเทศจะทำให้เกิดผลกระทบต่อการบริหาร ประสิทธิภาพจะลดลง (นิพนธ์ เทศวรงค์. 2541 : 82). ซึ่งในการเตรียมความพร้อมของข้อมูลมีการดำเนินงานดังต่อไปนี้ (Kaiser. & Kaiser. 1994 : Online; Cox. 1996 : Online; Bryant; & Hatry. 2003 : Online)

- 4.1 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการเก็บรวบรวมข้อมูล

- 4.2 จัดเตรียมเครื่องมือ บุคลากรในการรวบรวมข้อมูล
- 4.3 ตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ ความน่าเชื่อถือของข้อมูล
- 4.4 ประมวลผลข้อมูล
- 4.5 จัดทำรายงานและนำเสนอข้อมูลให้น่าสนใจ
- 4.6 จัดเก็บข้อมูลและจัดทำสารสนเทศ
- 4.7 ประเมินผลการใช้ข้อมูลสารสนเทศ
- 4.8 นำผลจากการประเมินมาปรับปรุงการวางแผนพัฒนานักเรียนและ

โรงเรียน

ดังนั้นในการบริหารโรงเรียนจึงต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงและแม่นยำยิ่งขึ้น จึงสมควรเตรียมข้อมูลให้พร้อมเพียง ตลอดจนวางแผนการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล เก็บรักษา ปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัย และนำมาใช้ให้เหมาะสม และใช้ข้อมูลเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร

ข้อมูลสารสนเทศนับว่ามีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน โดยเฉพาะในยุคโลกไร้พรมแดน ข้อมูลจึงเป็นประโยชน์ต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม (California Department of Education. 1995 : Online; Dalrymple. 2003 : Online; Johnson. 2003 : Online) เพื่อนำมาใช้ในการตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นแก่ลูกค้า เพื่อให้เกิดผลผลิตและการบริการที่ประทับใจ ผู้บริหารจึงควรจัดเตรียมการ วางแผน ข้อมูลสารสนเทศไว้อย่างพร้อมเพียง

จากการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี จะเกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดหา รวบรวม การวิเคราะห์ และการเตรียมความพร้อมไว้อย่างพอเพียง ทั้งด้านอาคารสถานที่ สื่อการสอนและวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และข้อมูลสารสนเทศ

โดยสรุปแล้วปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และเทคโนโลยีจะประกอบด้วย ความพร้อมด้านอาคารสถานที่ ความพร้อมด้านสื่อการสอนและวัสดุอุปกรณ์ ความพร้อมด้านเทคโนโลยี และความพร้อมด้านข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีนี้ นับว่ามีความสำคัญต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นอย่างดี ถ้าโรงเรียนมีความพร้อมด้านปัจจัยดังกล่าว โรงเรียนก็จะสามารถจัดการบริหารงานให้เกิดคุณภาพ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี

งานวิจัยส่วนใหญ่จะเน้นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานในด้านใดด้านหนึ่ง ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียน นักศึกษา หรือคุณภาพการศึกษา หรือคุณภาพของการบริหาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

ศิริวัฒน์ พหลทัพบ (2539 : 83) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา ในจังหวัดเพชรบูรณ์ ผลพบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียน

ได้แก่อำนาจความสะดวกทั้งด้านอาคารสถานที่ สื่ออุปกรณ์ การบริการน้ำดื่ม ห้องพยาบาล ห้องโสตและงบประมาณ

ธิดา อานทิพย์สุวรรณ (2540 : 89) ศึกษาสภาพการใช้คอมพิวเตอร์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ผลพบว่าการใช้คอมพิวเตอร์ส่วนใหญ่ใช้ในการพิมพ์เอกสารวิชาการ การพิมพ์รายงาน การวิเคราะห์ข้อมูล ปัญหาที่พบส่วนใหญ่การใช้ยังไม่คุ้มค่า คอมพิวเตอร์ยังไม่เพียงพอ มีการนำมาใช้ในบทเรียนน้อย และขาดครูผู้สอนโดยตรง

จรรยา สุขประเสริฐ (2541 : 89) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานธุรการ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดอยุธยา ผลพบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบได้แก่ การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ขาดสื่ออุปกรณ์ และขาดงบประมาณ

นิพนธ์ เทศวงศ์ (2541 : 82) ศึกษาสภาพและปัญหาการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาส่วนกลาง พบว่า การใช้ระบบสารสนเทศมีปัญหาเกี่ยวกับ การขาดแคลนเทคโนโลยี การเก็บข้อมูลสารสนเทศยังไม่ครบถ้วน ขาดแคลนอุปกรณ์ ขาดบุคลากรที่ชำนาญ รวมทั้งสื่ออุปกรณ์ล้าสมัย ทำให้การบริหารยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

อำนาจ เกทพ้อคำ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษาที่ 6 โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการ พบว่าปัจจัยแวดล้อมทั้งด้านผู้บริหาร งบประมาณ อาคารสถานที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการและทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ

นันทิดา แดงใหญ่ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารหลักสูตรในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 การวิจัยใช้วิจัยเชิงบรรยาย การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมประสิทธิ์หาสัมพันธแบบเพียร์สัน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นๆ ผลการวิจัยสรุปว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารหลักสูตรในภาพรวมได้แก่ด้านผู้บริหารด้านการสอน ด้านการนิเทศ ด้านอาคารสถานที่ ด้านวัสดุอุปกรณ์

สุชาติ อินทรกำแหง (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยส่งผลต่อคุณภาพของนักศึกษาพยาบาลในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข การวิจัยใช้เชิงบรรยาย การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมประสิทธิ์หาสัมพันธแบบเพียร์สัน และวิเคราะห์หาตัวพยากรณ์โดยใช้การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลวิจัยสรุปว่า ตัวพยากรณ์เกี่ยวกับคุณภาพนักศึกษาได้แก่ปัจจัยด้านความรู้ความสามารถของอาจารย์ ความพร้อมของอาคารสถานที่ สื่อการสอน และเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากการศึกษาแนวความคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยด้านอำนาจความสะดวกและเทคโนโลยีจะเห็นว่าปัจจัยด้านอำนาจความสะดวกและเทคโนโลยีนั้นมีความสำคัญต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นอย่างดี ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม

รวมทั้งคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหาร คุณภาพของนักเรียนและนักศึกษา ตลอดจนคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งในการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวัดตัวแปรด้านปัจจัยส่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี โดยครอบคลุมทั้งด้านการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การรวบรวม จัดหา จัดเตรียม ตลอดจนการควบคุม การประเมินผลการใช้ และการเตรียมความพร้อมอย่างพอเพียง

งานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน ผลสรุปจากงานวิจัยในภาพรวมจะเกี่ยวข้องกับการบริหารงานในแต่ละด้าน รวมทั้งส่งผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียน คุณภาพการบริหารหรือการบริหารในด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งผลที่ได้รับจากศึกษางานวิจัยทำให้ผู้วิจัยนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยได้อย่างดี

3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร ได้กำหนดตัวแปรโดยสังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการทำวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. การจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และผลงานวิจัยของคัฟแมนและซาค์น (Kaufman; & Zahn. 1993) แมคกาทรอยด์และมอร์แกน (Murgatroyd; & Morgan. 1993) ดอนนี, เฟรส และ ปีเตอร์ (Downey; Frase; & Peter. 1994) โรบินสัน (Robinson. 1996) บิงคลี (Bvinkly. 1997) นิวบี (Neweby. 1998) และชิป (Shipe 1998) โดยนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งสามารถกำหนดเป็นองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวมทั้งหมด 5 ด้านดังนี้

- 1.1 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 1.2 การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ
- 1.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 1.4 การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน
- 1.5 การจัดสภาพการเรียนรู้

องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวมในแต่ละด้านใช้กรอบแนวคิดตามทฤษฎีการจัดการคุณภาพโดยรวมและนักวิชาการดังต่อไปนี้

1.1 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการคุณภาพโดยรวม (McDonald. 1997 : 4623; Newby. 1998 : 88; Kilmer. 1998 : 3705) ซึ่งในการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) เป็นหลักสำคัญ เพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินงาน ทั้งด้านการบริหาร การบริการ ปรับปรุงด้านการเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินผลนักเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยนำวิธีการที่หลากหลายมาใช้

ปรับปรุงให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียนมากที่สุด (Maquad. 1999 : Online; McClellan. 2003 : Online) ซึ่งเครื่องมือและวิธีการต่างๆ ใช้ทั้งสถิติ แผนภูมิในการควบคุม ติดตาม ประเมินผล และรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงาน (Freeston. 1992 : Online; McClellan. 2003 : Online)

1.2 การเห็นลูกค้าเป็นสำคัญ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวม

(Kaufman; & Zahn. 1993 : 9; Parsons. 1994 : 20-21; Robinson. 1996 : 1428; Solomon. 1997 : 8; Clayton. 1999 : 8) ซึ่งในระดับโรงเรียนลูกค้าที่นับว่าสำคัญที่สุดได้แก่นักเรียน รองลงมาได้แก่ผู้ปกครอง และชุมชน ในการดำเนินงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ จึงจำเป็นต้องยึดหลักการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า โดยฟังเสียงของลูกค้า จัดลำดับความต้องการของลูกค้าให้เป็นแนวทางเดียวกัน และเชื่อมโยงกับลูกค้าด้านผลผลิต (Swanson. 1996 : Online; Solomon. 1997 : Online; วิทยา สุหฤทธำรง และ ก้องเดชา บ้านมะหิงษ์. 2547 : ออนไลน์) ที่สำคัญต้องสำรวจความต้องการและความจำเป็นของลูกค้า (Lankard. 1992 : Online) และสร้างความมั่นใจและไว้วางใจให้แก่ลูกค้า บริการลูกค้าให้เกิดความประทับใจ (Byrd. 1999 : 2378; Hindle. 2000 : 56-57) ตลอดจนทำให้ลูกค้าพึงพอใจ (Gustafsson. 2003 : Online) และเกิดความมั่นใจในคุณภาพของผลผลิตและการบริการ (Murgatroyd; & Morgan. 1993 : 59-60)

1.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดการคุณภาพโดยรวม (Jorbeck; & Levn. 1998 : Online; Egger, Lipson; & Adams. 2000 : Online) เพราะทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญ ประเทศจะเจริญก้าวหน้าได้ต้องอาศัยคนเป็นกำลังและเป็นตัวจักรสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นับว่ามีความสำคัญเพราะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานทันต่อยุคโลกาภิวัตน์ บุคลากรทำงานอย่างต่อเนื่อง เพราะได้รับการกระจายอำนาจอย่างทั่วถึง พัฒนาทักษะวิชาชีพตามความถนัดและความต้องการ (Naschberger. 2002 : Online) รวมทั้งช่วยเพิ่มผลผลิตและการบริการอย่างมีคุณภาพ (Poicy & Advocacy Projects. 2003 : Online) ขณะเดียวกันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กร รวมทั้งการฝึกอบรมตามความจำเป็นของบุคลากรเพื่อเน้นการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลในโรงเรียน (Futrell. 2002: Online) การส่งเสริมขวัญกำลังใจของบุคลากรในโรงเรียน (Naschberger. 2002. Online) และการพัฒนาทีมงาน (Fitzgerald. 1999 : Online; Paul. 1999 : 2803; Kurtus. 2001 : Online)

1.4 การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานนับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวม อีกประการหนึ่ง เพื่อให้การบริหารและการจัดการเกิดการยอมรับศรัทธาต่อผู้บริหารและทุกคนร่วมมือในการทำงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานจึงต้องอาศัย

สมาชิกในองค์กร และนอกองค์กร ทั้งผู้ปกครอง ครู นักเรียน และชุมชน ร่วมกันสนับสนุนช่วยเหลือให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ (Downey; Franse; & Peter. 1994 : 13; Kurtus. 2001 : Online; Packard. 2002 : Online) การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม ทั้งการร่วมมือในการวางแผนงาน การควบคุม ติดตามการปฏิบัติงาน และการประเมินผลงาน ตลอดจนการเป็นที่ปรึกษาเพื่อให้ข้อคิดและแนวทางในการดำเนินงาน (Fitzgerald. 1999 : Online) โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง (Shipe. 1998 : 46) ช่วยพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และป้องกันปัญหาด้านวินัย (Rohani. 1996 : 1008; Lu. 1999 : Online) โดยร่วมปรึกษาหารือกับโรงเรียน ไปเยี่ยมชั้นเรียนและโรงเรียน วางแผนพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน ตลอดจนร่วมปรึกษาหารือ และอบรมการเลี้ยงลูกอย่างถูกวิธี (Munn. 1993 : 34-39) สำหรับการเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมกับโรงเรียนมีทั้งการเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนกิจกรรม การดำเนินงานการจัดกิจกรรม และเข้าร่วมกิจกรรม รวมทั้งให้นักเรียนแสดงความคิดเห็นในรูปแบบต่างๆ ทั้งการให้ข่าวสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนานักเรียนและโรงเรียน ในทำนองเดียวกันเปิดโอกาสให้นักเรียนประเมินผลโรงเรียน ทั้งด้านการเรียนการสอน และการบริหารงาน (เกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา. 2546 :ออนไลน์) ขณะเดียวกันเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงานของโรงเรียนในการเข้าร่วมกิจกรรมการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านปกครอง ด้านบริการ ด้านธุรการ และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน จนถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหาร (ประยุทธ์ ตรีชัย. 2544 : 110-118 ; ปราศรัย แก้วสว่าง. 2546 : 97-100 และที่สำคัญการเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการทำงานของโรงเรียนจะเน้นในด้านการวางแผนงาน การเป็นคณะกรรมการโรงเรียน โดยร่วมจัดทำมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของโรงเรียน จัดทำข้อมูลพื้นฐาน จัดทำธรรมนูญโรงเรียน จัดทำแผนปฏิบัติการ และจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเปิดโอกาสให้ชุมชนระดมทรัพยากรมาสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน (กระทรวงศึกษาธิการ. 2547 : ออนไลน์)

1.5 การจัดสภาพการเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการจัดการคุณภาพโดยรวมอีกประการหนึ่ง โดยเฉพาะในยุคปฏิรูปการศึกษาที่เน้นคุณภาพการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ การจัดสภาพการเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการเรียนการสอน โดยจัดสภาพแวดล้อมในชั้นเรียนให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ (Elliott. 1998 : 406; Kilmer. 1999 : 3705; Johnson. 2003 : Online : ทวีศิลป์ สารแสน. 2543 : 137) โดยเน้นวิธีสอนที่กลมกลืนและพัฒนาสมอง เน้นการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นหลัก พัฒนานักเรียนให้เกิดความก้าวหน้า (Nishimura. 2001 : Online; Birkdale. 2002 : Online) สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียน ดูแลควบคุมชั้นเรียน ให้คำปรึกษาและชี้แนะเกี่ยวกับการเรียน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (Downey. 2002 : Online; St.Edward University. 2003 : Online; The Hurley Island Project. 2003 : Online) อีกทั้งการจัดสภาพการเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงการพัฒนานักเรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพ นอกจากนี้การจัดสภาพการเรียนรู้จะยึดหลักการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด

สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง และเรียนรู้ตลอดชีวิต (วิชัย วงษ์ใหญ่. 2542 : 39-41) และใช้แนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กระทรวงศึกษาธิการ. 2547 : ออนไลน์)

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวความคิด ทฤษฎี รวมทั้งผลงานวิจัยที่หลากหลายเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนดังต่อไปนี้

2. ปัจจัยด้านการบริหารเวลา

ปัจจัยด้านการบริหารเวลานับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงาน โดยเฉพาะการบริหารเวลาที่มีประสิทธิผลจะสนับสนุนให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่นและเป็นไปตามเป้าหมาย (Kramer. 1989 : CD-ROM ; ธีรพันธุ์ น้อยหลุบเหลา 2543 : บทคัดย่อ) การบริหารเวลาจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนงาน (วิทยากร ท่อแก้ว. 2547 ออนไลน์) การดำเนินงาน การควบคุมและประเมินผล (บุญมาก พรหมพวย. 2547 : ออนไลน์ ; McHenry. 2004 : Online) การเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารเวลา ตลอดจนการใช้เทคนิคการบริหารเวลาเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ (Tutorial Center. 2004 : Online) การบริหารเวลานับว่ามีความสำคัญในการพัฒนาการบริหาร (Kramer. 1989 : CD-ROM) และเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารงานเป็นอย่างดี (Gorman. 1993 : Online) รวมทั้งส่งผลต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารให้เกิดคุณภาพ (Tools. 2004 : Online ; Leading Today. 2004 : Online) ขณะเดียวกันการบริหารเวลาจะมีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ในการบริหาร (ชาลี นิยมบุตร. 2544 : 95; ชาติชาย นิภากุล. 2545 : 103) และสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี (Time Management Guide. 2004 : Online; McHenry. 2004 : Online)

3. ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการบริหาร

ประสบการณ์ในการบริหารงานเป็นส่วนที่ส่งเสริมพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร (Conrad. 1992 : Online; Mahmood. 1995 : Online) ขณะเดียวกันยังส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมอีกด้วย (Mandell. 2002 : Online) ซึ่งจัดว่าเป็นการบริหารยุคใหม่ (Bloom. 2003 : Online) โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาหลายปี (Cotton. 1994 : Online) จะปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง (Burgess. 2001 : Online) ขณะเดียวกันประสบการณ์ในการบริหารจะเกี่ยวข้องประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ซึ่งการฝึกอบรมจะช่วยส่งเสริมการบริหารให้ประสบผลสำเร็จ (Western Australian Primary Principals' Association. 2003 : Online) อีกทั้งยังรวมถึงประสบการณ์ในการศึกษา ซึ่งช่วยส่งเสริมความรู้ความสามารถให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (Tumuaki. 2002 : Online; Hass School. 2003 : Online) นอกจากนี้ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการบริหารมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านการบริหารเวลา (ชาลี นิยมบุตร. 2544 : 95; ชาติชาย นิภากุล. 2545 : 103) และ

ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี่ (Birkdale. 2002 : Online; Tumuaki. 2002 : Online; Hass School. 2003 : Online)

4. ปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ

ปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพจะส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม (Bray. 1995 : 1753; Sorenson; & Machell. 1996 : Online; Robinson. 1996 : 1428) และจัดว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม รวมทั้งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน (Maker. 1997 : 106; Barlosky; & Stephen. 1994 : Online) ขณะเดียวกันผู้บริหารที่มีคุณลักษณะพฤติกรรมแบบมุ่งคุณภาพจะทำให้การบริหารเกิดสัมฤทธิ์ผลและโรงเรียนได้รับการพัฒนาด้านคุณภาพ (Green. 2000 : 28-29; Trotter. 1996 : 3385) ในทำนองเดียวกันทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และเพิ่มคุณภาพการศึกษา (Davis. 1994 : Online) ซึ่งคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพจะประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ (Packard. 2002 : Online; Roncelli-Vaupot. 2003 : Online; St.Edwards University. 2003 : Online) มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและนอกองค์กร (Kaufman & Zahn. 1993 : 13; Berry . 1997 : 125-130; Sallis. 1999 : 4) มีความมุ่งมั่นในการทำงาน (Barlosky; & Lawton. 1995 : Online; Maker. 1997 : 106; Vaupot. 2003 : Online) ใช้ข้อมูล สถิติในการวิเคราะห์และตัดสินใจ (Schmoker; & Wilson . 1994 : 1429) ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง (Besterfield; et al. 1999 : 43; Kilmer. 1999 : 3705; Johnson. 2003 : Online; Lee. 2003 : Online) มีความสามารถในการสื่อสาร (Robinson. 1996 : 1428; Sorenson; & Machell. 1996 : Online) มีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ (Tribus. 1994 : 83; Shipe. 1998 : 46) ตลอดจนเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Downey; Frase; & Peter. 1994 : 13; Bray . 1997 : 1753; Binkly. 1997 : 1590; Maker. 1997 : 106; Stephen; & Weimerskirch. 1998 : 25) ซึ่งคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพดังกล่าว จะส่งเสริมให้การจัดการคุณภาพโดยรวมสามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี่

เป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุน และส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม ช่วยส่งเสริม ให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ (Scholtes. 1993 : Online; Bernado. 1997 : Online; Schratz; & Stoger. 2001 : Online; Loffler. 2003 : Online; Iyer; & Jesani. 2003 : Online) และส่งผลต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหาร (A Leadership Guide . 2004 : Online ; Zvi. 2004 : Online) รวมทั้งเพิ่มพูนประสบการณ์ในการบริหารและการจัดการ ทำให้เกิดความรู้สึกรวดเร็วทันใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างดี (Hass School. 2003 : Online; Australian College of Education for the Australian Secondary Principals Association. 2003 : Online) สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี่ทั้งด้านความพร้อมของอาคารเรียน (นัฐริดา แดงใหญ่. 2542 : บทคัดย่อ; พรทิพย์ สระบกข. 2544 : บทคัดย่อ; School Reform of

Student Diversity. 2003 : Online; Wilson. 2003 : Online) ความพร้อมของสื่อการสอน และ วัสดุอุปกรณ์ (Scholtes. 1993 : Online; Wilson. 2003 : Online; Iyer; & Jesani. 2003 : Online) ความพร้อมของเทคโนโลยี (Collis; & Samways. 1996 : Online; New Jersey. 2000 : Online; Wooddruff. 2002 : Online) และความพร้อมของข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศ (Jorbeck; & Levn. 1998 : Online; Egger; Lipson; & Adams. 2000 : Online) จึงเป็น ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารงาน รวมทั้งผู้บริหารทั้งด้านคุณลักษณะและพฤติกรรม ตลอดจนความรู้และประสบการณ์เป็นอย่างดี

โดยสรุปแล้วปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร โรงเรียน ได้แก่ปัจจัยด้านการบริหารเวลา ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการบริหาร ปัจจัยด้าน คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ และปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และเทคโนโลยี โดยที่ปัจจัยด้านการบริหารเวลาส่งผลทางตรงต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม และส่งผลทางอ้อม โดยผ่านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านประสบการณ์ในการบริหาร และปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และเทคโนโลยี ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการบริหารส่งผลทางตรงต่อการจัดการคุณภาพ โดยรวม และส่งผลทางอ้อมโดยผ่านคุณลักษณะ และพฤติกรรมของผู้บริหาร ที่มุ่งคุณภาพ สำหรับปัจจัยด้านคุณลักษณะ และพฤติกรรมของผู้บริหาร ที่มุ่งคุณภาพส่งผลทางตรงต่อการ จัดการคุณภาพโดยรวม ในขณะที่ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และเทคโนโลยีส่งผล ทางตรงต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม และส่งผลทางอ้อมโดยผ่านคุณลักษณะและพฤติกรรม ของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมจึง กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและเป็นแผนภูมิดังนี้

4.สมมุติฐานในการวิจัย

การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานครกำหนดสมมุติฐานของการวิจัยดังนี้

4.1 การจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานครอยู่ในระดับปานกลาง

4.2 ปัจจัยบางประการที่ส่งผลทางตรงต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมได้แก่ปัจจัยด้านการบริหารเวลา ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการบริหาร ปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ และปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี

4.3 ปัจจัยบางประการที่ส่งผลทางอ้อมโดยส่งผ่านปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพไปยังการจัดการคุณภาพโดยรวมได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเวลา ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการบริหาร และปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีการดำเนินงานดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการวิจัยได้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งหัวหน้าหมวดวิชา ครู ผู้ปกครอง และบุคลากรของชุมชน ซึ่งบุคลากรดังกล่าวนี้ อยู่ในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยที่โรงเรียนทั้งหมดเป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมินการจัดการคุณภาพให้เป็นมาตรฐานตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งจัดประเมินและติดตามผล โดยสำนักงานผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ ใน ปีพ.ศ. 2547

การเลือกกลุ่มตัวอย่างและกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงมากที่สุด เพราะเนื่องจากการจัดการคุณภาพโดยรวม เป็นการบริหารและการจัดการแบบองค์รวม บุคคลที่ตอบแบบสอบถามจึงต้องมองภาพรวมของการบริหารได้เป็นอย่างดี ตลอดจนต้องมีความรู้และมีพื้นฐานในการบริหารพอสมควร ผู้วิจัยจึงเลือกกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงเรียนดังต่อไปนี้

- ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 1 คน
- ผู้ช่วยผู้บริหารที่ทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการหรือแผนงานจำนวน 1 คน
- ครูอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าหมวดวิชาจำนวน 1 คน
- ผู้ปกครองที่ทำหน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษา 1 คน
- บุคลากรในชุมชนที่ทำหน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษา 1 คน

บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีทั้งสิ้น 117 โรงเรียน โรงเรียนละ 5 คนรวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 585 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือมีดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของการสร้างเครื่องมือ
2. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม ปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
3. ศึกษาวิธีสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่าตามวิธีของ ลิกเคิร์ต (Likert) จากการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. กำหนดโครงสร้างและนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรแต่ละตัว
5. กำหนดข้อคำถามในแบบสอบถาม
6. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอต่อประธานและกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโทพร้อมเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 ท่าน เพื่อตรวจสอบ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการคุณภาพโดยรวมและการวัดผล เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงและครอบคลุมด้านเนื้อหาตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง ความสอดคล้องกับหัวข้อปัญหา และจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาวิจัย โดยการหาค่าดัชนี IOC (Item- Objective Congruence Index)
7. นำแบบสอบถามที่ได้จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาปรับแก้ไขด้านภาษาและความครอบคลุมตามวัตถุประสงค์จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวนทั้งสิ้น 10 โรงเรียน โรงเรียนละ 10 ชุด ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละโรงเรียนประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวด ครู ผู้แทนผู้ปกครองและผู้แทนชุมชน รวมแจกแบบสอบถามทั้งสิ้น 100 ฉบับ ได้กลับคืนมา 94 ชุด ซึ่งกลุ่มที่ทดลองใช้มีบริบททางสังคมทั้งด้านสภาพแวดล้อมฐานะทางเศรษฐกิจใกล้เคียงกับบริบทของผู้บริหารโรงเรียนในกรุงเทพมหานครและเป็นเขตที่อยู่ใกล้เคียงกับกรุงเทพมหานคร
8. นำแบบสอบถามที่ได้ทดลองใช้กลับมา วิเคราะห์หาคุณภาพ และความเชื่อมั่น โดยวิธีของครอนบาค โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach. 1971 : 161) ได้ค่าความเชื่อมั่น .97

1) ลักษณะของแบบสอบถาม

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับของ ลิกเคิร์ต จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

- ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน โดยมีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมี 3 หัวข้อดังนี้
 - หัวข้อที่ 1 เป็นแบบสอบถามปัจจัยด้านการบริหารเวลา
 - หัวข้อที่ 2 เป็นแบบสอบถามปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหาร

ที่มุ่งคุณภาพ

หัวข้อที่ 3 เป็นแบบสอบถามปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมความสะดวกและเทคโนโลยี

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน
ซึ่งมีทั้งหมด 5 หัวข้อดังนี้

หัวข้อที่ 1 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

หัวข้อที่ 2 การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ

หัวข้อที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

หัวข้อที่ 4 การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน

หัวข้อที่ 5 การจัดสภาพการเรียนรู้

2) เกณฑ์ในการให้คะแนนของแบบสอบถาม

เกณฑ์ในการให้คะแนนในส่วนของคำถามเกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยกำหนดลำดับคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย / ตามสภาพความเป็นจริงที่ปรากฏตั้งแต่ 1 ถึง 5 คะแนน ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง เป็นจริงมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง เป็นจริงมาก

คะแนน 3 หมายถึง เป็นจริงปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง เป็นจริงน้อย

คะแนน 1 หมายถึง เป็นจริงน้อยที่สุด

3) การแปลความหมายค่าเฉลี่ยน้ำหนักคำตอบกำหนดดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.50-5.00 หมายถึง เป็นจริงมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50-4.49 หมายถึง เป็นจริงมาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.50-3.49 หมายถึง เป็นจริงปานกลาง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.50-2.49 หมายถึง เป็นจริงน้อย

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00-1.49 หมายถึง เป็นจริงน้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังต่อไปนี้

1 นำหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ส่งถึง
เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน
กรุงเทพมหานคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามกับผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วย
ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา ผู้แทนผู้ปกครองและชุมชน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครจำนวน 117 โรงเรียน

2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปแจกโรงเรียนต่างๆด้วยตนเองจำนวน 117 โรงเรียน โรงเรียนละ 5 ฉบับ รวมทั้งสิ้น 585 ชุด และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมกับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร โดยขออนุญาตนัดวันเวลาในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม

3 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง ตามเวลาที่นัดหมาย ซึ่งในการรวบรวม ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 542 ฉบับ จากโรงเรียนทั้งหมด 111 โรงเรียน คิดเป็น 92.65%

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย

1 การจัดกระทำข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยมีการจัดกระทำดังต่อไปนี้

(1) ตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำถามในการตอบแบบสอบถาม ทุกฉบับที่ได้รับกลับคืนมา

(2) ตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

(3) นำคะแนนไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

นำข้อมูลที่รวบรวมได้ และตรวจให้คะแนนแล้วไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Versions 11.0 และ โปรแกรม ลิสเรล (LISREL) Versions 8.30 โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

2.1 สถิติพื้นฐานสำหรับวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย

(1) ค่าเฉลี่ย (Mean)

(2) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.2 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน

สมมุติฐานข้อที่ 1 ระดับของการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง โดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมุติฐานด้วยการทดสอบที่แบบกลุ่มตัวอย่างเดียว t-test for One Sample

สมมุติฐานข้อที่ 2, 3 ทดสอบปัจจัยบางประการที่ส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร โดยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) (สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. 2534 : 63-64) โดยใช้โปรแกรม LISREL (Pedhazur. 1997 : 769-777) versions 8.30

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และเพื่อศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้แยกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมและการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปรผลของปัจจัยด้านการบริหารเวลา

ปัจจัยด้านการบริหารเวลา	ระดับของการปฏิบัติงานที่เป็นจริง		
	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1 ผู้บริหารมีการวางแผนเวลา ควบคุมและประเมินผลเวลา	3.92	0.82	มาก
2 ผู้บริหารมีการเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารเวลา	3.99	0.84	มาก
3 ผู้บริหารมีเทคนิคในการบริหารเวลา	3.97	0.87	มาก
การบริหารเวลาในภาพรวม	3.96	0.84	มาก

จากตาราง 7 แสดงให้เห็นว่าการบริหารเวลาในภาพรวมมีระดับของการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่า $\bar{X}=3.96$ ค่า $SD = 0.84$ แต่เมื่อพิจารณาในมิติย่อยของการบริหารเวลา พบว่า

ทุกมิติย่อยของการบริหารเวลาอยู่ในระดับมากกล่าวคือ มีการวางแผนเวลา ควบคุมและประเมินผลเวลา มีค่า $\bar{X} = 3.92$ ค่า $SD = 0.82$ ผู้บริหารมีการเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารเวลา ค่า $\bar{X} = 3.99$ ค่า $SD = 0.84$ และผู้บริหารมีเทคนิคในการบริหารเวลาโดยมีค่า $\bar{X} = 3.97$ ค่า $SD = 0.87$

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปรผลของปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ

ปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติงานที่เป็นจริง		
	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1 มีวิสัยทัศน์	4.04	0.83	มาก
2 มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร	4.04	0.92	มาก
3 มีความมุ่งมั่นในการทำงาน	3.84	0.78	มาก
4 ใช้ข้อมูล สถิติในการวิเคราะห์และตัดสินใจ	3.79	0.86	มาก
5 ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง	3.95	0.87	มาก
6 มีความสามารถในการสื่อสาร	3.80	0.90	มาก
7 มีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ	3.78	0.88	มาก
8 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.63	1.00	มาก
คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพในภาพรวม	3.96	0.88	มาก

จากตาราง 8 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติงานในระดับมาก โดยมีค่า $\bar{X} = 3.96$ ค่า $SD = 0.88$ แต่เมื่อพิจารณาตามมิติย่อยพบว่า ทุกมิติย่อยของคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพอยู่ในระดับมากกล่าวคือมีวิสัยทัศน์ ค่า $\bar{X} = 4.04$ ค่า $SD = 0.83$ มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรค่า $\bar{X} = 4.04$ ค่า $SD = 0.92$ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ค่า $\bar{X} = 3.84$ ค่า $SD = 0.78$ ใช้ข้อมูล สถิติในการวิเคราะห์และตัดสินใจ ค่า $\bar{X} = 3.79$ ค่า $SD = 0.86$ ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง ค่า $\bar{X} = 3.95$ ค่า $SD = 0.87$ มีความสามารถในการสื่อสาร ค่า $\bar{X} = 3.80$ ค่า $SD = 0.90$ มีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ ค่า $\bar{X} = 3.78$ ค่า $SD = 0.88$ เป็นผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง ค่า $\bar{X} = 3.63$ ค่า $SD = 1.00$

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปรผลของปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีของผู้บริหารโรงเรียน

ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี	ระดับของการปฏิบัติงานที่เป็นจริง		
	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1 ความพร้อมด้านอาคารสถานที่	3.75	0.86	มาก
2 ความพร้อมของสื่อการสอน และวัสดุอุปกรณ์	3.77	0.87	มาก
3 ความพร้อมด้านเทคโนโลยี	3.79	0.87	มาก
4 ความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศ	3.85	0.88	มาก
สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีในภาพรวม	3.79	0.87	มาก

จากตาราง 9 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีมีระดับการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่า $\bar{X} = 3.79$ ค่า $SD = 0.87$ แต่เมื่อพิจารณาในมิติย่อยพบว่า ความพร้อมของอาคารสถานที่ มีค่า $\bar{X} = 3.75$ ค่า $SD = 0.86$ ความพร้อมของสื่อการสอน และวัสดุอุปกรณ์มีค่า $\bar{X} = 3.77$ ค่า $SD = 0.87$ ความพร้อมด้านเทคโนโลยี ค่า $\bar{X} = 3.79$ ค่า $SD = 0.87$ และความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศ $\bar{X} = 3.85$ ค่า $SD = 0.88$

ระดับของการปฏิบัติงานที่เป็นจริง

$\bar{X}$ SD แปลผล

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปรผลของการจัดการคุณภาพโดยรวมของ
ผู้บริหารโรงเรียน

การจัดการคุณภาพโดยรวม			
1. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.82	0.96	มาก
2. การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ	3.83	0.89	มาก
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.87	0.85	มาก
4. การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน	3.76	0.87	มาก
5. การจัดสภาพการเรียนรู้	3.99	0.81	มาก
การจัดการคุณภาพโดยรวมในภาพรวม	3.85	0.88	มาก

จากตาราง 10 แสดงให้เห็นว่า การจัดการคุณภาพโดยรวมมีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่า $\bar{X} = 3.85$ ค่า $SD = 0.88$ แต่เมื่อพิจารณาในมิติย่อยพบว่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีค่า $\bar{X} = 3.82$ ค่า $SD = 0.96$ การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ มีค่า $\bar{X} = 3.83$ ค่า $SD = 0.89$ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่า $\bar{X} = 3.87$ ค่า $SD = 0.85$ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน มีค่า $\bar{X} = 3.76$ ค่า $SD = 0.87$ และ การจัดสภาพการเรียนรู้มีค่า $\bar{X} = 3.99$ ค่า $SD = 0.81$

ตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ระดับการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร

การจัดการคุณภาพโดยรวมของ ผู้บริหารโรงเรียน	ระดับของการปฏิบัติงานที่เป็นจริง		
	$\bar{X}$	SD	t
ระดับของการจัดการคุณภาพโดยรวมของ ผู้บริหารโรงเรียน	269.88	43.7	31.9**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 11 แสดงค่า $\bar{X}$ ของระดับการปฏิบัติงานของการจัดการคุณภาพโดยรวมของ
ผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขต
พื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครซึ่งมีค่า $\bar{X} = 269.88$ โดยสูงกว่าสมมุติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปาน
กลางที่เท่ากับ 210 ซึ่งเกณฑ์ที่ตั้งไว้พิจารณาจากจำนวนของแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการจัดการ
คุณภาพโดยรวมซึ่งมีทั้งหมด 70 ข้อ คูณกับระดับการปฏิบัติงานในระดับปานกลางซึ่งเท่ากับ 3

รวมแล้วเท่ากับ 210 ซึ่งผลจากการทดสอบสมมุติฐานปรากฏว่าได้ค่า t เท่ากับ 31.9 ซึ่งมีค่าแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ย่อมแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าระดับการปฏิบัติงานการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม

ผู้วิจัยวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยทดสอบสมมุติฐานด้วยโปรแกรมลิสเรล Versions 8.30 ซึ่งผลจากการวิเคราะห์สามารถแสดงค่าสถิติที่เกี่ยวข้องดังตารางและภาพประกอบดังต่อไปนี้

จากตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันพบว่าการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครมีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรต่างๆอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์สูงสุดไปยังน้อยสุดดังนี้ สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี ($r = .877$) คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ ($r = .858$) การบริหารเวลา ($r = .826$) ประสิทธิภาพในการบริหาร ($r = .644$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก สำหรับคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพมีความสัมพันธ์กับการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก และการบริหารเวลามีความสัมพันธ์กับการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก สำหรับประสิทธิภาพในการบริหารมีความสัมพันธ์กับการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เป็นรายคู่จะเห็นว่าตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าระหว่าง .599 - .877 ซึ่งความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละคู่มีดังต่อไปนี้

ประสิทธิภาพในการบริหารมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ ($r = .599$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ประสิทธิภาพในการบริหารมีความสัมพันธ์กับสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี ($r = .608$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ประสิทธิภาพในการบริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารเวลา ($r = .680$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพมีความสัมพันธ์กับสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี ($r = .853$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพมีความสัมพันธ์กับการบริหารเวลา ($r = .876$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับการบริหารเวลา ($r = .810$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวสถิติ	ค่าสถิติ
ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ที่df=1	0.486
ระดับความน่าจะเป็น (Probability level)	0.591
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index) : GFI	0.998
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (Adjust Goodness of Fit Index) : AGFI	0.993
ค่าดัชนีมาตรฐานรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Standardized Root Mean Square Residual) : SRMSR	0.005

จากตาราง 13 สรุปได้ว่าค่าไคสแควร์ มีฟังก์ชันความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.591$) แสดงว่ารูปแบบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สำหรับค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) ที่มีค่าเท่ากับ 0.988 และ 0.993 นั้นทั้งสองมีค่าระดับความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ใกล้ 1.00 มากที่สุด รวมทั้งค่าดัชนีมาตรฐานรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (SRMSR) ที่มีค่าเท่ากับ 0.005 ซึ่งถือว่าใกล้ 0.00 มาก เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณาค่าความสอดคล้องของรูปแบบโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกประการ

จากตาราง 13 สรุปว่าค่าสถิติทุกค่าที่ใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องของรูปแบบโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จริง

ตาราง 14 ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณและโมเดลสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของตัวแปรที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	R	R ²
คุณลักษณะและพฤติกรรมของ ผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ การบริหารเวลา ประสบการณ์ในการบริหาร สิ่งอำนวยความสะดวกและ เทคโนโลยี	การจัดการคุณภาพโดยรวม	0.819	.67
การบริหารเวลา ประสบการณ์ในการบริหาร สิ่งอำนวยความสะดวกและ เทคโนโลยี	คุณลักษณะและพฤติกรรมของ ผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ	0.529	.28

จากตาราง 14 แสดงให้เห็นว่าโมเดลสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต้นซึ่งได้แก่คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ การบริหารเวลา ประสบการณ์ในการบริหาร และสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรการจัดการคุณภาพโดยรวม โดยมีค่า R^2 เท่ากับ .67 หรือสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 67 สำหรับโมเดลสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต้นได้แก่ การบริหารเวลา ประสบการณ์ในการบริหารและสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ โดยมีค่า R^2 เท่ากับ .28 หรือสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 28

จากภาพประกอบ 3 แสดงถึงตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน รวมทั้งอิทธิพลของตัวแปรที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน ตลอดจนค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรดังนี้

ตัวแปรแฝงภายนอกซึ่งมี 3 ตัว ได้แก่ การบริหารเวลา ประสิทธิภาพในการบริหาร และ สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี

ตัวแปรแฝงภายในมี 2 ตัว ได้แก่ คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ และการจัดการคุณภาพโดยรวม ซึ่งตัวแปรแฝงทั้งภายนอกและภายใน จะวัดจากตัวแปรที่สังเกตได้โดยพิจารณาจาก Factor Loading (FL) สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

ตัวแปรแฝงภายนอก การบริหารเวลามีค่า FL ของการวางแผน การควบคุมและการประเมินผล การเพิ่มประสิทธิผล และเทคนิคการบริหารเวลา มีค่าเป็น .42, .57, และ .48 ตามลำดับ

สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีมีค่า FL ของความพร้อมด้านอาคารสถานที่ ความพร้อมด้านสื่อการสอนและวัสดุอุปกรณ์ ความพร้อมด้านเทคโนโลยี และความพร้อมด้านข้อมูลสารสนเทศ โดยมีค่าเป็น .44, .61, .52, .56 ตามลำดับ สำหรับตัวแปรประสิทธิภาพในการบริหาร ไม่มีค่า FL เพราะไม่มีตัวแปรที่สังเกตได้

ตัวแปรแฝงภายใน คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพมีค่า FL ของการมีวิสัยทัศน์ความสัมพันธ์กับบุคลากร ความมุ่งมั่นในการทำงาน การใช้ข้อมูลสถิติในการตัดสินใจ การสนับสนุนช่วยเหลือลูกน้อง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การใช้แรงจูงใจ และ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีค่า .57, .64, .72, .37, .41, .50, .39, .61 ตามลำดับ

ส่วนการจัดการคุณภาพโดยรวมมีค่า FL ของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานและการจัดสภาพการเรียนรู้ โดยมีค่าเป็น .49, .62, .78, .69, .54 ตามลำดับ

ตัวแปรที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน สามารถอธิบายได้ดังนี้

อิทธิพลทางตรง ได้แก่ปัจจัยด้านการบริหารเวลามีค่าเท่ากับ .29 ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการบริหารมีค่าเท่ากับ .09 ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีมีค่าเท่ากับ .17 และปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพมีค่าเท่ากับ .37

อิทธิพลทางอ้อม เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน โดยผ่านปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเวลามีค่าเท่ากับ .04 ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการบริหารมีค่าเท่ากับ .08 ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีมีค่าเท่ากับ .05

นอกจากนี้ยังระบุถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรซึ่งได้แก่ การบริหารเวลาที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการบริหารโดยมีค่าเท่ากับ .68 รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการบริหาร โดยมีค่าเท่ากับ .61 และการบริหารเวลาที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีโดยมีค่าเท่ากับ .81

ตาราง 15 ข้อมูลแสดงอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมของปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน

ปัจจัยที่เป็นสาเหตุ	อิทธิพลที่ส่งผลต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ			อิทธิพลที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม		
	ทางตรง	ทางอ้อม	โดยรวม	ทางตรง	ทางอ้อม	โดยรวม
1. การบริหารเวลา	.11	-	.11	.29	.04	.33
2. ประสิทธิภาพในการบริหาร	.21	-	.21	.09	.08	.17
3. สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี	.13	-	.13	.17	.05	.22
4. คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ	-	-	-	.37	-.05	.37

ผลการวิเคราะห์จากตาราง 15 พบว่าตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน โดยเรียงลำดับจากการมีอิทธิพลโดยรวมจากมากไปหาน้อยดังนี้ คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ (.37) การบริหารเวลา (.33) สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี (.22) และประสิทธิภาพในการบริหาร (.17) ตามลำดับ เมื่อจำแนกเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

ทางตรงได้แก่ คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ (.37) การบริหารเวลา (.29) สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี (.17) และประสิทธิภาพในการบริหาร (.09) ทางอ้อมได้แก่ ประสิทธิภาพในการบริหาร (.08) สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี (.05) และการบริหารเวลา (.04)

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาจากตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ โดยเรียงลำดับการมีอิทธิพลจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ประสิทธิภาพในการบริหาร (.21) สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี (.13) และการบริหารเวลา (.11) ตามลำดับ เมื่อจำแนกเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

ทางตรงได้แก่ ประสิทธิภาพในการบริหาร (.21) สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี (.13) และการบริหารเวลา (.11) ตามลำดับ สำหรับทางอ้อมไม่มี

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีข้อสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับของการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร

ขอบเขตของการวิจัย

เป็นการวิจัยในบริบทของการบริหารและการจัดการทางการศึกษา ในระบบโรงเรียนจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เฉพาะในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยศึกษาเฉพาะในด้านปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมยึดหลักทฤษฎีการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) มาเป็นกรอบความคิดในการวิจัย และสร้างเครื่องมือในการวิจัย กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา ครู ผู้แทนผู้ปกครองและผู้แทนชุมชนที่ทำหน้าที่กรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร จำนวน 111 โรงเรียน

;

วิธีการดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยได้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้ง หัวหน้าหมวดวิชา ครู ผู้แทนผู้ปกครอง และผู้แทนของชุมชน ซึ่งบุคลากรดังกล่าวนี้ อยู่ในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยที่โรงเรียนทั้งหมดเป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมินการจัดการคุณภาพให้เป็นมาตรฐานตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งจัดประเมินและติดตามผล โดยสำนักงานผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ ปีพ.ศ. 2547 ในการ

เลือกบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียน 111 โรงเรียน รวมกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งหมดจำนวน 542 คน สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ แบบสอบถามที่ผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์คุณภาพและความเที่ยงตรงจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 ท่าน โดยการหาค่าดัชนี IOC (Item- Objective Congruence Index) และหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคได้ค่าความเชื่อมั่น .97 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง การวิเคราะห์แบบสอบถาม เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานซึ่งได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการทดสอบสมมติฐาน t- test ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Versions 11.0 ส่วนข้อมูลด้านการทดสอบสมมติฐานด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม ใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) โดยใช้โปรแกรม ลิสเรล (LISREL) Versions 8.30

สรุปผลการวิจัย

1. ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่าระดับของการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนสรุปผลได้ดังนี้

2.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อเรียงลำดับ

จากมากไปหาน้อยได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ (.37) ปัจจัยด้านการบริหารเวลา (.33) ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี (.22) และปัจจัยด้านประสบการณ์ในการบริหาร (.17)

2.2 ปัจจัยด้านการบริหารเวลาส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนทั้งทางตรง (.29) และทางอ้อม (.04) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของการบริหารเวลา ปรากฏว่าการเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารเวลา และเทคนิคในการบริหารเวลาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารเวลา โดยที่การเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารเวลามีค่า Factor Loading (FL) = .57 ส่วนเทคนิคในการบริหารเวลามีค่า Factor Loading (FL) = .48

2.3 ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการบริหารส่งผลทางตรง (.09) และทางอ้อม (.08) ต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน

2.4 ปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพส่งผลทางตรง (.37) ต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานมีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่

มุ่งคุณภาพ โดยความมุ่งมั่นในการทำงานมีค่า Factor Loading (FL) = .72 ความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีค่า Factor Loading (FL) = .64 และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่า Factor Loading (FL) = .61

2.5 ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีส่งผลทั้งทางตรง (.17) และทางอ้อม (.05) ต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี ปรากฏว่าความพร้อมด้านสื่อการสอนและวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนความพร้อมด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี โดยที่ความพร้อมด้านสื่อการสอนและวัสดุอุปกรณ์มีค่า Factor Loading (FL) = .61 สำหรับความพร้อมด้านเทคโนโลยีมีค่า Factor Loading (FL) = .52

การอภิปรายผล

จากการทดสอบสมมุติฐานที่เกี่ยวข้องกับระดับของการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่ได้เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยที่ผู้วิจัยตั้งไว้ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครเป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในความเจริญ มีการคมนาคมสะดวกรวดเร็ว รวมทั้งมีความพร้อมในด้านแหล่งค้นคว้าต่างๆ ประกอบกับนโยบายของรัฐบาล และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการมีความชัดเจนในการใช้หลักการบริหารและการจัดการที่คำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญเพราะใช้แนวคิดจากธุรกิจมาประยุกต์ใช้ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 3-5) อีกทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบันต่างก็เน้นให้มีการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ โดยเฉพาะในมาตรา 9 มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ ซึ่งการประกันคุณภาพนั้นเป็นแนวคิดที่ได้มีการพัฒนามาจากทฤษฎีของการจัดการคุณภาพโดยรวม และจัดว่าเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารและการจัดการที่เน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ (Nanyang Business School. 1998 : Online; Abramavicius. 2000 : Online; Birkdale. 2002 : Online) ขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงของโลกทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องปรับตัวให้ทันยุคและทันเหตุการณ์ จึงจำต้องแสวงหากระบวนการบริหารที่ทันสมัยมาใช้อย่างเหมาะสม ซึ่งนับว่าสอดคล้องกับการจัดการคุณภาพโดยรวมที่เป็นการบริหารแนวใหม่ (Anderson. 1994 : Online; Balin. 1998 : Online; Bauner. 2001 : Online; Institutional Model 2. 2003 : Online) ในทำนองเดียวกันมีการติดตาม ควบคุมและประเมินคุณภาพการศึกษา ทั้งหน่วยงานอิสระ เช่นสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) หน่วยงานในระดับกระทรวงศึกษาธิการ ทั้งสำนักงานตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานติดตามและประเมินผล ตลอดจนหน่วยศึกษานิเทศก์ในระดับต่างๆ จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ได้รับ

การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และนำหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียน

นอกจากนี้ถ้าพิจารณาจากความพร้อมของปัจจัยต่างๆทั้งด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี แม้แต่คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพจะเห็นว่าอยู่ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครมีความพร้อมเพรียงทั้งด้านอาคารสถานที่ สื่อและวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งผู้บริหารก็มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับการจัดการคุณภาพโดยรวมอีกด้วย ปัจจุบันนี้ผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร มีการตื่นตัวกันมากในด้านการพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้า ให้ทันยุคทันเหตุการณ์ สืบเนื่องจากการเข้ารับการอบรมความรู้ด้านต่างๆทั้งด้านการบริหาร การจัดการศึกษาเพื่อนำมาพัฒนาโรงเรียน โดยเฉพาะด้านการบริหารยุคใหม่ที่สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญประกอบกับโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครได้รับการปลูกฝังในด้านการประเมินคุณภาพมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Circle Control) ระบบ ISO ซึ่งเป็นพื้นฐานของการจัดการคุณภาพโดยรวม (Westgard. 2000 : Online; Yam. 2000 : Online; The Stitute of Public Service International. 2002 : Online) อีกทั้งแต่ละโรงเรียนพยายามพัฒนาโรงเรียนของตนให้เป็นที่ยอมรับ ศรัทธาแก่ประชาชนโดยทั่วไป และตัวบ่งชี้ซึ่งเป็นที่ยอมรับได้แก่ คุณภาพของนักเรียนดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงใช้แนวทางในการบริหารที่เน้นคุณภาพเพื่อให้ผลผลิตมีคุณภาพเป็นไปตามความต้องการของประชาชน .ในทำนองเดียวกันการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ได้ศึกษาตามทฤษฎีจะประกอบด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน และการจัดสภาพการเรียนรู้ (Cotton. 1994 : Online; Nanyang Business School. 1998 : Online) ซึ่งในแต่ละด้านผู้บริหารโรงเรียนต่างก็นำมาใช้ในการบริหารโรงเรียน แต่ยังคงใช้อย่างแยกส่วน มิได้นำมาเป็นจุดเน้นการบริหารแบบองค์รวม โดยเฉพาะในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และด้านการเน้นลูกค้าเป็นสำคัญนั้น มีพื้นฐานจากการนำระบบควบคุมคุณภาพและการประกันคุณภาพการศึกษามาใช้ในการติดตามและประเมินผลของโรงเรียน สำหรับด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นจุดเน้นที่สำคัญของระบบการศึกษา และเป็นนโยบายระดับชาติ โดยเฉพาะในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบันนี้เน้นในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นพิเศษ รวมทั้งการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานนั้นถือเป็นหลักการที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดสภาพการเรียนรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นการเรียนการสอนเป็นหลัก จากเหตุผลดังที่กล่าวมานี้จึงเป็นผลให้ระดับของการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก

ถึงแม้ว่าข้อค้นพบของการวิจัยแสดงให้เห็นถึงการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากก็ตาม แต่เมื่อพิจารณาจากค่า SD จะเห็นว่ามีกระจายของข้อมูล

ค่อนข้างสูง ซึ่งอยู่ระหว่าง .81 - .96 โดยเฉพาะการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่มีค่า SD ถึง .96 ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารบางส่วนยังมีความแตกต่างกันในด้านการวางแผนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การนำผลที่ได้จากการปรับปรุงไปใช้ในการวางแผนพัฒนา รวมทั้งขาดการรายงานผลความก้าวหน้าซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทรงชัย ปานสุข (2542 : 93) และวัชร เทพพุทธานกูร (2544 : 169) ดังนั้นจึงสมควรนำผลวิจัยไปใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในด้านการจัดการคุณภาพโดยรวมต่อไป

จากข้อค้นพบของการวิจัยทำให้ผู้วิจัยสามารถนำเสนอองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวม และเพื่อให้จดจำง่ายสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารและการจัดการที่เน้นคุณภาพเป็นสำคัญ โดยยึดหลักการของ 5 C ดังนี้

1. Continuous Improvement ได้แก่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
2. Customer Focus ได้แก่ การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ
3. Capital Human Resource Development ได้แก่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. Collaboration ได้แก่การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน
5. Condition of Learning ได้แก่การจัดสภาพการเรียนรู้

ส่วนรายละเอียดของแต่ละหัวข้อได้นำเสนอในบทที่สองแล้วนั้น และเมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร จึงขอเสนอปัจจัยแต่ละด้านดังต่อไปนี้

ปัจจัยด้านการบริหารเวลา

ปัจจัยด้านการบริหารเวลาส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยจำแนกทางตรงเท่ากับ .29 ทางอ้อมเท่ากับ .04 และมีค่าโดยรวมเท่ากับ .33 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และนับว่าสอดคล้องกับแนวความคิดของ คราเมอร์ (Kramer. 1989 : CD-ROM) แมคเฮนรี (McHenry. 2004 : Online) และ กอร์แมน (Gorman : 1993 : Online) ซึ่งให้แนวความคิดด้านการบริหารเวลาที่น่าจะมีความสำคัญต่อการบริหารงาน และเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารงานในยุคปฏิรูปเป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวความคิดของทูลส์ (Tools. 2004 : Online) และ ลีดดิ้งทูเดย์ (Leadingtoday. 2004 : Online) ที่แสดงให้เห็นว่า การบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพ ช่วยสนับสนุนคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ ทำให้ผู้บริหารมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการบริหาร รวมทั้งสามารถวางแผนแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันยังส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถใช้เวลาได้อย่างคุ้มค่าและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารในภาพรวม ในทำนองเดียวกันยังช่วยปรับปรุงการวางแผนในการบริหารงาน การวางแผนสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี และมุ่งใจให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย (Time Management Guide. 2004 : Online ;McHenry.

2004 : Online) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของชัยภัทร ภัทรทิพากร (2547 : ออนไลน์) และเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543 : 108-110) ที่แสดงให้เห็นว่าการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารเวลาทั้งในด้านการพัฒนาตนเอง การค้นหาวิธีการใหม่ในการบริหารงาน การมอบหมายงานและการเรียนรู้งานนั้นนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะเทคนิคด้านการบริหารเวลานั้นช่วยสนับสนุนการบริหารงานซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของยอร์ก (York. 2004 : Online) วิลเลียม (Williams. 2004 : Online) เวทมอร์ (Wetmore. 2004 : Online) และสมิธ (Smith. 2002 : Online) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการนำเทคนิคการบริหารเวลามาใช้นั้นนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานยุคใหม่ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

นอกจากนี้จะเห็นว่าในยุคปฏิรูปการศึกษาที่อยู่ในยุคโลกไร้พรมแดน ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้หลักการบริหารเวลาอย่างมีคุณค่าเพื่อให้การบริหารเกิดความรวดเร็วทันใจแก่ผู้รับบริการซึ่งได้แก่นักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้น โดยยึดคุณภาพนักเรียนเป็นหัวใจสำคัญ (Gorman. 1993 : Online) รวมทั้งต้องตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง เวลานั้นมีค่าและต้องใช้ให้คุ้มค่า อีกทั้งต้องรู้จักวางแผนเวลาอย่างเหมาะสม ผู้บริหารจึงควรยึดหลักการบริหารเวลาโดยตั้งเป้าหมายในการทำงาน มีการจัดบันทึก จัดสรรเวลา วิเคราะห์และลำดับความสำคัญของงาน และที่สำคัญมีเทคนิคในการบริหารเวลาซึ่งการบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพจะช่วยประหยัดทั้งเวลา บุคลากรและงบประมาณ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2537 : 168-169)

ในทำนองเดียวกันการบริหารเวลาเป็นปัจจัยสำคัญและสนับสนุนคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารและส่งเสริมให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ (Leadingtoday. 2004 : Online) ที่เป็นเช่นนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่าในยุคปฏิรูปการศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานครให้ความสำคัญเรื่องการบริหารเวลาเป็นอย่างดี เพราะเวลาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนจึงใช้เวลาอย่างมีคุณค่า ทั้งในด้านการวางแผน การติดตามควบคุม การดำเนินงานให้สอดคล้องกับเวลา (Tools. 2004 : Online) รวมทั้งมีเทคนิคในการบริหารเวลา ซึ่งการบริหารเวลาที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพช่วยทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี ยิ่งไปกว่านั้นทั้งนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเกิดความพึงพอใจ และประทับใจ เพราะได้รับการบริการที่สะดวกรวดเร็ว ทันเวลาที่เรียกว่า Just in Time (Williams. 2004 : Online) ขณะเดียวกันผู้บริหารโรงเรียนมีภารกิจมากมายทั้งต้องพัฒนาโรงเรียนให้เกิดความก้าวหน้า ทั้งด้านการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูงและต้องสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนหน่วยงานต่างๆ เพื่อระดมทรัพยากรมาพัฒนาโรงเรียน จึงจำเป็นต้องนำหลักของการบริหารเวลามาใช้ในการส่งเสริมการบริหารโรงเรียน โดยเน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามปฏิทินเวลา รวมทั้งการประเมินผลให้สอดคล้องกับการวางแผนเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

การบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ทำให้งานประสบผลสำเร็จเท่านั้น ยังเป็นผลทำให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน เพราะสามารถประหยัดทั้งเวลา กำลังคน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ (Smith. 2002 : Online) และที่สำคัญสนับสนุนคุณลักษณะ และพฤติกรรมของผู้บริหารให้มีความสุขรอบคอบ ใจเย็น มีความรับผิดชอบ และมีความอดทนไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ สร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเพราะต้องวางแผนร่วมกันเป็นทีม ในทำนองเดียวกันยังช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญในการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการวางแผน ตลอดจนใช้เทคโนโลยีการตัดสินใจอีกด้วย (Leadingtoday. 2004 : Online) โดยเฉพาะเทคนิคการบริหารเวลานับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงานสมควรนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานต่อไป ซึ่งเทคนิคการบริหารเวลาที่สำคัญมีดังนี้

“สนุกกับการทำงาน ไม่หย่อนยานวินัย ใช้สื่ออุปกรณ์ หาพี่เลี้ยงสอน ป้อนแรงใจ ทบทวนงานให้ดี หลีกหนีวิกฤติ พิชิตสิ่งรบกวน ควบคุมหมายงาน ประสานการจัดอันดับงาน”

จากข้อค้นพบของงานวิจัยในครั้งนี้จะเห็นว่าการบริหารเวลาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารงาน และส่งผลต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารอีกด้วย และยังค้นพบว่า การบริหารเวลาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก แต่ถ้าพิจารณาจากค่า SD จะเห็นว่ามี การกระจายของข้อมูลค่อนข้างสูง โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.82 - 0.87 ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีความแตกต่างกันในด้านการบริหารเวลา ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนบางส่วนขาดประสบการณ์ในด้านการบริหารเวลา โดยเฉพาะความรู้ด้านเทคนิคการบริหารเวลา จึงทำให้การบริหารเวลาไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคาร์เมอร์ (Kramer. 1989 : CD-ROM) ที่แสดงให้เห็นว่าการบริหารเวลา มีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ โดยที่ถ้าผู้บริหารมีประสบการณ์ด้านการบริหารเวลา โดยเฉพาะการนำเทคนิคการบริหารเวลามาประยุกต์ใช้ จะช่วยให้การบริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการบริหาร

ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการบริหารส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยจำแนกเป็นทางตรงมีค่าเท่ากับ .09 ทางอ้อมมีค่าเท่ากับ .08 และโดยรวมมีค่าเท่ากับ .17 ซึ่งประสบการณ์ในการบริหารประกอบด้วยประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร ประสบการณ์ในการฝึกอบรม และประสบการณ์ในการศึกษา จากการทดสอบสมมุติฐาน ปรากฏว่าเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับแนวความคิดของคอนราด และมาร์มูต (Conrad. 1992 : Online; Mahmood. 1995 : Online) ที่แสดงให้เห็นว่า ประสบการณ์ในการบริหารจะช่วยสนับสนุนการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ ขณะเดียวกัน ประสบการณ์ในการบริหารยังส่งผลทางอ้อมต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพอีกด้วย ซึ่งนับว่าสอดคล้องกับแนวความคิดของคัตตัน (Cotton. 1993 : Online)

และสอดคล้องกับงานวิจัยของสมาคมผู้บริหารในประเทศออสเตรเลีย (Western Australian Primary Principals' Association. 2003 : Online) ที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่ประสบ ความสำเร็จ มีความเชี่ยวชาญมานานจะช่วยพัฒนาคุณลักษณะพฤติกรรมและบุคลิกภาพของ ตนเองให้มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ในทำนองเดียวกันยังสอดคล้องกับ แนวความคิดของตูมัวกีและงานวิจัยของโรงเรียนแฮสในสหรัฐอเมริกา (Tumuaki. 2003 : Online; Hass School. 2003 : Online) ที่สนับสนุนความสำคัญของประสบการณ์ในการ บริหาร ซึ่งช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้บริหารโรงเรียน การพัฒนาระบบการบริหารงาน การส่งเสริมกระบวนการผลิตและการบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกคำ และยัง สอดคล้องกับแนวคิดของ ฟอริซซี (Forlizzi. 2004 : Online) ที่แสดงให้เห็นว่าประสบการณ์ สามารถออกแบบกระบวนการบริหารงานให้สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของ ลูกคำ และสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง ปรับปรุงผลผลิตและการบริการให้ ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และนำมาพัฒนาการบริหารงานให้เกิดคุณภาพ

นอกจากนี้จากผลการวิจัยนับว่าสอดคล้องกับแนวคิดของซีเกล (Siegel. 2003 : Online) ที่เน้นความสำคัญของประสบการณ์ในการบริหารที่ช่วยส่งเสริมทักษะความเป็นผู้นำ เทคนิคการบริหาร การพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งช่วยทำให้นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนเกิดความรู้สึกพึง พอใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของบอยด์ (Boyd. 2001 : Online) และ แนวความคิดของแพทช์ (Patch. 2003 : Online) ที่เห็นว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการ บริหารจะพัฒนาคุณลักษณะและพฤติกรรมให้เป็นที่ยอมรับศรัทธาแก่บุคลากรโดยทั่วไป และ สามารถสร้างความเชื่อมั่นและเกิดความไว้วางใจเป็นอย่างดี ทำให้การดำเนินงานประสบ ความสำเร็จตามเป้าหมาย ในทำนองเดียวกันแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่ การงานและได้รับการยอมรับโดยทั่วไปจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์สูงทั้งสิ้น ทั้งด้านวิวุฒิ และ คุณวุฒิ (Institutional Model 2. 2003 : Online) ขณะเดียวกันประสบการณ์นับว่ามีความสำคัญ เพราะช่วยพัฒนาผู้บริหารให้รู้จักแก้ไขปัญหา แก้ไขสถานการณ์ ทำให้เกิดความสุขุมรอบคอบ ใช้หลักเหตุผลความเป็นจริงมากกว่าความรู้สึก ประสบการณ์ช่วยให้เกิดความยับยั้งชั่งใจ ไม่ ตัดสินใจโดยพลการ (School Reform of Student Diversity. 1995 : Online)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่าประสบการณ์ในการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญ และมีอิทธิพลต่อการบริหารงาน และส่งผลต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ที่ เป็นเช่นนี้เนื่องจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์จะสะสมความเชี่ยวชาญจากการปฏิบัติงาน ทั้งด้าน การดำรงตำแหน่งในหน้าที่การบริหารงาน การศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การ ประชุม สัมมนา และการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆโดยนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมา ถ่ายทอดให้ความรู้แก่ครูอาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชน ทำให้บุคลากรต่าง ยอมรับนับถือ ให้ความศรัทธาและไว้วางใจต่อผู้บริหาร (Education. 2000. 2003 : Online) ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและสามารถจูงใจบุคลากรมาทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการพัฒนาผลผลิตและการบริการให้เป็นไปตามความต้องการของลูกคำ ทำให้เกิด

ความพึงพอใจและประทับใจเป็นอย่างดี (MacDonald. 2003 : CD-ROM) ในทำนองเดียวกัน ประสิทธิภาพของผู้บริหารสามารถวางแผนป้องกันและสามารถแก้ไขปัญหาได้ ซึ่งในทฤษฎีการจัดการคุณภาพโดยรวมเน้นในการวางแผนเป็นพิเศษ โดยพยายามให้เกิดข้อบกพร่องน้อยที่สุด เรียกว่า การป้องกันข้อผิดพลาดให้เป็นเป็นศูนย์ (Zero Defended) (Parmely. 2001 : CD-ROM ; Western Australian Primary Principals' Association. 2003 : Online) ขณะที่ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจะวางแผนพัฒนาโรงเรียนให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ให้ความใกล้ชิดสนิทสนมกับบุคลากร ให้ความช่วยเหลือครูอาจารย์โดยสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน จูงใจให้บุคลากรร่วมงานด้วยความสมัครใจ อีกทั้งให้รางวัลแก่ผู้ประสบผลสำเร็จอย่างยุติธรรมและทั่วถึง (Education Review Office. 1997 : Online; Smreka; & Owens. 2002 : Online) รวมทั้งในด้านการพัฒนาวิชาการ พัฒนาหลักสูตร ทำให้การบริหารวิชาการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับยุคปฏิรูปการศึกษาที่เน้นคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ (Begley. 2003 : Online) และที่สำคัญประสิทธิภาพการบริหารจะส่งเสริมให้ผู้บริหารมีคุณภาพและนำไปสู่ความเป็นมืออาชีพในอนาคตต่อไป (Cox. 1996 : Online; Omar. 2003 : Online)

โดยสรุปแล้วจะเห็นว่าประสิทธิภาพในการบริหารของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม และส่งผลต่อการบริหารงาน รวมทั้งส่งผลต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพเป็นอย่างดี

ปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ

ปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพส่งผลโดยตรงต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร โดยมีค่าเท่ากับ .37 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และนับว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของเบรย์ (Bray. 1995 : 1753) โซเรนสันและมาเชล (Sorenson; & Machell. 1996 : Online) โรบินสัน (Robinson. 1996 : 1428) วิลเลียม (William. 1997 : 3355) ชิปี (Shipe. 1998 : 46) คิลเมอร์ (Kilmer. 1999 : 3705) และสอดคล้องกับแนวคิดของ โอลรอยด์ (Oldroyd. 1999 : Online) และ ลอฟเลอร์ (Loffler. 2003 : Online) โดยชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญและส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวความคิดของเมเคอร์ (Maker. 1997 : 106) บาร์ลอสกีและลอร์ดัน (Barlosky; & Lawton. 1995 : Online) กรีน (Green. 2000 : 28-29) และตรอดเตอร์ (Trotter. 1996 : 3385) ซึ่งให้ความสำคัญของคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงาน และการปฏิบัติงานในโรงเรียน ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และเพิ่มคุณภาพการศึกษา อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของโซห์น (Sohn. 1998 : 1036) ที่ทำการศึกษาคูณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารซึ่งผลงานวิจัยสรุปว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมและทัศนคติที่มุ่งคุณภาพจะช่วยให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมและ

ทัศนคติที่มุ่งคุณภาพน้อยกว่า โดยเฉพาะคุณลักษณะและพฤติกรรมคุณลักษณะและพฤติกรรมด้านการมีวิสัยทัศน์ (Packard. 2002 : Online; Roncelli-Vaupot. 2003 : Online; St. Edwards University. 2003 : Online) ด้านการมีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและนอกองค์กร (Kaufman; & Zahn. 1993 : 13; Berry . 1997 : 125-130; Sallis. 1999 : 4) ด้านการมีความมุ่งมั่นในการทำงาน (Barlosky; & Lawton. 1995 : Online; Maker. 1997 : 106; Vaupot. 2003 : Online) ด้านการใช้ข้อมูล สถิติในการวิเคราะห์และตัดสินใจ (Schmoker; & Wilson. 1994 : 1429) ด้านการให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง (Besterfield; et al. 1999 : 43; Kilmer. 1999 : 3705; Johnson. 2003 : Online; Lee. 2003 : Online) ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร (Robinson. 1996 : 1428; Sorenson; & Machell. 1996 : Online) ด้านการมีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ (Tribus. 1994 : 83; Shipe. 1998 : 46) ตลอดจนด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Downey, Frase; & Peter. 1994 : 13; Bray . 1997 : 1753; Binkly. 1997 : 1590; Maker. 1997 : 106; Stephen; & Weimerskirch. 1998 : 25) นับว่าช่วยส่งเสริมให้การจัดการคุณภาพโดยรวมสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากข้อค้นพบของการวิจัยจะเห็นว่าในยุคปฏิรูปการศึกษาที่เน้นคุณภาพเป็นสำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนกลไกของการปฏิรูปสู่เป้าหมาย โดยที่ผู้บริหารเปรียบประดุจฟันเฟืองที่ขับเคลื่อนวงล้อการปฏิรูปไปสู่จุดหมาย (William. 1997 : 3355) โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีคุณลักษณะและพฤติกรรมที่มุ่งเน้นคุณภาพ จะช่วยสนับสนุนกระบวนการบริหารเชิงคุณภาพให้ประสบผลสำเร็จ (Oldroyd. 1999 : Online) นอกจากนี้คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพที่สำคัญยังได้กล่าวถึงการให้ความสำคัญสิทธิสนิม การดูแลบุคลากรในองค์กรอย่างทั่วถึง โดยกล่าวถึงลักษณะผู้บริหารที่มีคุณภาพควรจะใช้หรือให้การบริการมากกว่าการสั่งการ เพราะว่าการให้ความสำคัญทำให้เกิดความรักและความศรัทธา ถ้าผู้บริหารได้รับความไว้วางใจแล้ว ทุกสิ่งทุกอย่างจะเป็นไปอย่างราบรื่น (Bray. 1995 : 1753)

นอกจากนี้คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพที่สำคัญได้แก่ ความมุ่งมั่นในการทำงาน (McDonald. 1997 : 4623; Oldroyd. 1999 : Online; Lee. 2003 : Online; Roncelli-Vapot. 2003 : Online) เพราะผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นจะต้องมีความคาดหวังในผลงานสูง เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด (Johnson. 2003 : Online) โดยเน้นการทำงานที่ยึดผลงานเป็นหลัก (Murgatroyd; & Morgan. 1993 : 59-60; Hodgett. 1996 : 76-77) และใช้ความพยายามอย่างแรงกล้าเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งผู้บริหารที่มีคุณภาพต้องให้กำลังใจแก่คนทุกคน และใช้แรงจูงใจอย่างเหมาะสม ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง จะทำให้เกิดความยอมรับนับถือและไว้วางใจต่อผู้บริหาร ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรดึงศักยภาพของตนมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ (Besterfield; et al. 1999 : 43; Kilmer. 1999 : 3705; Johnson. 2003 : Online; Lee. 2003 : Online) โดยเฉพาะถ้าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ รวมทั้งแสดงความ

คิดเห็นและเสนอแนะกิจกรรม โครงการที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน จะทำให้บุคลากรตระหนักถึงความมีส่วนร่วมในงานและมองเห็นความสำคัญและเป็นเจ้าภาพร่วมกัน ทำให้การดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดความสามัคคีในการทำงาน (Greene. 1994 : Online; Green. 2000 : Online; Sparkes et al. 1999 : Online)

นอกจากนี้ในยุคโลกาภิวัตน์หรือโลกข่าวสาร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล เทคโนโลยีที่สำคัญได้แก่คอมพิวเตอร์จึงเป็นปัจจัยสำคัญ และควรฝึกฝนตนเองให้สามารถใช้งานได้ รวมทั้งงานวิจัยควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ สนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนใช้เป็นพื้นฐานในการแสวงหาคำตอบ (Oak; & Schoeffler. 2002 : Online) และที่สำคัญต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้ทันกับความเจริญทางด้านเทคโนโลยี และความเจริญของโลก รวมทั้งควรมีการเตรียมความพร้อมในอนาคต (Schmoker; & Wilson . 1994 : 1429; Barlosky; & Lawton. 1995 : Online; Robinson. 1996 : 1428)

ผู้บริหารที่ใช้ข้อมูลสถิติ แผนภูมิต่างๆ และที่สำคัญใช้งานวิจัยเป็นพื้นฐานในการบริหารและการจัดการนั้นว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะช่วยให้การจัดการคุณภาพเกิดความน่าเชื่อถือ เป็นการบริหารและการจัดการที่ยึดหลักแห่งความเป็นจริงและไม่ใช้ความรู้สึกในการตัดสินใจ (Leading by Fact, not Leading by Feeling) ทำให้การบริหารงานได้รับการยอมรับ บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาเป็นอย่างดี (Robinson. 1996 : 1428)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารงาน ทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพมีความสอดคล้องกันเชิงทฤษฎีระบบ เพราะเมื่อใช้ระบบคุณภาพในการบริหารและการจัดการ ผู้บริหารก็ควรมีลักษณะและพฤติกรรมที่มุ่งคุณภาพด้วย ผลผลิตที่เกิดขึ้นจึงจะมีคุณภาพตามมาสังเกตได้จากผู้บริหารที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปจะเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล และคาดการณ์อนาคตได้อย่างแม่นยำ ซึ่งผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลจะได้รับการยอมรับนับถือจากบุคลากรเป็นอย่างดี (Webb. 1992 : Online; Tribus. 1994 : 83; Robinson. 1996 : 1428; Leadership & Management HMI Report. 1998 : Online; Roncelli-Vaupot. 2003 : Online; St.Edward University. 2003 : Online) และสามารถบริหารงานได้อย่างราบรื่น อีกทั้งผู้บริหารที่มีความใกล้ชิดสนิทและสนม และสนับสนุนให้ความช่วยเหลือลูกน้องทั้งในเรื่องส่วนตัวและหน้าที่การงาน จะทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความเห็นอกเห็นใจ เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน บรรยากาศในการทำงานเต็มไปด้วยความสุขและเป็นบรรยากาศที่อบอุ่น ผู้บริหารจึงนิยมสร้างมิตรมากกว่าศัตรู (Kaufman; & Zahn. 1993 : 13; Berry. 1997 : 125-130) ขณะเดียวกันผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ร่วมงาน ผู้ปกครองและชุมชน ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน (Coates. 1996 : 14-17; Bonstingl. 2001 : Online) ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อโรงเรียน เป็นผลทางด้านจิตวิทยา ทำให้ทุกคนเกิดการยอมรับศรัทธา (Coates.

1996 : 14-17; Bonstingl. 2001 : Online) โดยเฉพาะการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองจะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนและแก้ปัญหาให้นักเรียนได้เป็นอย่างดี และช่วยพัฒนาผลสัมฤทธิ์นักเรียนให้สูงขึ้น อีกทั้งสนับสนุนให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าอีกด้วย (Sallis. 1993 : 4) นอกจากนี้การใส่ใจแรงจูงใจทางบวกนับว่ามีความสำคัญ ช่วยส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานนำศักยภาพที่มีอยู่ออกมาปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ (Tribus. 1994 : 83; Shippe. 1998 : 46) โดยเฉพาะความมุ่งมั่นเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิบัติงานจะทำให้งานประสบผลสำเร็จ

ผู้บริหารที่มีคุณภาพจึงต้องตั้งปณิธานและวางแนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยไม่เลิกกลางคัน (Kilmer.1999 : 3705) โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้มีการปรับความคิดเห็น กระบวนทัศน์ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก รวมทั้งรับวัฒนธรรมองค์การแนวใหม่ ควรใช้หลักการมองภายนอกเพื่อนำมาเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ โดยเน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ในการบริหารและการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วทันใจ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Binkly. 1997 : 1590; Maker. 1997 : 106; Stephen; & Weimerskirch. 1998 : 25)

จากข้อค้นพบของงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพมีอิทธิพลและมีความสำคัญต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน และยังแสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก แต่ถ้าวัดจากค่า SD จะเห็นว่าการกระจายของข้อมูลค่อนข้างสูง โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.83 -1.00 ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีความแตกต่างกันในด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงซึ่งมี SD ถึง 1.00 ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนบางส่วนเป็นผู้อาวุโสและส่วนใหญ่มีความเชื่อว่าตนมีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนมามากและใกล้จะเกษียณ จึงประคองตนไว้ไม่ให้เกิดปัญหา เพราะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยความเสี่ยงเป็นอย่างมาก ผู้บริหารเหล่านี้จึงปรับกระบวนการบริหารแบบค่อยเป็นค่อยไป

จากข้อค้นพบในการวิจัย ผู้วิจัยสามารถสรุปคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพเพื่อให้ชัดเจน โดยใช้หลัก 8 ป ดังนี้

1. เป้าหมาย ผู้บริหารมีเป้าหมายในการบริหารงาน รวมทั้งสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ในการบริหารงานได้
2. ประสานสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องประสานงาน สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรอย่างใกล้ชิด
3. ปณิธาน ผู้บริหารจะต้องมีปณิธานและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน
4. ประเมินผล ผู้บริหารต้องใช้สารสนเทศ สถิติ งานวิจัยในการประเมินผลและตัดสินใจ
5. ประทับใจ ผู้บริหารต้องประทับใจและให้ความช่วยเหลือลูกน้องอย่างทั่วถึง

6. ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารเน้นกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
7. ปูนาแห่งใจ ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจและใช้แรงจูงใจทางบวกในการบริหารงาน
8. เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดยสรุปแล้วคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการจัดการคุณภาพโดยรวมซึ่งคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพประกอบด้วยด้านวิสัยทัศน์ การใช้ข้อมูลสถิติในการตัดสินใจ มีความสามารถในการสื่อสาร ใช้แรงจูงใจในการบริหาร รวมทั้งเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการพัฒนา และที่สำคัญผู้นำต้องมีความมุ่งมั่นในการบริหารโดยเน้นผลงานเป็นหลัก

ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี

ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร ทั้งทางตรงและทางอ้อม จำแนกเป็นทางตรงมีค่าเท่ากับ .17 ทางอ้อมมีค่าเท่ากับ .05 และโดยรวมมีค่าเท่ากับ .22 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สโคลท์ (Scholtes. 1993 : Online) เบอร์นาโด (Bernado. 1997 : Online) และ ลอฟเลอร์ (Loffler. 2003 : Online) ที่เน้นความสำคัญของสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ ทั้งด้านความพร้อมของอาคารเรียน (นัฏฐิตา แฉงใหญ่. 2544 : บทคัดย่อ; พรทิพย์ สระบงกช. 2544 : บทคัดย่อ; School Reform of Student Diversity. 2003 : Online; Wilson. 2003 : Online) ความพร้อมของสื่อการสอน และวัสดุอุปกรณ์ (Scholtes. 1993 : Online; Wilson. 2003 : Online) ความพร้อมของเทคโนโลยี (Coollis; & Samways. 1996 : Online; New Jersey. 2000 : Online; Wooddruff. 2002 : Online) และความพร้อมของข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศ (Jorbeck; & Levn. 1998 : Online; Egger; Lipson; & Adams. 2000 : Online) ซึ่งเป็นการความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม ทำให้การบริหารเป็นไปอย่างราบรื่น สะดวกรวดเร็วในการดำเนินงานทั้งครู นักเรียน บุคลากรในโรงเรียน ขณะเดียวกันสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยียังสนับสนุนให้ผู้บริหารสามารถวางแผน ควบคุม ออกแบบระบบการบริหารและการจัดการ และพัฒนางานให้เกิดประสิทธิผล (Zvi. 2004 : Online) โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์เทคโนโลยีนี้มีความสำคัญและมีบทบาทที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ (A Leadership Guide. 2004 : Online)

นอกจากนี้ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของวิลสัน (Wilson. 2003 : Online) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีนั้น ถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารงานยุคใหม่ และสนับสนุนคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพโดยเฉพาะในยุคปฏิรูปการศึกษาที่เน้นเก่งดีมีสุข นับว่าเป็นมาตรฐานหรือตัวชี้วัดด้าน

คุณภาพนักเรียน ดังนั้นจึงต้องเตรียมความพร้อมของโรงเรียนให้ครบถ้วน ไม่ว่าจะเป็นอาคารสถานที่ สื่ออุปกรณ์ บรรยากาศในโรงเรียน รวมทั้งเทคโนโลยี (Coollis; & Samways. 1996 : Online) ซึ่งสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในโรงเรียนมีส่วนสนับสนุนการบริหารโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ เพราะนักเรียนสามารถศึกษาหาความรู้ได้ตลอดเวลา รวมทั้งช่วยให้การบริหารงานสะดวก รวดเร็วและบริการลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ในทำนองเดียวกันปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยียังช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถและคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารอีกด้วย (Egger; Lipson; & Adams. 2000 : Online) นอกจากนี้บรรยากาศที่สวยงามร่มรื่น และมีความพร้อมเพรียงจะช่วยพัฒนาจิตใจนักเรียนและบุคลากรให้มีความสุข (Tumuaki. 2002 : Online)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นแล้วว่าปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมและยังส่งผลต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารอีกด้วย ทั้งนี้เพราะโรงเรียนที่มีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ทั้งด้านอาคารเรียน ห้องสมุด โรงอาหาร หอประชุม และห้องพิเศษต่างๆ รวมถึงมีการจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนที่ดี ส่วนใหญ่จะเป็นโรงเรียนที่มีผู้ปกครองพึงพอใจและให้ความศรัทธา โดยนำบุตรหลานเข้ามาสมัครเรียนกันมากที่เรียกว่าโรงเรียนยอดนิยม (Popular School) โดยกระจายอยู่ทั่วไปในกรุงเทพมหานคร ซึ่งโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ผู้ปกครองมีความพร้อมเพรียงสามารถระดมทรัพยากรมาพัฒนาโรงเรียนได้อย่างต่อเนื่อง เป็นผลทำให้โรงเรียนมีความพร้อมในด้านอาคารสถานที่ โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมของโรงเรียน อาคารเรียนที่เป็นระเบียบเรียบร้อยสวยงาม สมบูรณ์มั่นคงจะช่วยสร้างบรรยากาศในการบริหารงานและการเรียนการสอนให้เกิดความเพลิดเพลิน สนุกสนาน ส่งเสริมสุขภาพจิต ตลอดจนป้องกันมิให้สภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยมากระทบและเป็นอุปสรรคต่อการเรียนการสอน ในทำนองเดียวกันสามารถใช้เป็นที่ผ่อนคลาย พักผ่อนหย่อนใจ และเกิดความมั่นใจและรู้สึกปลอดภัย (Education Review Office. 1997 : Online; Alexander School. 2003 : Online) การบริหารและการจัดการจึงสะดวก รวดเร็ว การให้การบริการได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ สามารถสนับสนุนการดำเนินงานของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี อีกทั้งความพร้อมของสื่ออุปกรณ์และวัสดุครุภัณฑ์ที่พร้อมเพรียง ก็นับว่ามีความสำคัญในการอำนวยความสะดวกของการบริหารงานและการเรียนการสอนทำให้เกิดประสิทธิผล รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารในยุคใหม่ที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจด้วยเหตุผลและความจริง โดยอาศัยข้อมูล สถิติ และไม่ใช่ความรู้สึก (Leading by Fact, not Leading by Feeling) ซึ่งการบริหารงานโดยอาศัยข้อมูลจะได้รับความเชื่อถือไว้วางใจ สามารถสร้างศรัทธาแก่บุคลากรได้เป็นอย่างดี ข้อมูลสารสนเทศนับว่ามีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน โดยเฉพาะในยุคโลกไร้พรมแดน ข้อมูลจึงเป็นประโยชน์ต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม (California Department of Education. 1995 : Online; Dalrymple. 2003 : Online; Johnson. 2003 : Online) และที่สำคัญผู้บริหารในยุคดิจิทัลต้องใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการบริหารและการจัดการเพื่อให้เกิดความ

สะดวกรวดเร็ว ทันการณ์ ทันเวลา (California Department of Education. 1995 : Online) โดยเฉพาะคอมพิวเตอร์ถือว่าเป็นพี่เลี้ยงของครูและผู้บริหารและเป็นตำราที่ใหญ่ที่สุดในโลก โดยที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้การวางแผนบุคลากร งบประมาณ การติดตาม และการประเมินผลในด้านต่างๆ รวมถึงส่งเสริมการจัดสภาพการเรียนรู้ทั้งในห้องเรียนและการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้อีกด้วย (Noori. 1996 : Online; Ginns. 1998 : Online; New Jersey. 2000 : Online; Wooddruff. 2002 : Online; Lee. 2003 : Online; The Paper Store Enterprises. 2003 : Online) อีกทั้งเทคโนโลยีจะช่วยปรับปรุงคุณภาพและระบบการศึกษาเพื่อให้นักศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายและถือว่าเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จ โดยเฉพาะคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนสภาพการปฏิบัติงานโดยบริการลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ อำนวยความสะดวก ทำให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วยิ่งขึ้น (New Mexico High School. 1995 : Online) รวมทั้งยังส่งเสริมการเรียนการสอน ช่วยจูงใจให้นักเรียนเกิดความสนใจ และกระตือรือร้นในการเรียน (Jesani. 2003 : Online) ซึ่งสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีที่กล่าวมานี้จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารอย่างมีคุณภาพ และส่งเสริมคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารให้มีคุณภาพอีกด้วย (New Jersey. 2000 : Online; Wooddruff. 2002 : Online)

จากข้อค้นพบสรุปได้ว่าปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร รวมทั้งส่งผลต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพเป็นอย่างดี

นอกจากนี้ยังค้นพบว่าการปฏิบัติงานของปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีมีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาจากค่า SD ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0.86 - 0.88 ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีค่าการกระจายอยู่ในระดับสูง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ามีความแตกต่างของการเตรียมความพร้อมของปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีในโรงเรียนแต่ละโรง จึงสมควรสนับสนุนและส่งเสริมให้โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครให้มีการเตรียมความพร้อมปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี รวมทั้งให้สำคัญในด้านนี้เป็นพิเศษ เพราะถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีต่อการบริหารและการจัดการในยุคปัจจุบัน

จากการศึกษาผลการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร แสดงให้เห็นว่าข้อค้นพบเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ สมควรนำผลงานวิจัยไปขยายผลและใช้วางแผนการบริหารงานในระดับโรงเรียนสืบไป

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยค้นพบปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ปัจจัยด้านการบริหารเวลา ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการบริหาร ปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ และปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวก

และเทคโนโลยี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้และการทำวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ในด้านการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ สมควรจัดการอบรมและให้ความรู้แก่

ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาในระดับต่างๆ เกี่ยวกับหลักการบริหารเวลา เทคนิคการบริหารเวลา เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานที่สนับสนุนการจัดการคุณภาพโดยรวมของ

ผู้บริหารโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะในยุคปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ นอกจากนี้สมควรจัดการฝึกอบรมและเพิ่มพูนประสบการณ์ให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนตามความต้องการและความจำเป็นของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนต่าง ๆ นำความรู้ไปใช้พัฒนาหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายสืบไป

2. ในด้านระบบการบริหารโรงเรียน สมควรมีการจัดการอบรมเกี่ยวกับหลักการและทฤษฎีการจัดการคุณภาพโดยรวมแก่ผู้บริหารโรงเรียนในระดับต่างๆ อีกทั้งส่งเสริมให้มีการปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการให้ทันสมัยและสอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาและนำไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทของโรงเรียนแต่ละโรงเรียน โดยเน้นในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน รวมทั้งการจัดสภาพการเรียนรู้ให้เหมาะสม

3. ในด้านการพัฒนาคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สมควรให้มีการส่งเสริมพัฒนาคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยมุ่งเน้นคุณภาพเป็นสำคัญ รวมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ รวมถึงทักษะที่สำคัญและจำเป็น ตลอดจนปลูกฝังคุณลักษณะและพฤติกรรมที่มุ่งคุณภาพให้แก่ผู้บริหารทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในระบบการบริหารและการจัดการที่เน้นคุณภาพเป็นสำคัญ ซึ่งจะเป็นการช่วยยกระดับคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพยิ่งขึ้น

4. ในด้านการส่งเสริมสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี ในยุคปัจจุบันนี้ถือว่าสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความรวดเร็วทันใจ ตอบสนองลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจและยังส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนั้นนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงต้องวางแผนสนับสนุนและเตรียมความพร้อมให้กับโรงเรียนต่างๆ ที่ขาดแคลนปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีโดยสนับสนุนงบประมาณเพิ่มขึ้นและให้เพียงพอต่อความต้องการของนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจำต้องระดมทรัพยากรจากชุมชนมาเพื่อจัดเตรียมความพร้อมในด้านนี้อย่างจริงจัง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยเรื่องปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. งานวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษากระบวนการบริหารงาน ที่ใช้หลักการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) มาเป็นกรอบความคิดในการวิจัยและสร้างเครื่องมือการวิจัย ซึ่งผลที่ได้เป็นไปตามสมมุติฐานที่วางไว้ เพื่อให้การวิจัยสามารถลงลึกไปสู่ผลหรือคุณภาพนักเรียน จึงสมควรมีการวิจัยเกี่ยวกับผลของการจัดการคุณภาพโดยรวมในอันดับต่อไป

2. งานวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาจากกลุ่มประชากรในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครเท่านั้น จึงสมควรศึกษาจากกลุ่มประชากรในระดับอื่นๆ และเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ ในด้านกระบวนการบริหาร รวมทั้งผลของการจัดการคุณภาพโดยรวม เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโอกาสต่อไป

3. งานวิจัยในครั้งนี้ได้ศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมซึ่งส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารโรงเรียน และปัจจัยที่ค้นพบสามารถอธิบายความแปรปรวนของการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนได้ร้อยละ 67 ซึ่งอีกร้อยละ 33 จำต้องหาปัจจัยอื่นๆมาอธิบาย จึงสมควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆที่กล่าวถึง หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องทางทฤษฎี เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยเพื่อปฏิรูประบบการบริหารในโอกาสต่อไป

4. งานวิจัยในครั้งนี้ ศึกษาในบริบทของผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก โดยศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยศึกษาจากผู้บริหารโรงเรียนในด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ จึงสมควรทำการศึกษาวิจัยในบริบทของโรงเรียนทั้งด้านกระบวนการบริหารงานและผลของการบริหารงานในโอกาสต่อไป

บรรณานุกรม

- กรมสามัญศึกษา. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และการวิเคราะห์
สาระสำคัญ. กรุงเทพฯ : ศูนย์กลางคึกษา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2540). รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540.
กรุงเทพฯ : องค์การคึกษา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่ม
เติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2547). การมีส่วนร่วมของชุมชน (ออนไลน์). แหล่งข้อมูล :
202.183.216.170/ed_qual/step.htm วันที่สืบค้น 28 พฤษภาคม 2547.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2537). ปฏิรูปการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นของไทย. กรุงเทพฯ :
ซัคเซส มีเดีย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). บริหารเวลาเพื่อความสำเร็จ. กรุงเทพฯ : ซัคเซส มีเดีย.
- กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา. (2546). การมีส่วนร่วมของนักเรียน. (ออนไลน์).
แหล่งข้อมูล : www.moe.go.th/tuesday/L1_17062546.htm. วันที่สืบค้น 28
พฤษภาคม 2547.
- กษมา แพร่ภิญโญ. (2546). การศึกษาความต้องการเกี่ยวกับวิธีการในการพัฒนาทางวิชาการ
ของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มโรงเรียนทวารวดี สังกัดสำนักงานการ
ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. (การบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กุลยา ตันติผลาชีวะ. (2544, ตุลาคม). “การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองกับโรงเรียน” วาร
สารการศึกษาปฐมวัย. 5(4) : 30-37.
- โกศล ศรีทอง. (2543). คุณลักษณะของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการ
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5. ปริญญานิพนธ์
การศึกษามหาบัณฑิต. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- คำปุ่น ภูเงิน. (2544). การปฏิบัติตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ
การศึกษามหาบัณฑิต.(การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- งามเพ็ญ พันธุ์ดี. (2545). บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
ตามมาตรฐานโรงเรียน พ.ศ. 2541 ของโรงเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์

- ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- จรรยา สุขประเสริฐ. (2541). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดอยุธยา วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ชลี แตรุ่งเรือง. (2536). ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- ชัชวาลย์ ป้อมไชยา. (2541). การดำเนินงานการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร. รายงานการค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต.. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ชัยภัทร ภัทรทิพากร. (2547). บริหารเวลาเพื่อชีวิตที่ดียิ่งขึ้น. (ออนไลน์) แหล่งข้อมูล : www.punraksa.com/column/5-10345/economy.html. วันที่สืบค้น 30 มกราคม 2547.
- ชูชาติ พวงสมจิตร. (2541). ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษา วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ชาติชาย นิภากุล. (2545). การใช้เวลาในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชาลี นิบุตร. (2544). การใช้เวลาการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- เชาว์ศิลป์ จินดาละออง. (2544,ตุลาคม). “ปฏิรูปการศึกษาเพื่อสร้างคน สร้างชาติ”. วารสารวิทยจารย์. 100 (7) : 17-18.
- ไตรธร เศรษฐจิตร. (2543). การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ทรงชัย ปานสุข. (2542). สภาพและปัญหากระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของหมวดวิชาช่างอุตสาหกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- ทวีศิลป์ สารแสน. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมทางการเรียน
ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุขุฎิบัณฑิต. (เทคโนโลยีการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543,มกราคม). “ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยสู่ปี 2000 การ
พัฒนาคุณภาพ การเพิ่มผลผลิต และการวัดประสิทธิผล” ขั้วราชการ. 45 (1) : 4-7.
- ธัญญาณี สังขารมย์. (2543). ศักยภาพในการพัฒนาเพื่อเข้าสู่มาตรฐานคุณภาพการศึกษาของ
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ธิดา อานทิพย์สุวรรณ. (2540). สภาพการใช้คอมพิวเตอร์ในโรงเรียนเอกชน ประเภท
สามัญศึกษา วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ธีรพนธ์ คงนาวัง. (2544). วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุขุฎิบัณฑิต. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ธีระ รุญเจริญ. (2545). สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถาน
ศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : วิ.ที.ซี.
- ธีระพันธุ์ น้อยหลุบเหลา. (2543). การใช้เวลาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. (บริหาร
การศึกษา). กำแพงเพชร : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร. ถ่ายเอกสาร.
- นัฐิดา แดงใหญ่. (2544). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารหลักสูตรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. (การบริหาร
การศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- นพดล เดชโยธิน. (2540). ปัญหาการปฏิบัติตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาตามบัญญัติ 10
ประการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์
ศึกษามหาบัณฑิต. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- นิพนธ์ เทศวงศ์. (2541). สภาพและปัญหาการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาส่วนกลาง. วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

- นิยม โพธิ์งาม. (2544). การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการดำเนินการประเมินคุณภาพภายในโรงเรียนนาร่องจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- นิสสาร พิมพ์ทอง. (2545). ความต้องการการรับฝึกอบรมของครูโรงเรียนอนุบาลเอกชนในเขตจังหวัดชลบุรี. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. (ธุรกิจศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บุญมาก พรหมพวย. (2547). การบริหารเวลา. (ออนไลน์). แหล่งข้อมูล : agserver.kkv.ac.th/chachrn/page-thai/community-service.htm วันที่สืบค้น 30 มกราคม 2547.
- ประคอง รัตมีแก้ว. (2545). การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหารและแบบภาวะผู้นำที่มีต่อคุณภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ประภาพันท์ เจริญกิติ (2543). การศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำในงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ประยุทธ์ ตรีชัย. (2544). การศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ปราศรัย แก้วสว่าง. (2546). การศึกษาการตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต.. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ปรีดาวรรณ อินวิมลศรี. (2547). บ้านแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต. (ออนไลน์). แหล่งข้อมูล : <http://www.swu.ac.th/edu/ae/websnong/web01/inform.htm>. วันที่สืบค้น 23 เมษายน 2547.
- ปวีณา หงสกุล. (2547, 17 มิถุนายน). “ต้องยกระดับครูทอม.” เดลินิวส์. หน้า 31.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย. (2540). การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนว

คิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

พนม พงษ์ไพบูลย์. (2543, มกราคม-มีนาคม). “มองการศึกษาขั้นพื้นฐานปี 2000”. คณะ
กรรมการแห่งชาติว่าด้วยกระทรวงศึกษาธิการ สหประชาชาติ.” 32 (1). : 59 - 63.

พรทิพย์ สระบกข. (2544). ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. (การบริหาร
การศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

พูลศรี ไม้ทอง. (2543). การศึกษาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นใน
ระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา สังกัด
คณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต.
(บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

มนัส ปลายชุม. (2540). ความพอใจของผู้ปกครองนักเรียน ที่มีต่อการบริหารงานโรงเรียน
มัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอ่างทอง. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต.
(บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
ถ่ายเอกสาร.

เมธี ปิยะคุณ (2547 : ออนไลน์) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด. (ออนไลน์).

แหล่งข้อมูล : www.stou.ac.th/Thai/Offices/Oce/Knowledge/3-46/page19-3-46.html

วันที่สืบค้น 31 มกราคม 2547.

ยงศักดิ์ ศฤงคารนนท์. (2539). การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานของโรงเรียน
มัธยมศึกษาที่อยู่ในระดับความนิยมมาก สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

เรณู ฤทธิ์ไทย. (2542). การศึกษาการดำเนินงานวิชาการของโรงเรียนกลุ่มนวมินทรราชินุทิศ
สังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต.. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

วัชร เทพพุทธานกูร. (2544). การศึกษาการวางแผนการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต.
(บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

วิจารณ์ พาณิช. (2545, 4 มกราคม). “สกว.เจียรไนเพชรสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่.” เดลินิวส์.

หน้า 10.

วิชัย วงษ์ใหญ่. (2542). พลังการเรียนรู้ในกระบวนทัศน์ใหม่. กรุงเทพฯ : เอสอาร์พรินติ้ง.

วิทยา สุหฤทธดำรง และ ก้องเตชา บ้านมะหิงษ์. (2547). *กุญแจแห่งความสำเร็จในการจัดการคุณภาพ*. (ออนไลน์). แหล่งข้อมูล : industrial.se-ed.com/itr89/itr89_149.asp วันที่สืบค้น 31 พฤษภาคม 2547.

วิทยากร เชียงกุล. (2541). *วิกฤติและโอกาสในการปฏิรูปการศึกษาและสังคมไทย*. กรุงเทพฯ : อมรินทร์การพิมพ์.

วิทยาธร ท่อแก้ว. (2547). *การบริหารเวลา* (ออนไลน์) แหล่งข้อมูล : www.ifd.or.th/futurestudiessite/aclifefamilyt.asp.
วันที่สืบค้น 30 มกราคม 2547.

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี. (2547). *คู่มือการประกันคุณภาพ*. (ออนไลน์).
แหล่งข้อมูล : www.bcnlp.ac.th/qa/qadoc/Firststep. วันที่สืบค้น 21 พฤษภาคม 2547.

เว็บคุณภาพ. (2547). *บริหารคุณภาพ*. (ออนไลน์) แหล่งข้อมูล : self.south.rit.ac.th/websunput/elearning2545/prakong/modifiedcontents.html
วันที่สืบค้น 24 เมษายน 2547.

วิรัตน์ บัวขาว. (2537, มีนาคม-เมษายน). “เวลา : ทรัพยากรที่สำคัญของผู้บริหาร”.
วารสารเพิ่มผลผลิต. 33 (2) : 26.

ศิริวัฒน์ พหลทัพบ. (2539). *ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาในจังหวัดเพชรบูรณ์*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต.. (การบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

ศูนย์พัฒนาหลักสูตร, กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). *ศัพท์บัญญัติการศึกษา*.
กรุงเทพฯ : กรมวิชาการ.

ศูนย์ SME แห่งประเทศไทย. *การพัฒนาทีมงาน*. (ออนไลน์) แหล่งข้อมูล : www.thaismecenter.com/knowledge_detail.asp?detailid=12. วันที่สืบค้น
24 มกราคม 2547.

สถิต ยงค์ (2544). *ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการประกันคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

สุทธวีรณ จันทรภูมิรินทร์. (2547). *การบริหารเวลา*. (ออนไลน์) แหล่งข้อมูล : Idea.moe.go.th_nithithad/time.htm. วันที่สืบค้น 30 มกราคม 2547.

สมชาย พุฒารวงศ์. (2543). *การประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาต้นแบบ*

- ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 สังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2547, 17 มิถุนายน). “สมศ. ตั้งโจทย์ปฏิรูปการศึกษา.” เดลินิวส์.
หน้า 27.
- สกุล กังวาลไกล. (2542). *ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. (การบริหาร
การศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.
- สุจินต์ สว่างศรี. (2542). *วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการนำระบบบริหารงาน
คุณภาพ ISO 9002 ไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา*. วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- สุชาติ อินทรกำแหง. (2544). *ปัจจัยส่งผลต่อคุณภาพของนักศึกษาพยาบาลในวิทยาลัย
พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์
การศึกษาดุษฎีบัณฑิต. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.
- สุนทร วิไลลักษณ์. (2540). *การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร. . ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต*. (การบริหาร
การศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุนันทา กิมะวะหะ. (2539). *การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารบุคคลในโรงเรียนมัธยม
ศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สุพล วงสินธ์. (2542,กรกฎาคม). “บทบาทของผู้บริหารในการปฏิรูปการศึกษา”. *วารสารวิชา
การ*. 2 (7) : 32-36.
- สุพัตรา สุ่มโนมหาอุดม. (2534). *การศึกษากระบวนการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่าง
โรงเรียนกับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญ
ศึกษา ในส่วนกลาง*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สาลีณี เลิศอัธมากร. (2544). *การศึกษาการจัดการนิเทศครูเครือข่ายของครูแกนนำตาม
โครงการส่งเสริมพัฒนาครูแกนนำเพื่อเป็นครูต้นแบบปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยม
ศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต.
(บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

สำนักงานงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2543). *กรอบวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาฉบับที่ 9*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักงานงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2544). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). *ความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศไทย*. (ออนไลน์) แหล่งข้อมูล : www.oer.or.th. วันที่สืบค้น 30 มกราคม 2546.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *ความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศไทย ปี 2544*. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). *ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.

สำนักงานทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). *รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2544*. กรุงเทพฯ : กรมวิชาการ.

สำนักงานทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). *รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2544*. กรุงเทพฯ : กรมวิชาการ.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2544). *ปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ : บุญศิริการพิมพ์.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2544). *รายงานเพื่อการปฏิรูปการศึกษา*. แหล่งข้อมูล : CD ROM.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ : ชูรสภา.

สำนักงานที่ปรึกษาการฝึกอบรม, (2547). *รูปแบบของวิธีการฝึกอบรม*. (ออนไลน์). แหล่งข้อมูล : www.geocities.com/trainingcons/home0004.html. วันที่สืบค้น 21 พฤษภาคม 2547.

สำนักงานผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ. (2547). *รายงานผลการตรวจติดตามและประเมินผลโรงเรียนให้มีคุณภาพและเป็นมาตรฐานตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ.

สำเริง บุญเรืองรัตน์. (2534). *เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรพหุคูณ*. กรุงเทพฯ : วิคตอรี่

เพาเวอร์พอยท์.

สิริลักษณ์ ค้อชากุล. (2544). การควบคุมคุณภาพการศึกษาในระบบการประกันคุณภาพการศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. (การวิจัยการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.

เสกสรร แยมพิณิจ. (2547). การปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ออนไลน์). แหล่งข้อมูล : www.moe.go.th/eroc/book/rebook01_left.shtml. วันที่สืบค้น 23 พฤษภาคม 2547.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2537). “การบริหารเวลา” ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรการศึกษา หน่วยที่13-15 นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา. (2545). สรุปภาพรวมของผลการติดตามโรงเรียนปฏิรูปการศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาปีพ.ศ.2545. กรุงเทพฯ : กรมสามัญศึกษา.

อนุกุล เยี่ยงพุกชาวัลย์. (2547). การบริหารเวลา. (ออนไลน์). แหล่งข้อมูล : Idea.moe.go.th/wijai/time/20management.htm. วันที่สืบค้น 12 กุมภาพันธ์ 2547.

อดุลย์เดช ฐานะ. (2542). การบริหารการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในโรงเรียนมัธยมขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต.. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

อำนาจ เกทพ้อคำ. (2541). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต.. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

อำรุง จันทวานิช. (2547). การพัฒนาคุณภาพการศึกษา. (ออนไลน์). แหล่งข้อมูล : www.eaac.or.th. วันที่สืบค้น 12 กุมภาพันธ์ 2547.

Administrative Office. (2003). *Management : Strategies For the 21 st Century*. (Online). Available : www.2.austin.cc.tx.us/ronicook/officerring/2001objectives.htm. Retrieved July 21,2003.

Alabama A&M University. (2003). *Framework for Continuous Quality Improvement*. (Online). Available : www.aamu.edu/AcademicAffairs/academicAffairspage_files/quality%20Improvement%20plan.htm. Retrieved May 21,2003.

Alaska, Sitka; & Cottar, Kathhllen. (2001). “Total Quality Management International Center for Leadership in Education” (Online). Available :

- www.daggett.com/tqm.html. Retrieved June 25, 2002.
- A Leadership Guide. (2004). *Leadership to Quality Improvement*. (Online). Available : www.nhtsa.dot.gov/people/Injury/ems/leaderguide/ Retrieved August 11,2004.
- Alexander School. (2003). *About Alexander School*. (Online). Available : www.alexander-montessori.com/about.htm. Retrieved June 21,2003.
- Anderson, John C.; Rungtusanatham, Manus; & Schroeder, Roger G. (1994). *Theory of Quality Management : Underlying The Deming Management Method*. (Online). Available : www.c3i.osd.mil/bprcd/6162htm. Retrieved June 25, 2002.
- Andrews, A Hans. (2002). *TQM and Faculty Evaluation : Ever The Twain Shall Meet?*. (Online). Available : www.greir.ucla.edu/ERIC/digertr/dig9706.html. Retrieved June 2,2002.
- Angelfire. (2003). *What is TQM?*. (Online). Available : www.angelfire.com/mo3/cotrel/labouerman/tqmhtm. Retrieved June 11, 2003.
- Arcaro, Jerome S. (1993). *Creating Quality in the Classroom*. London : Kogan Page.
- Archived Information. (1994). *Education Reforms Cut Students At Risk*. (Online). Available : www.ed.gov/pubs/EdReformstudies/Edreforms/chap3b.htm/. Retrieved May 21,2003.
- Armadillo. (1998). *Technology and School Reform*. (Online). Available : www.rice.edu/armadillo/about/reform.html/. Retrieved May 6, 2002.
- Ashworth, John; & Papps, Ivy. (1993). "Developing an Index of School Quality." *Educational Economics*. (CD-ROM). 1 (2) : 185-196. Available : ERIC(June 1999); Acc.No. EJ477472.
- Australian College of Education for the Australian Secondary Principals Association. (2003). *Excellence in School Leadership*. (Online). Available : www.austcolled.com.au/projects/excellenceinschooleadership/background.html. Retrieved May 20,2003.
- Baker, Ron. (1992). *Leadership, Technology and Change in the Community College*. (Online). Available : www.gseis.ucla.edu/ERIC/bibs/techleader.html. Retrieved May 6, 2002.
- Baker, Shiloas. (2004). *Gain Control Your Times*. (Online). Available : www.homemaking-cottage.com/time/timcontrol.htm. Retrieved January 30 ,2004.

- Balin, Sorin. (1998). *Welcome to Absolute Quality Management*. (Online).
Available : www.geocities.com/Eureka/plaza/2535/aqintro.html. Retrieved May 6,2002.
- Balance Time. (2004). *Four Steps to Improvement Time Management*. (Online).
Available : www.blancetime.com/freearticles.htm. Retrieved January 25,2004.
- Bank, John. (1992). *The Essence of Total Quality Management*. New Jersey :
Prentice Hall.
- Barlosky, Martin; & Lawton, Stephen. (1995). *The Quality Education Checklist : An Instrument for Self-Auditing. Developing Quality Schools : Learning Module # 2.Making it Work-The Quality Schools Approach*. (CD-ROM). Toronto : Ontario Inst. Available : ERIC(July 2000).
- Barlosky, Martin; & Lawton, Stephen. (1994). *Developing Quality Schools : A Handbook*. (CD-ROM). Toronto : Ontario Inst. Available : ERIC(July 2000).
- Barnes, Sheila K. (1993). *Creating the Quality School for All Students by Implementing Outcome Based Education : The Annual Conference of Oklahoma National Report, 25-27 March 1993*. (CD-ROM). Available : ERIC(January 1994).
- Bateman, George R.; & Roberts, Harry V. (1992). *TQM for Professors and Students*. (Online). Available :
www.weatherhead.cwru.edu/msmesb/1992Tennessee/robert.htm. Retrieved June 11, 2003.
- Bauner, Jeff J. (2001). *Quality Management Theory and Structure*. (Online).
Available : www.cle.uc.edu/~bauner/j/qm_t&sfall_01.htm. Retrieved May 12, 2003.
- Bauman, Paul C. (1996). *Governing Education*. Boston : Allyn & bacon.
- Bayne-Jardine, Colin; & Holly, Peter. (1994). *Developing Quality Schools*. (CD-ROM). Pennsylvania : Falmer Press. Available : ERIC(May 1995).
- Bechtol, William M., & Sorenson, Juanita S. (1993). *Restructuring Schooling For Individual Students*. Massachusetts : Allyn & Bacon.
- Beck, Lynn G. & Murphy, Joseph. (1998). *The Four Imperatives of The Successful School*. California : Corwin Press.
- Begley, Paul T. (2003) *Theory and Policy Studies in Education*. (Online). Available :
Home.oise.utoronto.ca/~stuserv/contents/research/tpshtm. Retrieved June 4,2003.
- Bell, Judith; & Harrison, Bernard T. (1995). *Vision and Values in Managing Education*. London : David Fulton Publishers.
- Bengtssen, Bengt. (2001). *Teacher Empowerment and Technology*. (Online).

- Available : www.ite.mh.se/~arne/farts/bbforedrag.html. Retrieved May 12, 2003.
- Bennis, Warren; & Nanus, Burt. (1997). *Leaders*. New York : Happer Collins Publishers.
- Berasategui, D. Ruben Garcia. (2003). *The Evolution of Total Quality Management In USA*. (Online). Available : [Http://www.eseune.edu/protegido/tqmrgb.htm](http://www.eseune.edu/protegido/tqmrgb.htm). Retrieved December 20, 2002.
- Bernado, Aldo S. (1997). *Education Reform's Second Five- Year Plan, 1995-2000*. (Online). Available : www.ased.org/educationreform/bernado/effective.html. Retrieved November 15, 2003.
- Berry, Roger William. (1997,July). " An Investigation of The Relationship Between World-Class Quality System Components and Performance (Total Quality Management)". *Dissertation Abstracts International*. Ph.D. University of Texas. Available : DAI-A. 58 (01) : 214.
- Besterfield, Dale H.; & et. al. (1999). *Total Quality Management*. 2nd ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Binkley, Debora Katherine. (1997,November). " Implementing Total Quality Management Philosophy in An Elementary School (Education Reform)." *Dissertation Abstracts International*. Ph.D. The Ohio State University. Available : DAI-A 58 (05) : 1590.
- Birkdale School. (2002). *Department Policies*. (Online). Available : www.birkdaleschool.org.uk/business/policies.html. Retrieved June 12, 2003.
- Birr, David. (2000, December). "Meeting The Challenge : Providing High-Quality School Environments Through Energy Performance Contracting." (CD-ROM). *School Business Affairs*. 66 (12) : 34-36. Available : ERIC(August 2001); Acc.No. EJ621286.
- Blankstein, Alan M.; & Swain, Heather. (2000). *Is TQM Right For School?*. (Online). Available : www.communitiesofhope.org/is_tqm_right_for_schools.html. Retrieved May 12, 2002.
- Boise School. (2003). *Strategic Plan 2005 Progress Report*. (Online). Available : www.boiseschools.org/Plan2005/status.html. Retrieved June 3, 2003.
- Bonstingl, John Jay. (2001). *Schools of Quality*. Third Edition. (CD-ROM). Virginia : Corwin Press. Available : ERIC(December 2001).
- Bonstingl, John Jay. (1992). *Schools of Quality : An Introduction to Total Quality*

- Management in Education*. (CD-ROM). Available : ERIC(March 1994).
- Boyd, Barry L. (2001). *Bringing Leadership Experiences to Innu-City Youth*. (Online).
Available : www.joe.org/joe/2001august/a6.html. Retrieved May 14,2003.
- Bravo, De Murillo, John M. (1995,March). "Total Quality Management and Its Implications For Middle School Education." *Dissertation Abstracts International* . Ed.D. Pepperdine University. Available : DAI-A. 55 (09) : 2653.
- Bray, Peter J (1995, January). "Leadership in A Quality School." *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. University of San Diego. Available : DAI-A. 55 (07) : 1753
- Bryant, Morley Scott; & Hatry, Harry. (2003). *Comparative Performance Measurement*. (Online). Available www.seagov.org/happening/archive.htm/. Retrieved June 12,2003.
- Burgess, David G. (2001). *Effective Leadership*. (Online). Available :
www.ased.org/educationnews/eric/effectveeric.html. Retrieved March 3, 2002.
- BusinessTown. (2004). *Time Management Control Your Time*. (Online).
Available : www.businesstown.com/timetim~control.asp. Retrieved January 25,2004.
- Butler, D. (1996). *Customer Focused Quality –TQM For Education*. (Online).
Available : <http://www.dbainc.com/dba2/applications/education.html>. Retrieved May 3, 2002.
- Byrd, Theresa Sadie. (1999,January). "Total Quality Management Implementation in Three Community College Libraries and /or Learning Resources Centers" *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. University of Virginia. Available : DAI-A. 59 (07) : 2378.
- Calia, Robert; & Gregary, Michel R. (2001). *Taking Stock of Performance Measurement Information Resources for Public Managers*. (Online).
Available www.seagov.org/happening/archive.htm/. Retrieved June 12,2003.
- California Department of Education. (1995). *The Challenge : Prepare Students for The 21 st Century*. (Online). Available : icdl.uncg.edu/ft/081699-05.html. Retrieved June12, 2003.
- Chappell, Robert Thomas. (1994, July). "Effects of The Implementation of Total Quality Management on The Rappahannock County, Virginia Public Schools." *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. Virginia Polytechnic Institute and State University. Available : DAI-A.55 (01) : 20.
- Chaudron, D. (1996). *Re-engineering and TQM : Approaches to Organizational Change Told as a "Tale of Three Villages"* (Online). Available :

- <http://www.organizedchange.com/village.htm>. Retrieved May 2, 2002.
- Clark, Sharon E.; & Denton, Jon J. (1998). *Integrating Technology in the School Environment : Through The Principal's Lens : Information Research Report*. (CD-ROM). Available : ERIC(August 1998).
- Claton, Marlene. (1999, Spring). " The Applicability of Total Quality Management to The English Higher Education System and Implications for The Development of TQM Theory." *Dissertation Abstracts International*. Ph.D. Aston University. Available : DAI- A (01) : 8.
- Coates, James. (1996). *How to Improve the Quality of Our Organizations Through the Use of TQM, Continuous Improvement Strategies : The Annual International Conference of The National Community College Report, 5 th February 14-18 1996*. (CD-ROM). Available : ERIC(April 1997).
- Collegeboard.(2004). *Time Management Tips*. (Online). Available : www.collegeboard.com/article/0,,2-8-0-116,00.html Retrieved January 30,2004.
- Collins, Alice; Harte, Austin; & Cooper , Janice. (2003). *Enhancing Local Involvement in Education Through Quality Leadership*. (Online). Available : www.stemnet.nf.ca/community/Prospects/v1n3/enhaeduc.htm. Retrieved May 3,2003.
- Collis, Betty; & Samways, Brian. (1996). *Education and Information Technologies*. (Online). Available : www.edu.ge.ch/cptic/prospective/projects./ifip/publications/Educ_informv1_1.htm/. Retrieved June 1,2003.
- Conrad, Joseph. (1992). *Educational Leadership in Schools*. (Online). Available : www.arts.auckland.ac.nz/edu/staff/jhattie/Perthqz/leadSch. Retrieved May 3,2003
- Cordes, Sharon. (2001, January). *Total Quality Management : Academy and Excellence*. (Online). Available : www.minuteman.org./topic.r/tqm.html. Retrieved June 14,2002.
- Cotton, K. (1993). *Applying Total Quality Management Principles to Secondary Education* (Online). Available : <http://www.nwrel.org/scpd/sirs/9/s035.html> Retrieved June 3, 2002.
- Couger, Daniel. (1993). *Journal of is Education*. (Online). Available : www.am/tat.org/publication/tqm/htm. Retrieved August 13, 2002.

- Cox, Robert F. (1996). *Theoretical Foundations of Leadership in TQM*. (Online).
Available : <http://asceditor.unl.edu/archives/1996/cox96.htm>. Retrieved August 13,2002.
- Crawford, Megan; Kyd, Lesley; & Riches, Colin. (1997). *Leadership and Teams in Educational Management*. Buckingham : The Open University.
- Cunningham, William G.; & Cresso, Donn W. (1993). *Cultural Leadership*. Boston : Allyn & Bacon.
- Cunningham, William G.; & Cordeiro, Paula A. (2003). *Education Leadership : A Problem-Based Approach*. Boston : Pearson Education.
- Crosby , Philip B. (1986). *Quality is Free*. New York : McGraw –Hill.
- Cross, Matthew. (2000). *Welcome to Leadership Alliance*. (Online).
Available : www.leadershipalliance.com/deming.htm. Retrieved May 3, 2003.
- Daft, Richard A. (2003). *Understanding Management*. (Online). Available : www.hbcollege.com/management/daft3um/toc.htm/. Retrieved June 21,2003.
- Daft, Richard I. (1999). *Leadership : Theory and Practice*. Orlando : The Dryden Press.
- Dale, Barrie G. (1994). *Managing Quality*. 2nd ed. London : Prentice Hall.
- Dalrymple, John. (2003). *Quality at the Crossroads of Organizational Excellence of the Academy*. (Online). Available : www.uvsq.fz/news/maaoeconference/maaoe.htm. Retrieved July 12,2003.
- Dean, Carol Del . (1997,November). "Curricular Change Process A Cast Study (Learning Organizations ,Problem Based Learning. Total Quality Management)" *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. Birmingham : University of Alabama. Available DAI.-A 58 (05) : 1512.
- Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge : Center for Advance Engineering, Massachusetts Institute of Technology.
- DeSantis, Mario. (1993). *DigicCare Systems Group*. (Online). Available : www.3.sk.sympatio.ca/desam/paper-Coping_Change.htm. Retrieved June 11, 2003.
- Dlugosh, Larry L. (1994). *Quality Schools and the Myth of the Nine-Month School Year : The Annual Conference of Oklahoma National Report*, (CD-ROM). Available : ERIC(April 1995).
- Dlugosh, Larry L. (1993). *Planning ,Processing , and Action Leads to Quality School : The Annual Conference of Oklahoma National Report, March 25-27 1993*. (CD-ROM). Available : ERIC(November 1993).

- Doherty, Geoffrey D. (1994). *Developing Quality Systems in Education*. London and New York : Routledge.
- Downey, Carollyn J.; Frase, Larry E.; & Peter, Jeffrey J. (1994). *The Quality Education Challenge*. California : Corwin Press.
- Downey, Cliff. (2002) *Total Quality in the School and Classroom*. (Online). Available www.icponline.org/feature_articles/f32_99.htm. Retrieved June 14,2003.
- Dryden, John. (1995). *Design of a Quality Schools Survey Instrument Through the Use of a Four-Cycle Action Research Process : The Annual Meeting of The American Educational Research Association Report, April 18-22, 1995*. (CD-ROM). Available : ERIC(October 1995).
- Ebest, Joy Kathleen. (1997, January). "Total Quality Management Partnership With Business and Education : Lincoln County R-3 and Normandy School Districts (Missouri)". *Dissertation Abstracts International*. Ph.D. Saint Louis University. Available : DAI-A. 57 (07) : 2761.
- Edith Cowin University. (2003). *Facilities and Services*. (Online). Available : www.edith.edu.state.ak.us/quality/facilitytqmineduc.pdf Retrieved June 2,2003.
- Education 2000 . (2003). *A Holistic Perspective*. (Online). Available : www.ties-edu.org/GATE/Education2000.htm/ Retrieved July 21,2003.
- Educational Leadership Programs. (2003). *Technology : Department of Educational Programs*. (Online). Available : ncate.coe.uga.edu/programs/edleadership/technology/inncatefile.619htm. Retrieved July 14,2003.
- Education Review Office. (1997). *The Professional Leadership of Secondary Schools*. (Online). Available : www.ero.govt.nz/Publications/eers1997/97no4n/htm. Retrieved June 5,2003.
- Egger, Dominique.; Lipson Debra; & Adams, Orvill. (2000). *Achieving The Right : The Role of Policy Making Processes in Managing Human Resources for Health Problem*. (Online). Available : hrhtoolkit.forumone.com/mstr_workfoprce_poicy/mstr_workforce_policy.doc. Retrieved May 25,2003.
- Elliott, Donna Graham. (1998,August). "Teacher Perceptions and Total Quality Management Teaching Strategies (Collaboration, Student – Centred ,School

- Improvement)". *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. The George Washington University. Available : DAI-A 59 (02) : 406.
- Encarnacao, Miguel. (2002). *Distributed Publishing, Partnerity for Constant Innovation*. (Online). Available : www.crcg.edu/researchh/projects/dist_pub/.php3. Retrieved March 12, 2002.
- English, Fenwick W. & Hill, John C. (1994). *Total Quality Education*. California : Corwin press.
- Ennis, Fredrick Michael. (1996, August) " Ohio Joint Vocational School Administrators' Perceptions Regarding The Importance and Use of Total Quality Management." *Dissertation Abstracts International*. Ph.D. The Ohio State University. Available : DAI-A 57 (03) : 654.
- Erb, Tom. (2001, September). "Beyond Metal Detectors : Creating Safe School Environments. The Editor Reflects." (CD-ROM). *Middle School Journal*. 31 (5) : 2. Available : ERIC(May 2000); Acc.No. EJ623704.
- Fariba, Latifi. (1997). *Management Learning in National Context : An Extension on Mintzberg's Theory of Management Roles and a Survey of Management Learning Needs in Iran*. (Online). Available : www.henleymc.ac.uk/.../7055580e933802256bd004f94c6/b5f0bb20516b4d3f002567d00463d207opendocument_. Retrieved August 13,2002.
- Ferris, Gerald R.; Rosen, Sherman D.; & Barnum ,Darold T. (1995). *Handbook of Human Resource Management* . Massachusetts : Blackwell Publishers .
- Fisher, John; Comfield, Barry; & Weir, Adrian. (1990). *Management*. (Online). Available : <http://www.myspace.co.uk/cp-of-britain/pages/management.html>. Retrieved March 13,2002.
- Fitzgerald, Ronald J. (1999). *Total Quality Management in Education*. (Online). Available : www.mehs.educ.state.ak.us/quality/theorytqmineduc.pdf. Retrieved May 12, 2002.
- Flood, Robert L. (1993). *Beyond TQM*. Chichester : John Wiley & Sons.
- Ford, Campbell. (1997). *Teamwork*. (Online). Available : www.acas.org.uk/publications/pub_ocr_no54.html. Retrieved May 12, 2002.
- Forlizzi. (2004). *Theories of Experience*. (Online). Available : oodgestreet.com/experience/theory.html Retrieved March 7, 2004.

- Fowle, Clyde. (2003). *Stakeholder Evaluations : Giving Everyone a Voice in the Feedback Process*. (Online). Available :
www.languages.ait.ac.th/hanoi_Proceedings/Clyde.htm. Retrieved July 18,2003.
- Franse, Lucille McDonald. (1999,May). "An Exploratory Study of The Relationship Between Texas Administrators Perceptions of TQM Principles and Continuous Improvement in Students TAAS Test Scores (Total Quality Management)" *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. Texas Tech University. Available :
 DAI-A 59 (11) : 4116.
- Frazier, Andy. (1997). *A Roadmap for Quality Transformation in Education*. Florida :
 St.Lucie Press.
- Freeston, Kenneth. (1992). *Improving School Quality Getting Started with TQM*.
 (Online). Available : www.ascd.org/readingrooms/edlead/9211/freeston.html
 Retrieved August 13,2002.
- Fuller, Mary L. & Olson, Glenn. (1998). *Home- School Relation*. London : Allyn
 and Bacon.
- Furtwengler, Willis J.; & Hurst, David. (1992). *Leadership for School Quality-
 Personal Challenge. The Missing Factor : The Annual Meeting of The American
 Educational Research Association Report, April 20-24, 1992*. (CD-ROM).
 Available : ERIC(January 1993).
- Gaze, Avis E.; Hogarth, Bill; & Mclean, Brian. (2003). *Can Schools Create Citizen ?*.
 (Online). Available : www.oise.Utoronto.ca/orbit/citizen_editorial.html. Retrieved January
 13,2003.
- Georgiades, Nick; & Macdonell , Richard. (1998). *Leadership for Competitive
 Advantage*. New York : John Wiley & Sons.
- Giaever, Henrik. (1998). *Does Total Quality Management Restrain Innovation?*
 (Online). Available : http://www.giaever.com/does_tatal_quality_management_re.htm
 Retrieved October 10,2002.
- Giesberg, Jeffrey. (2002). *TQM and Community Policing : Focusing on Quality and
 Customer*. (Online).
 Available : www.communitypolicing.org/publication/artbytop/w6/w6giesb.htm. Retrieved
 June 3,2002.
- Ginns, Stephen. (1998). *Good Practice and Case Studies Marketing Planning in
 Strategy*. (Online). Available : www.hiest.cd.uk/casestudies/marketingfepart/.htm.

Retrieved July 3,2002.

- Glasser, William. (1993). *The Quality School Teacher*. (CD-ROM). California : Harper-Collins. Available : ERIC(May 1994).
- Glasser, William. (1992). *The Quality School : Managing Students Without Coercion. Second, Expanded Edition*. (CD-ROM). New York : HarperCollins Publishers. Available : ERIC(August 2000).
- Goetsch, David L.; & David, Standy B. (1995). *Quality Management*. New York : Prentice-Hall.
- Gomez, Carolina. (2002). *The Influence of Environmental, Organizational, and HRM Factors on Management Practices in Subsidiaries : A Mexican Cases Study of Organizational Learning*. (Online). Available : cba.fiu.edu/mgmt/gomezc/mana6601b/articles/gomez.htm.. Retrieved June 12,2002.
- Gorman, Michael R. (1993). *Time Management Strategies And The Implications For Instructional Leadership of High School Principals : A Case Study Analysis*. (CD-ROM). Available : ERIC(April 1994).
- Greene, Brad. (1994). *New Paradigms for Creating Quality Schools*. New York : John Wiley & Sons. (CD-ROM). Available : ERIC(July 1995).
- Green, Michekle Y. (2000,September). "What Makes a Quality School ?." *NEA-Today* (CD-ROM). 19 (1) : 28-29. Available : ERIC(June 2002); Acc. No. EJ639984
- Green. L. (1999). *A Simplified TQM*. (Online). Available : [//www.skynet.net/~leg/tqm.htm](http://www.skynet.net/~leg/tqm.htm). Retrieved April 20, 2002.
- Griswold, Philip A.; & et.al. (1993). *Total Quality Schools Implementation Evaluation : A Concerns- Based Approach : Ohio School District Research Report*. (CD-ROM). Available : ERIC(1995).
- Hammond, Gerald S.; & Schwandner, Stephen, H. (1997). *The Schoolhouse of Quality : How One Voice Built a Better School*. (CD-ROM). New York : McGraw- Hill. Available : ERIC(August 1999).
- Hampshire County Council. (2003). *Education in Hampshire*. (Online). Available : www.tpsd.org/gah/modern_red.htm. Retrieved August 8, 2002.
- Handy, C. (1993). *Understanding Organization*. Harmondsworth : Penguin.
- Harris, Alma.; Bennett, Nigel; & Preedy, Margaret. (1997). *Organizational Effectiveness*

- and Improvement in Education*. Buckingham & Philadelphia : Open University Press.
- Harris, Interactive Inc.; & Rochester, NV. (2001). *Key Elements of Quality Schools : A Study of Teachers, Students and Principles. The Metlife Survey of the American Teacher 2001*. (CD-ROM). New York : Madison Square. Available : ERIC(April 2002)
- Hass School. (2003). *The Case of Lesotho Quality Consideration in Secondary and High School Education in Africa*. (Online). Available : www.hass.bukeley.edu/News/cmr/description.html Retrieved June 21,2003.
- Henderson, A. (1988). "Parents are A school's Best Friend." *Phi Delta Kappan*. 70 (2) 147-153.
- Herman, Janice; & Herman, Jerry J. (1995, May-July). "Total Quality Management (TQM) for Education." (CD-ROM). *Educational Technology*. 35 (3) : 14-18. Available : ERIC ; Acc. No. EJ503488.
- Hesselbein, Frances; Goldsmith, Marshall; & Someville, Iain. (2002). *Leading for Innovation*. New York : Jossey- Bass.
- Hindle, Tim. (2000). *Guide to Management Ideas*. London : The Economist Book.
- Hodgettsd, Richard M. (1996). *Implement TQM in Small and Medium –Sized Organizations*. New York : Amacom.
- Hopkins, David; & Stem , David. (1996, September). "Quality Teachers, Quality Schools : International Perspectives and Policy Implications" *Teaching and Teacher Education*. 12 (5) : 501-517 (CD-ROM). Available : ERIC(April 1997). Acc.No. EJ535043.
- Howard, Nancy Lee. (1996, Winter). "Pros and Cons of TQM for Student Affairs." : *New Direction for Student Services*. 3 (76) : 17-31 (CD-ROM). Available : ERIC Acc.No. EJ546936.
- Hoy, Charles; Bayne-Jardin, Colin; & Wood, Margaret. (2000). *Improving Quality in Education*. New York : Falmer Press.
- Hoy ,Wayne K. & Miskel, Cecil G. (2001). *Educational Administration Theory , Research and Practice*. 6 th. New York : McGraw-Hill.
- Hradesky, John L. (1995). *Total Management Handbook*. New York : McGraw –Hill.
- Hughes, Larry W. (1994). *The Principal as Leader*. New York : Macmillan College Publishers.
- Hughes, Martin., Wikeley, Felicity. & Nash, Tricia. (1994). *Parents and Their*

- Children's Schools*. Massachusetts : Blackwell.
- Huntington, Guy. (1998). *Learning Reform*. (Online). Available :
www.hvl.net/columns/education/learnref.html. Retrieved July 12,2002.
- Hymes, James L. (1993). *Effective Home –School Relations*. New York : Prentice-Hall
- Indiana. (2003). *Time Management Plan*. (Online). Available : www.indtana.edu/~Capo/flyers/timeman.htm. Retrieved February 4, 2004.
- Institutional Model 2. (2003). *Comenius 2000 Quality Improvement Programme For School Education*. (Online).
 Available : norvathesdubeez.hu/leto/tresek/eng/col.doc. Retrieved July 20, 2003.
- Iyer, Aditi; & Jesani, Amar. (2003). *Barriers to the Quality of Care*. (Online). Available
www.hgph.harvard.edu/organisation/hedlthnet/Sasia/suchana/1119/rh396.htm/
 Retrieved July 5,2003.
- Jankins, Kenneth D.; & Jankins, Doris M. (1998,March). "Integrating Curriculum in a Total Quality School." *Middle School Journal*. (CD-ROM). 29 (4) : 14-17. Available :
 ERIC(April 2001); Acc. No. EJ615451.
- Jaques, Elliott; & Clement, Stephen D. (1994). *Executive Leadership*. Massachusetts : Cason Hall & Co.Publishers.
- Johns, Jeff; & Mathias, John. (1994). "Staff Appraisal Training and Total Quality Management." In *Developing Quality Systems in Education*. Doherty, Geoffrey D.P.120-134. London & New York : Routledge.
- John, Mary Emma Brown. (1997,December). "A Strategic Planning Approach to Improve School Climate A Case Study in School Restructuring." *Dissertation Abstracts International*. Ph.D. University of Georgia. Available : DAI-A. 58 (6) : 2004.
- Johnson. Bill C. (2003). *Principal at Crooked Middle School*. (Online).
 Available :
www.ncpep.org/Bill%20Johnson%20Principal%20training%20packet%20Description.doc.
 Retrieved July 12,2003.
- Johnson-Christoff, M Beth. (1997 , May). "Change in The Ranks : Teachers' Perceptions of Restructuring A Case Study (School Improvement)." *Dissertation Abstracts International*. Ph.D. Bowling Green State University. Available : DAI-

A. 57 (11) : 4653.

Jorbeck, Agnbeta; & Levn, Soeren. (1998). *The Qualities -Project- How to Assess the Local School*. (online). Available : www.qualis.hu/nacka/1manchester98.doc.

Retrieved June 11,2003.

Juran, Joseph M. (1989). *Juran on Leadership for Quality*. New York : Free Press.

Kaiser, J.R.; & Kaiser, P.R. (1994). *Persuasive Messages tqm Support Change Planed*. (Online). Available :

www.-personal.umich.edu/~marvp/facultynetwork/bibliography_files/journal1.htm/.

Retrieved May 20,2003.

Kaplan, Leslie S.; & Owings, William A. (2001). *Teacher Quality Student Achievement : Recommendations for Principals*. (Online).

Available : www.principals.org/news/bltn_tch_qul_stdnt_ach1101.html. Retrieved May 12,2002.

Kaplan, Leonard. (1992). *Education and The Family*. Massachusetts : Allyn & Bacon.

Kaplan, Leslie S.; & Owings, William A. (2001, November). "Teacher Quality student Achievement " *NASSP Bulletin*. (CD-ROM). 85 (628) : 64-73.

Available : ERIC(2002); Acc.No. EJ636999.

Kaufman, Martin. (2002). *College of Education*. (Online). Available :

www.college/kaufman/edu/htm. Retrieved March 12,2002.

Kaufman, Roger; & Zahn, Douglas. (1993). *Quality Management Plus*.

California : Corwin press.

Kell, H.R. (1995). *An International Perspective on Quality Assurance and Planned Change*. (Online). Available :

www.cirpa-acpri.ca/prevConferences/halifax94/canada/canada.html.

Retrieved June 11, 2003.

Kilmer, Lloyd Carlyle. (1999, April). "Total Quality Management : A Tool for School Improvement (Secondary School)." *Dissertation Abstracts International*. Ph.D.

The University of Nebraska-Lincoln. Available : DAI-A 59 (10) : 3705.

Kinlaw, Dennis C. (1992). *Continuous Improvement and Measurement for Total Quality*. San Diego : Pfeiffer & Company.

Kirby, Elizabeth A. (2003). "Implications for Educational Administration Through Analysis of Environmental Context and Symptoms of Stress Experienced by

- High School Principals.” *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. Central Michigan University. Available : DAI-A 64(06) : 1926.
- Kissing, Steven. (1998,June). “Designing Schoolhouses of Quality.” *School Planning and Management*. (CD-ROM). 37 (6) : 21-26. Available : ERIC(September 1999); Acc.No. EJ579639.
- Kochner, Curt; & McMahon, Timothy R. (1996, Winter). *What TQM Does Not Address. : The Annual Forum of The Association for Institutional Research Report, 37 th Orlando, May 18-21,1997*. (CD-ROM). Available : ERIC(October 1996).
- Kramer, Jeffry Alan. (1989). *Time Management, Leadership Styles, and Selected Institutional Factors of Connecticut Long-Term Healthcare Administrators*. (CD-ROM). Available : ERIC(October 1990).
- Kuersten, Joan. (2000, May). “Too Severe? Too Lax? Or, Just Right? In Search School Environment that Helps Kids Earn and Learn Respect.” *Teacher Education*. (CD-ROM). 25 (7) : 7-8. Available : ERIC(November 2000).
- Kurtus, Ron. (2001). *Basic Principles of Total Quality Management*. (Online). Available : <http://www.iqd.com/tqm.htm>. Retrieved December 12,2002.
- Kyle, Larry Dusten. (1995). *Visionary Leadership and Total Quality Management in Higher Education Administration*. (CD-ROM). Available : ERIC(February 1996).
- Lackney, Jeffery A. (1999). Environmental Quality and Student Performance. (Online). Available : www.schoolstudio.engr.wisc.edu/energysmartschools.html. Retrieved July 3,2002.
- Lackney, Jeffery A. (1996). “Quality in School Environments : A Multiple Case Study of the Diagnosis, Design and Management of Environment Quality in Five Elementary Schools in the Baltimore City Public Schools From an Action Research Perspective. Volumes 1 and 11”. *Dissertation Abstracts International* (CD-ROM). Available : ERIC ; Acc.No. ED432886.
- Latta, C. & Downey, J. (1994). *Tool for Achieving T.Q.E.* . California : Corwin Press.
- Lankard, Bettina A. (1992). *Total Quality Management : Application in Vocational Education*. *Eric Digest No.125*. (Online). Available : www.ed.gov/databases/ERIC-Digests/ed347404.html. Retrieved December 28,2002.
- Lau, H.C. (2003). *The Soft Foundation of The Critical Success Factors on TQM*

- Implementation in Malaysia*. (Online).
Available : <http://www.blweb.it/esos/tqmhe2/25.pdf>. Retrieved April 10,2003.
- Law , Sue. (2000). *Educational Leadership and Learning*. Bucking , Phildelphia : Open University Press.
- Lee, Quarterman. (2003). *Quality in the Balance*. (Online). Available :
www.edu.lee.quar.com/tqm.htm. Retrieved June 15, 2002.
- Leadership & Management HMI Report. (1998). *The Role of Middle Managers*. (Online). Available : : www.ldantl.org/new/brif/oc96/mcniel.html
Retrieved July 21,2003.
- Leuenberger, J. (1993). *Schools of Quality : An Experiment in Cooperation*. (Online).
Available : <http://www.worldtrans.org/qual/schoolquality.html>. Retrieved June 12,2002.
- Lewis, Michael Edward. (1997,July). " Total Quality Management in Three School Districts : Beginning Journey (Leadership, Group Development)". *Dissertation Abstracts International*. Ph.D. The Pennsylvania State University. Available :
DAI-A. 57 (12) : 5003.
- Lewis, Laurie; et.al. (1999, Spring). "Teacher Quality : A Report on The Preparation and Qualifications of Public School Teachers." (CD-ROM).
Education Statistics Quarterly. 1 (1) : 7-11. Available : ERIC(November 1999);
Acc.No. EJ584964.
- Lewellen, James R. (1995). *A Parents' Guide to Quality Schools : Taking Charge of Your Child's Education. First Edition*. (CD-ROM). New York : Vantage Press.
Available : ERIC(August 1996).
- Loffler, Elke. (2003). *Difining Quality in Public Administration*. (Online). Available :
www.vus.uni-lj.si/nispa/loooooefflu.doc. Retrieved May 21,2003.
- Lomax, Pamela. (1996). *Quality Management in Education*. London & New York : Routledge.
- London Guidhall University. (1994). *Social Policy and Administration*. (Online).
Available : www.gaa.ac.uk/revreds/subjrev/All/q53-95.htm.
Retrieved May 11,2003.
- Louis, Gary W. (1998). "The Quality School : Effects On Student Attitude Toward School.(School Attitudes, Choice Theory, Reality Therapy)." *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. University of Cincinnati. Available : DAI-A 59 (05)

: 1415.

- Lu, Adrienne. (1999). *School Adopt Total Quality* . (Online). Available :
www.myshortpencil.com/tqm.htm. Retrieved May 21,2003.
- Lunenburg , Fred C., & Ornstein, Allan C. (1996). *Educational Administration. Concept and Practices*. California : Wadsworth Publishing Company.
- Macdonald, John. (1998). *Understanding Total Quality Management*. London :
 Hodder Stoughton.
- Macdonald, Margaret Rae. (2003). "The Contribution of Education, Experience, and Personal Characteristics on the Reflective Judgment of Students Preparing for School Administration." *Dissertation Abstracts International*. Ph.D. Andrews University Available : DAI-A64 (07) : 2403.
- Macleod, Flora. (1989). *Parents and Schools ; The Contemporary Challenge*. London :
 The Falmer Press.
- Madu, Christian N.; & Kuei, Chu-Hua. (1993). *Dimensions of Quality Teaching in Higher Institutions*. (Online). Available :
Unescochair.ubbcluj.ro/.../FULLTEXT.htm. Retrieved July 21,2003.
- Maguad, Ben A. (1999). *A Total Quality Approach To Adventist Education*. (Online). Available : [Http://www.aiias.edu/ict/vol-24/24cc-157-176htm](http://www.aiias.edu/ict/vol-24/24cc-157-176htm). Retrieved October 30,2002.
- Mahmood, Shahid. (1995). *A Study of Leadership Behavior and Effectiveness of Secondary School Heads in Pakistan*. (Online). Available :
www.ilm.edu/php/shahid/abstract.htm. Retrieved January 20,2003.
- Mahoney, Francis X.; & Thor, Carl G. (1994). *The TQM Trilogy*. New York : Amacom.
- Maker, Irene C. (1997, February). "Total Quality Management in Postsecondary." *Dissertation Abstracts International*. M.Ed. University of Alberta (Canada). Available : DAI-A 35 (01) : 106.
- Martin, Jane; et.al. (1997,May). "Parents as Partners in Assuring the Quality of School. ERIC(December 1997) ; Acc.No. EJ547991.
- Matteson, Michael . T. (1999). *Organizational Behavior and Management*. Singapore : McGraw – Hill.
- Maurer, Matthew M. & Davidson ,George Steven. (1998). *Leadership In Instructional Technology*. New Jersey : Prentice- Hall.
- Mauriel, John J.; et.al. (1995, April). *Does TQM Affect Teaching and Learning?* :

- The Annual Conference of The American Educational Research Association Report, April 18-22, 1995.* (CD-ROM). Available : ERIC(June 2000).
- Maxcy, Spener J. (1991). *Educational Leadership*. Toronto : OISE Press.
- Mayer, Daniel P ; Mullens, John E.; & Moore, Mary T. (2000). *Monitoring School Quality : An Indicators Report. National Center Statistical Analysis Report.* (CD-ROM). Available : ERIC(August 2001).
- McClatchy, Steve. (2004). *Tips and Tricks For Better Time Management.* (Online). Available : www.effectvmeeting.com/productivity/timemanagement/tips/tricks.asp. Retrieved February 9, 2004.
- McClellan, Jock. (2003). *Quality in The Classroom.* (Online). Available : www.qvctc.commnet.edu/people/cqi.html. Retrieved February 12,2003.
- Mcdonald, Dennis J. (1997,May). " Total Quality Management : A Case Study of the Cherry Hill Public School, Cherry Hill, New Jersey." *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. Columbia University Teachers College. Available : DAI-A 57(11) : 4613.
- McHenry, J. (2004). *Time Management Made Easy.* (Online). Available : www.yorku.ca/cdc/lsp/tmomlinetm7.htm. Retrieved January 27,2004.
- Mckenzie, D. Scott. (1995, Spring). "Implementing TQM in Social Studies." (CD-ROM). *Teaching and Change*. 2 (3) : 230-244. Available : ERIC ; Acc. No.EJ504208.
- McNeill, Richard Green,Jr. (1997,October). "Toward a Model of Continuous Quality Improvement in An Academic Hospitality Administration Program (Total Quality Management)". *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. Arizona State University. Available : DAI-A. 58 (04) : 1019.
- McNiel, Robert M. (2002). *Total Quality Management : What's in it for Schools?* (Online). Available : www.ldant.org/new/brif/oc96/mcniel.html. Retrieved May 12,2002.
- Mehrotra, Dheeraj. (2000). *Applying Total Quality Management in Academics.* (Online). Available : www.isixma.com/-library/contant/C020626a.asp. Retrieved June 11,2003.
- Messina, Jame J. (2004). *The SEA's Tools a Recovery Lifestyle Time Management for Recovery.* (Online). Available : www.coping'org/lfestyle/time,htm. Retrieved February 4,2004.

- Michela, John L.; & Jha, Shallendra. (2003). *Total Quality Management*. (Online).
Available : www.welchco.com/sd/08/00101/0296/01/215/140018.htm.
Retrieved June 21,2003.
- Mind Tools. (2004). *Time Management Skills , Maximize Your Effectiveness*. (Online).
Available : www.mindtool.com/pages/NEWMN-HTE.htm. Retrieved June 12, 2004.
- Ministry of Education , Hungary. (2003). *A New Approach to Quality in Hungary School Education*. (Online). Available :
www.prosper.ro/_Project%202.7.1/english/continuum_assurance/MM_hungary.htm. Retrieved July 20,2003.
- Mistry, V.; & Usherwood. B. (1995). *Total Quality Management*. (Online). Available :
<http://www.shef.ac.uk/~is/publications/infres/paper9.html>. Retrieved July 12,2002.
- Montgomery County School. (1993). *Corporate Partnership on Managerial Excellence* (Online). Available : www.montgomery.org/decriptrived/.com/html. Retrieved May. 20,2003.
- Moore, Alex; Rosalyn; George. & Halpin, David. (2002, April). " The Developing Role of The Headteacher in English Schools." *Educational Management & Administration*. 30 (2) : 175-1118.
- Muchinsky, Paul M. (1999). *Psychology Applied to Work*. California : Woods Worth.
- Munn, Pamela. (1993). *Parents and School*. London and New York : Routledge.
- Murgatroyd , Stephen; & Morgan, Colin. (1993). *Total Quality Management and the School*. Buckingham : Open University Press.
- Nanyang Business School. (1998). *Overview of the B Bus (Quality Management)*. (Online). Available : www.ntu.edu.sg/nbs/smo/quality_management.htm. Retrieved July 12,2003.
- Naschberger, Christine. (2002). *Human Resource Management*. (Online).
Available : www.forst.uni-muenchen.de/FILES/Hrm_Skript_Studenten_02.2003.doc.
Retrieved June 12,2003.
- National Education Service Centre. (1994). *Researches*. (Online). Available :
www.Meb.gov.tr/States/apk2001ing/Section_6/5p.Researches.htm. Retrieved July 9,2003.
- Needham, Robbie Lee. (1991). *Total Quality Management : An Overview*. (Online).
Available: www.league.org/publication/abstracts/leadership/labs0791.html. Retrieved December 20,2002.

- Nelson, Ron. (1997). *Putnam's Way*. (Online). Available :
www.la.utexas.edu/chenry/civil/archives97/csspapers/0009.html. Retrieved August 20, 2002.
- Nenyod, Boonmee. (2003). *School Based Management : The Ways and Methods*.
 (Online). Available : www.thailearns.net/schoolreforms/4031.html. Retrieved July 12, 2003.
- Newby, Earl F. (1998, July). " .Total Quality Management and The Elementary School." *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. Spalding University.
 Available : DAI-A 59 (01) : 88
- New Jersey School. (2000). *Cyber- School' of Tomorrow*. (Online). Available :
www.njsba.org/members_only/publications/school_leader/jfebweb/.html/.
 Retrieved May 21, 2003.
- New Mexico High School. (1996). *Supercomputing Challenge*. (Online). Available :
www.challenge.nm.org/About/six-year/. Retrieved May 21, 2003.
- Nishimura, Kunionio. (2001). *Look Japan : Learning for Life*. (Online). Available :
Lookjapan.com/Lbcoverstory/01JulyCS.htm. Retrieved July 18, 2003.
- Noori, Hamid. (1996) *Success in AMT Implematation and Quality* . (Online).
 Available : www.noori/Amt.com/tqm.0212.html. Retrieved May 21, 2003.
- North Central Regional Educational Laboratory. (2003). *Instructional Technology Systems*. (Online). Available : www.ncrel.org/tech/elearn/techsys.htm. Retrieved June 20, 2003.
- NPIN. (1994). *Building a Strong Parent/School Relationship*. (Online).
 Available : http://npin.org/library/pre_1998/n00320html Retrieved May 21, 2003.
- Nugraha, Paul. (2002). *Total Quality Management in Teaching and Learning Process*.
 (Online). Available : www.Puslit.petsa.ac.id/news/siminars/tqm/paper5.htm. Retrieved April 18, 2002.
- Oak, Catherine; & Schoeffler, Bill. (2002). *Management for the 21 st Century*.
 (Online). Available : www.oak.sch.com/manage/21/cencury/htm. Retrieved August 11, 2002.
- O'Connor, Patrick D.T. (2003). *ISO 9000 : Help or Hoax ?* (Online).
 Available : www.pat-ooconnor.co.uk/1iso9000htm. Retrieved May 28, 2003.
- Ohio Schools. (1995). *Building Commitment and Capacity for School*. (Online).
 Available : www.fessler.com/SBE/Venture.htm. Retrieved September 12, 2002.
- Oldroyd, David. (1999). *Educational Reform Strategics and Developing School*

- Leadership* (Online). Available :
www.seameo.org/vl/library/dl/welcome/publication/~put/sowming/service99/thaiapp4htm.
 Retrieved March 5,2002.
- Omar. (2003). *Total Quality : A Misery Piece Educational Improvement*. (Online).
 Available :
www.gulftraining.org/tqm/doc/total%20quakity%20A%20Missiry%20piece%20er%20Educational%20Improvement.doc. Retrieved July 21,2003.
- Packard, Thomas. (1995). *TQM and Organizational Development*. (Online).
 Available : www.Improve.org/tqm.html. Retrieved January 12,2003.
- Parmely, Pamela Sue. (2001). "The Lived Experiences of Females in Special Education Administration." *Dissertation Abstracts International*. Ph.D. Texas Woman's University. Available : DAI-A62(62) : 1289.
- Parson, Carl. (1994). *Quality Improvement In Education*. London : David Fulton .
- Patch, Kenneth. (2003). *Leadership Training Program at Phoenix Indian High School*. (Online). Available : jaie.asu.edu/v10/v10s3lea.htm/. Retrieved June 4,2003.
- Paul, Cathy L. (1998,February). "The Relationship Between The Principles of Total Quality Management and School Climate, School Culture, and Teacher Empowerment". *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. University of Missouri Columbia. DAI-A 59 (08) : 2803.
- Paxton, Patsy. (1993). *Invitational Theory : Common Ground*. (Online). Available : [www.invitational.education.net /Publicative/Journal /v21p29.htm](http://www.invitational.education.net/Publicative/Journal/v21p29.htm). Retrieved June 12,2002.
- Peach, Mark. (1998,May). "An Investigation into The Relationship Between School Quality And Labor Market Outcomes of Selected Indonesian Secondary Vocational School Graduates." *Dissertation Abstracts International*. Ph.D. The Florida State University. Available : DAI-A 58 (11) : 4248.
- Pedhazur, Elazar J. (1997). *Multiple Regression in Behavioral Research : Explanation and Prediction*. 3th ed. Fort Woorth : Harcourt Brace College.
- Peterfreund, Stanley; & Peterfreund, Alen. (1992). *An Analytical Look at Total Quality Management Based on Quality*. (Online). Available :
http://www.0peterfreund.com/articles/article_9.html. Retrieved October 12,2002.
- Peterson, K.D.; & Deal, T. (1998). "How Leaders Influence The Culture of Schools." *Educational Leadership*. 56 (1) : 28-30.

- Philip Crosby Associates. (2003). *Frequently Asked Questions : Quality Management*. (Online). Available : www.philipcrosby.com/pca/b.faq.html. Retrieved April 20,2003.
- Plecki, Margaret I (2000, July). "Economics Perspectives on Investments in Teacher Quality."(CD-ROM). *Education Policy Analysis Archives*. 8 (33). Available : ERIC(January 2001); Acc.No. EJ617239.
- Policy & Advocacy Research Projects. (2003). *Performance Indicators ,TQM and The Social Sciences and Humanities*. (Online). Available : Fedcan.ca/english/policy/advocacy/research_projects/james_section_3.cfm. Retrieved June 25,2003.
- Poston, William K.,Jr. (1997,September). "Comprehensive Study of Factors Impacting Perceived Quality in School Organizations : Findings from Research on Quality Assessment in Iowa School Districts." *Education Policy Analysis Archives*. (CD-ROM). 5 (19). Available : ERIC(September 1999); Acc.No. EJ580779.
- Powell. E.M. (1998). *Total Quality Management, Recruitment and Retention*. (Online). Available : <http://fuzzy.wvsc.edu/student/total.htm>. Retrieved June 12,2002.
- Prester, Gus. (2004). *Knowledge Base : Theories and Models*. (Online). Available www.personal.psu.edu/users/g/e/gep111/html/M4/L2%20-%20Theories/M4L2P1.htm. Retrieved March 12, 2004.
- Raebeck, Barry. (1993,November). *Exploding Myths, Exploring Truths : Human, Productive Grading and Grouping in The Quality Middle School : The Annual Conference and Exhibit of The National Middle School Association Report. November 4-7 ,1993*. (CD-ROM). Available : ERIC(July 1994)
- Raywid, Mary Anne. (2002). *Selecting The Focus of a Focus School*. (Online). Available : www.eric-web.tc.columbia.edu/digest/dig102.asp. Retrieved February 20,2003.
- Reddick, Thomas L; & Peach, Larry. (1998). *A Study Concerning Selected Elements of a Safe School Environment : The Annual Meeting of Safe Schools Report* (CD-ROM). Available : ERIC(October 1998).
- Republic of Turkey Ministry of National Education. (2002). *Innovations and Developments in Education System*. (Online). Available : www.web.gov.tr/stats/apk2001ing/Section_4/3technology/AidedEducation.htm. Retrieved April 12,2002.
- Richter, Ann Del Vecchio. (2001). *Educational Technology and The Adult Learner :*

- Benefit, Opportunities and Challenges.* (Online). Available :
Udel.edu/~arichter/Exam.htm. Retrieved May 12,2002.
- Robinson, Bruce Murry. (1996). " Total Quality Management in Education : The Empowerment of A School Community (Australia)." *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. The University of Nebraska. Available : DAI-A 57 (4) : 1428.
- Rodger, Colleen Grove. (1998, April). "Teacher Perceptions of Total Quality Management Practices in Elementary Schools." *Dissertation Abstracts International*. Ed.D Arizona State University. Available : DAI-A 59 (01) : 3703
- Rohani, Faranak. (1996, September). "The Impact of School Quality On Parent Involvement". *Dissertation Abstracts International*. Ph.D. The Florida State University. Available : DAI-A 57 (03) : 1008.
- Roncelli- Vaupot, Silva. (2003). *Leading for Quality.* (Online). Available :
www.oki.hu/article.php?kod=Quality_09-silva.html. Retrieved May 21,2003.
- Ross, Joel E. (1993). *Total Quality Management : Text Cases and Readings.* 2nd ed.
London : Kogan Page.
- Ross, Kenneth N.; & Mahlick, Lars. (1990). *Planning The Quality of Education.* Oxford :Pergamon Press.
- Saccucci, Bonnie A.; Lord, Blair; & Pagano, Patricia. (1993). *Higher Education Trends.* (Online). Available : www.uri.edu/gateway/highered.doc. Retrieved May 21,2003.
- Sacle Leadership Report. (2003). *Managing Resources Budgeting.* (Online).
Available : www.leadership.sa.edu.au/prepeduclead/session 4/planbudget.htm.
Retrieved May 21,2003.
- Sallis, Edward. (1993). *Total Quality Management in Education.* London : Kogan Page.
- Sanders, Jacqueline Barbara. (1994, February). "Factors Which Enhance and Constrain Implementation of Total Quality Management in Two-Year Colleges. *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. University of Kentucky. Available :
DAI-A. 54 (08) : 3113.
- Sashkin, M.; & Kiser K. J. (1993). *Creating and Supporting A TQM Culture.* (Online).
Available : world.std.com/~10/crick/. Retrieved June 12,2003.
- Schmoker, Michael James. (1996). " Results : The Key to Continuous Improvement (Total Quality , School Improvement)". *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. The University of Arizona. Available : DAI-A 57(4) : 1429.
- Schoker, Mike; & Wilson, Richard B. (1993, September). "Adapting Total Quality

- Doesn't Mean Turning Learning into a Business." *Educational Leadership*. 51 (1) : 62-63.
- Scholtes, Peter R. (2003). *Total Quality or Performance Appraisal : Choose One*. (Online). Available : Course.bus.ualberta.ca/orga432-reshef/tqmorpa.htm. Retrieved May 21,2003.
- School Improvement in Maryland. *Educator Capacity : Discussion of Strategies*. (Online). Available : www.mdk/r.org/instruction/ensure/initiation/part2_recommendation3.html. Retrieved March 12,2003.
- School Reform of Student Diversity. (1995). *Factors Affecting Implementation at The Elementary Grades*. (Online). Available : www.ed.gov/pubs/SER/Diversity/es1b.html. Retrieved June 20,2003.
- School of Champions. (2003). *Sample ISO 9000 Quality*. (Online). Available : www.schoolhtml. Retrieved July 21,2003.
- Schratz, Michael. (2001). *Organizational Developments in School : Evaluation and Improvements of School Quality by TQM*. (Online). Available : www.arcs.ac.at/dissdb/rn035204. Retrieved May 21,2003.
- Schwahn, C.J.; & Spady, W.O. (1998). *Total Leaders : Apply in The Best Future Focused Change Strategies to Education*. Arlington, VA : American Association of School Administrators.
- Sergiovanni, Thomas J. (1991). *The Principalship*. Boston : Allyn & Bacon.
- Sergiovanni, Thomas J. (1992). *Educational Governance and Administration*. Massachusetts : Allyn & Bacon.
- Severns, Tracey D. (1996). "Principals' Perceptions Regarding The Integration of The Internet into Public Schools in Rural County of New Jersey (Rural Education)." *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. Seton Hall University. Available : DAI-A 59 (10) : 3795.
- Sharma, Ramesh C. (2002). *Total Quality Management in Education*. (Online). Available : www.tojde.anadolu.edu.ts/tojde7/reviews/fcomesh.htm. Retrieved October 20,2002.
- Shipe, Denise A. (1998, July). "A Case Study About Total Quality Management in A School District : From Selection To Reflection (Participatory Management, Continuous Improvement)." *Dissertation Abstracts International*. Ed.D.

- University of Pittsburgh. Available : DAI-A 59 (01) : 46.
- Shtogren, John A. (1999). *Skyhooks for Leadership*. New York : Amacom.
- Siegel, Dorothy. (2003). *Performance-Driven Budgeting : The Example of New York City's Schools*. (Online). Available : www.crpe.org/chart/staff.shtm/. Retrieved May 14,2003.
- Silins, Halia; & Murray-Harvey, Rosalind. (1995). *Quality Schooling Versus School Performance : What Do Students and Teachers Think ? . : The Annual Meeting of The American Educational Research Association Report , San Francisco April 18-22, 1995*. (CD-ROM). Available : ERIC(December 1995).
- Slocum, John W. & Woodman, Richard W. (1998). *Organizational Behavior*. Ohio : South- Western College.
- Smith, Gregory D. (2002). *Take Control of Your Time*. (Online). Available : www.refreshers.com/takecontrol.htm. Retrieved February 3,2004.
- Smith, Mark k. (2004). *John Dewey*. (Online). Available : reviewing.co.uk/research/experiential.earning.htm. Retrieved March 12, 2004.
- Smrekar, Cllaire F.; & Owens, Debra F. (2002) *America's Schools Can Take a Lesson From The U.S. Reform Department*. (Online). Available : www.vanderbiet.edu/alumni/publications/reflector02.htm. Retrieved July 11,2003.
- Socorro Independent School District. (2003). *Career and Technology Education*. (Online). Available : www.window.state.tx.us/tpr/socorro/chpt2f.htm. Retrieved June 11,2003.
- Sohn, Heekwon. (1998,October). "Principals' Behaviors and Attitudes Regarding Deming' s 14 Point Quality Improvement Philosophy and Student Achievement (W. Edwards Demig, School Effectiveness, Total Quality Management)". *Dissertation Abstracts International*. Ph.D. The University of Wisconsin and Madison. Available : DAI-A. 59 (04) : 1036.
- Solomon, Ryan. (1997). *Good Customer Service Consists of Five Essentials*. (Online). Available : [www.umich.edu/urecord/9697/june 25-97/artc/10.htm](http://www.umich.edu/urecord/9697/june%2025-97/artc/10.htm). Retrieved June 11,2003.
- Sorenson, Dean; & Machell, James. (1996). *Quality Schools Through Quality Leadership : The Annual National Conference on Creating The Quality School Report, 5 th Oklahoma City, March 27-30, 1996*. (CD-ROM). Available : ERIC(May 1997).

- Soutar, Geoffrey; & Mcneil, Magaret. (1996). "Measuring Service Quality in a Tertiary Institution." *Journal of Educational Administration*. 34 (1) : 72-82.
- Southwest Educational Development Laboratory. (1994). *Total Quality : A Missing Piece for Educational Improvement ?*. (Online). Available : www.swdl.org/issues/issues33.html. Retrieved March 20,2002. Retrieved March 11,2003.
- Spanbauer, Stanley J. (1992, March). "Quality : A Business Prescription for Community and Technical Colleges." (Online). *Leadership Abstracts*. 5 (3). Available : www.league.org/publication/abstracts/leadership/labs0392.html. Retrieved December 20,2002.
- Sparks, Carolyn Sturge; & et. al. (1999). " Building the Quality School : The Real Challenge." *McGill Journal of Education*. (CD-ROM). 34 (3) : 281-307. Available : ERIC(January 2002); Acc.No. EJ630261.
- Stanek, Stanislaw A.B. (2003). *Proposals for a New Strategic Information Technology*. (Online). Available : figaro.ac.katowice.pl/~stanek/iswd97en/wis197.htm/. Retrieved June 20,2003.
- Strategic Trust Centre. (2004). *Trust Strategic* (Online). Available : [www.bussiness/Trust Centre/recommendation3.html](http://www.bussiness/Trust%20Centre/recommendation3.html) Retrieved March 20,2004.
- Steffy, B.; & Lindle, J. (1994). *Building Coalition*. California : Corwin Press.
- Stone, Florence M.; & Sachs, Randi T. (1995). *The High-Value Manager*. New York : Amacom.
- Straus, Jeannette Ann. (1996). " The Impact of Total Quality Management on Student Achievement and School Improvement Team Performance in An Urban Elementary Setting (Urban Education, Elementary Schools)." *Dissertation Abstracts International*. EdD. LD. Dominion University. Available : DAI-A . 57(3) : 964.
- St.Edwards University. (2003). *Total Quality Management*. (Online). Available : www.stedward.edu/cle/resources/tqm.htm. Retrieved May 12,2003.
- St.Louis Schools. (1998). *Total Quality Schools "TQS" Collaboration Between Washington University and Public Schools in St.Louis Area*. (Online). Available : <http://realworld.wustl.edu/tqs/schools/>. Retrieved April 20,2002.
- Stephen, George; & Weimerskirch, Arnold. (1999). *Total Quality Management*.

New York : John Wiley & Sons.

Suarez, Elsa Ecino. (1997). "Staff Collaboration in The School Restructuring Process : An Action Research Study." *Dissertation Abstracts International*. EdD Temple University. Available : DAI-A. 58 (3) : 746.

Swanson, Derby A. (1996). *The Voice of The Customers : Know Can You Be Sure You Know What Customers Really Want ?* (Online). Available : www.ams-inc.com/readings/reprint4.asp. Retrieved September 20,2002.

Swiderski, Steve. (1998). *TQM Enhances Customer Service*. (Online). Available : www.loc-gov-focus.aus.net/1998/september/tqm.htm. Retrieved April 20,2003.

Telford, Helen. (1996). *Transforming Schools Through Collaborative Leadership*. London : The Falmer Press.

Tenner, Arthur R.; & Detoro, Irving J. (1992). *Total Quality Management : Three Steps to Continuous Improvement*. Massachusetts : Addison –Wesley.

Texas Education Agency. (2003). *Appendix B : Course Description*. (Online). Available : cpl.army.mil/train/acteds/cp_15/app_f.html. Retrieved May 15,2003.

The Business Search Engine. (2003). *Total Quality Management Theory*. (Online). Available : www.business.com/directory/management/management_theory/total_quality_management/. Retrieved February 20,2003.

The Center for Quality of Planning. (1992). *Continuous Quality Improvement*. (Online). Available : www.psu.edu/president/cqi/cqi/. Retrieved April 20,2003.

The Government Performance Project. (2002). *TQM..* (Online). Available : www.maxwell.syr.edu/gpp/grade/couty_2002/criteria_capitalmanagement.asp. Retrieved January 20,2003.

The Hamilton City Councils. (2000). *Organizations Working to Protect our Environment*. (Online). Available : www.hamiltoncity.co.nz/cep/greens_whos/orgs_environment/orgs_h.html. Retrieved March 20,2003.

The Hurley Island Project. (2003). *Pathways to Sustainability*. (Online). Available : www.schoolnet.ca/learning/hurley/teacher_manual.htm. Retrieved March 20,2003.

The Institute of Public Service International. (2002). *TQM*. Available :

- www.ipsi.edu/learnctr/MOI/tqm..htm. Retrieved June 2, 2004.
- The Learning Center. (2004). *Time Management*. (Online). Available : www.ccsu.edu/learnctr/MOI/TimeManagement.htm. Retrieved March 12, 2004.
- The Paper Store Enterprises. (2003). *Leadership : Asia Cultural Collectivity*. (Online). Available : www.termpaperpersonfile.com/categories/031-010.html. Retrieved July 10, 2003.
- Thomas C. Dare. (1998, March). "Perceived Levels of A Total Quality Management Program in an Institution of Higher Learning (Faculty)". *Dissertation Abstracts International*. Ph.D. The University of Tennessee. Available : DAI-A 58 (09) : 3389
- Time Management Guide. (2004). *Personal Time Management*. (Online). Available : www.time~mnagement-guide.com. Retrieved February 3, 2004.
- Tinsley, Mariwyn; & Perdue, Mona G. (1993). *The Journey to Quality : Translating the Quality School Concepts into Action in Your Staffroom and Classroom*. (CD-ROM). North Carolina : New View. Available : ERIC(May 1995).
- Trainingexpert. (2004). *Tips-Control Your Time a Year of Life*. (Online). Available : www.trainingexpert.com/timetips.htm. Retrieved February 2, 2004.
- Tribus, Myron. (1994). "Total Quality Management in Education : The Theory and How to Put It at Work". In *Developing Quality Systems in Education*. Doherty, Geoffrey D. P.83-105. London & New York : Routledge.
- Tribus. Myron. (1997). *Quality Management in Education*. (Online). Available : <http://deming.eng.clemson.edu/pub/tqmbbs/education/qualet.txt>. Retrieved May 20, 2002.
- Trotter, Stephen. (1996, March). "The Quality Schools Initiative : Analysis of an Educational Reform as Perceived by Principals K-12 Consortium schools.". *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. University of Pacific. Available : DAI-A 59 (09) : 3385.
- Tumuaki. (2003). *School Principal*. (Online). Available : www.carrers.co.nz/jobs/13a_edu/j25413.htm. Retrieved May 5, 2003.
- Turk, Randall Lee. (1995, April). "Successful Procedures for Implementing Total Quality Management in Ucea Recommended Secondary Schools" *Dissertation Abstracts International*. Ph.D. Texas University. Available : DAI-A. 55 (01) : 3061.
- Tutorial Center. (2004). *Time Management*. (Online). Available : www.vcc.vt.edu/

- Lynch/timemanagement.htm. Retrieved January 28,2004.
- University of Missouri. (2003). *CQI Programs Aimed at Enhancing UM Progress*. (Online). Available :
www.riker.ps.missouri.edu/Deptpubs/UniRel/spectrum/Nov96/spectrum6.htm. Retrieved June 11, 2003
- University of Texas. (2004). *Time Management*. (Online). Available : www.Utdallas.edu/student/slfe/counseling/timeman.html. Retrieved February 5, 2004.
- U.S. Department of Transportation Federal Highways Administration. (2003). *Right of Way Quality Management System*. (Online).
 Available : www.fhwa.dot.gov/realstate/rowmngt/chap1.htm. Retrieved May 20,2003.
- Varayuth. (2002). *School Stakeholders' Perceptions of Total Quality Improvement Principles in Private Vocational Schools in Thailand*. (Online).
 Available : [Http://www.coe.ilstu.edu/eafdept/thai/proposals/doc](http://www.coe.ilstu.edu/eafdept/thai/proposals/doc). Retrieved December 18,2002.
- Verdugo, Richard R.; & Schneider, Jeffrey M. (1999, May). "Quality School, Safe Schools : A Theoretical and Empirical Discussion." *Educational Urban Society*. (CD-ROM). 31 (3) : 286-307. Available : ERIC(April 2000); Acc.No. EJ588949.
- Warner, Susan M. (2003). *Resource Materials for "Creating A World of Opportunity"* (Online). Available : www.rit.edu/~easi/easaisem/workbk3.htm. Retrieved June 10,2003.
- Weaver, T. (1992). *Total Quality Management*. (Online). Available :
http://www.ed.gov/databases/ERIC3_Digests/ed347670.html. Retrieved April 2,2002.
- Webb, Clark. (1992). *The High-Quality School : Thoughtful vs. Technocratic Leadership. Draft : The Annual Conference of Norman Report, March 1992*. (CD-ROM). Available : ERIC(March 1993).
- Weller. L. David. (2000). "School. Attendance Problem using TQM Tools To Identify Roots Caused ". *Journal of Educational Administration*. 38 (1) : 64-82.
- Western Australian Primary Principals' Association. (2003). *Educational Leadership In School*. (Online). Available : www.arts.auckland.ac.nz/edu/staff/jhattie/perth92/lead sch. Retrieved June 21,2003.
- Westgard, Jame O. (2000). *Six Sigma Quality Management and Desirable Laboratory Precision*. (Online). Available : www.westgrad.com/essay35.htm. Retrieved May 12,2003.

- Wetmore, Donald E. (2004). *Some Time Savers*. (Online). Available :
www.topica.com/lists/timemanagement. Retrieved January 28,2004.
- Whitaker, Kathryn S.; & Moses, Monte C. (1994). *The Restructuring Handbook*.
 Boston : Allyn and bacon.
- William, Joseph E. (1997,February). " Total Quality Management / Continuous
 Improvement- Initiation and Implementation : A Diffusion Study of Two Northeast
 Ohio Public School Districts." *Dissertation Abstracts International*. Ph.D. The
 University of Akron. Available : DAI-A. 57 (08) 3355.
- Williams, Karen M. (2004). *Tips on Effective Time Management*. (Online).
 Available : ohiolin.osu.edu/cd~fac/106.html. Retrieved February 2,2004.
- William, Richard L. (1994). *Essentials of Total Quality Management*. New York :
 Amacom.
- Wilson, D. (1995). *The Benefits of Total Quality Management (TQM)*. (Online).
 Available : www.educe/oftcom/quality/benefit/htm. Retrieved June 12,2002.
- Wilson, Jan. (2003). *Principal at Bent Winds Elementary School*. (Online). Available :
www.ga.unc.edu/pep/jan%20Wilson%20principal%20Training%20packet%20Description.doc.
 Retrieved June 12,2003.
- Witherspoon, Patricia D. (1997). *Communication Leadership*. Boston : Allyn &
 Bacon.
- Woodruff, Earl. (2002). *Curriculum, Teaching and Learning*. (Online). Available :
Fcis.oise.utoronto.ca/~stuserv/1contents/research/etl.htm. Retrieved July
 12,2003.
- Woods, Sharon. (2002). *A Continuous Improvement Process*. (Online). Available :
<http://www.emporia.edu/ibed/jour/5sm/sharon/mg505a.htm>. Retrieved July 28,2002.
- Yam, Richard C.M. (2000). *Transforming Quality Management Practices : Apply The
 Hong Kong / China Experiences* (Online). Available :
www.asq.org/pub/qmj/post/vol7_issue3/yam.html. Retrieved February 20,2003.
- York Report. (2004). *Managing Your Time*. (Online). Available : www.manage~your~time.com. Retrieved February 3, 2004.
- Zahedi, Fatemeh, (1995). *Quality Information Systems*. London : Boyd & Fraser.
- Zander, Karen. (1992). *Critical Pathways*. (Online). Available :
[Http://www.hmi.missouri.edu/hml/new_site/Course_materials/residential_HSM/semesters/w2001/4](http://www.hmi.missouri.edu/hml/new_site/Course_materials/residential_HSM/semesters/w2001/471)
 71. Retrieved March 19,2002.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A.; & Berry, L.L. (1990). *Delivering Quality Service*.

New York : Free Press

Zvi, Stern. (2004). *The Future of Quality Leadership*. (Online). Available :

[www. Intqhc.oupjournal.org/cqi/content/full/14/1/85](http://www.Intqhc.oupjournal.org/cqi/content/full/14/1/85) Retrieved March 23, 2004.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือราชการถึงหน่วยงาน

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัย

1. กุณนทีรุทธARAMวิทยาคม
2. จันทรประดิษฐารามวิทยาคม
3. จันทรหุ่นบำเพ็ญ
4. แจงร้อนวิทยา
5. เจ้าพระยาวิทยาคม
6. ชีโนรสวิทยา.
7. ไชยฉิมพลีวิทยา
8. ดอนเมืองจตุรจินดา
9. ดอนเมืองทหารอากาศบำรุง
10. สุวรรณพลับพลาพิทยาคม
11. ทวีธาภิเษก 2
12. เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า
13. เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ
14. ไตรมิตรวิทยา
15. ทวีธาภิเษก
16. ทวีวัฒนา
17. เทพลีลา
18. เทพศิรินทร์
19. สุวรรณารามวิทยาคม.
20. ธนบุรีเทพีพลารักษ์
21. นนทบุรีวิทยา
22. นวมินทรราชินูทิศเตรียมอุดมศึกษาฯ
23. นวมินทรราชินูทิศ สตรีวิทยาพุทธมณฑล
24. นวมินทรราชินูทิศเบญจมราชาลัย
25. นวมินทรราชินูทิศ บดินทรเดชา
26. นวมินทรราชินูทิศ สตรีวิทยา2
27. นวมินทรราชูทิศ กรุงเทพมหานคร
28. นवलนรดิศรัชมังคลาภิเษก
29. บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)
30. บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 2
31. บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 4
32. บางกะปิ
33. บางกะปิสุขุมновพันธุ์อุปถัมภ์
34. บางปะกอกวิทยาคม
35. บางมดวิทยา (สีสุหวาดจวนอุปถัมภ์)
36. เบญจมราชาลัย
37. ปทุมคงคา
38. ปัญญาวรคุณ
39. ประชาราษฎร์อุปถัมภ์
40. พรตพิทยพยัต
41. พระโขนงวิทยา
42. พืทยาลงกรณ์พิทยาคม
43. พุทธจักรวิทยา
44. โพรธสารพิทยาคม
45. มหรรณพาราม
46. มักกะสันพิทยา
47. มัชยมวัดดาวคะนอง
48. มัชยมวัดดุสิตาราม
49. มัชยมวัดธาตุทอง
50. มัชยมวัดนายโรง
51. มัชยมวัดบึงทองหลาง
52. มัชยมวัดเบญจมบพิตร
53. มัชยมวัดมกุฏกษัตริย์
54. มัชยมวัดสิงห์
55. มัชยมวัดหนองแขม
56. มัชยมวัดหนองจอก
57. ยานนาวาศรีวิทยาคม
58. โยธินบูรณะ

59. รัตนโกสินทร์สมโภชบางขุนเทียน
61. รัตนโกสินทร์สมโภชลาดกระบัง
63. สามเสนวิทยา 2
65. ราชวินิตมัธยม
67. ราชวินิตบางแคปานขำ
69. ฤทธิยะวรรณาลัย
71. วัดนวรนรดิศ
73. วัดน้อยใน
75. ลาดปลาเค้าพิทยาสรรค์
77. วัดบวรเม่งคณ
79. วัดปากน้ำวชิรธรรมาส
81. วัดรางบัว
83. วัดราชโอรส
85. วัดสระเกศ
87. วัดสุทธาวาส
89. วิมุตยารามพิทยากร
91. ศรีอยุธยา
93. ศึกษานารี
95. เศรษฐบุตธำเพ็ญ
97. สตรีวัดอัปสรสวรรค์
99. สุวรรณสุทธารามวิทยา
101. สตรีศรีสุริโยทัย
103. สวนกุหลาบวิทยาลัย
105. สันติราษฎร์วิทยาลัย
107. สุรศักดิ์มนตรี
109. สารวิทยา
111. สีกัน (วัฒนานครอุปถัมภ์)
113. สุวรรณพลับพลาพิทยาคม
115. หอวัง
117. อิสลามวิทยาลัยแห่งประเทศไทย

60. รัตนโกสินทร์สมโภชบางเขน
62. พิบูลประชาสรรค์
64. ราชดำริ
66. ราชวินิตบางเขน
68. ฤทธิณรงค์รอน
70. ฤทธิยะวรรณาลัย 2
72. วัดน้อยนพคุณ
74. วัดบวรนิเวศ
76. วชิรธรรมสาธิต
78. วัดประดู่ในทรงธรรม
80. วัดพุทธบูชา
82. วัดราชบพิตร
84. วัดราชาธิวาส
86. วัดสังเวช
88. วัดอินทาราม
90. ศรีพญา
92. ศีลาจารย์พัฒน
94. ศึกษานารีพิทยาสรรค์
96. สตรีมหาพญาภิรมย์
98. สตรีวัดระฆัง
100. หอวัง
102. สตรีเศรษฐบุตธำเพ็ญ
104. สวนอนันต์
106. สามเสนวิทยาลัย
108. สายปัญญา
110. สิริรัตนาร
112. สุรศักดิ์มนตรี
114. สุวรรณสุทธารามวิทยา
116. สุวรรณารามพิทยาคม

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ และโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือในการวิจัย

- | | |
|--|--|
| 1. รองศาสตราจารย์วิญญา วิศาลาภรณ์ | อดีตอาจารย์ภาควิชาการวัดผลการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 2. รองศาสตราจารย์ดร.สุภาพ วาดเขียน | อดีตอาจารย์ภาควิชาวิจัยทางการศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.ทัศนาศ แสงศักดิ์ | อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.ติลก ติลกานนท์ | อาจารย์สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
และจิตวิทยา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.มัช สุขเอี่ยม | อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา |
| 6. นายปัญญา วงศ์กุหมัด | ที่ปรึกษา สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 7. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก | ผู้เชี่ยวชาญ สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 8. นายวีระ โมกขเวช | ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธรังษี |
| 10. นางมณฑา สมานบุญ | ผู้อำนวยการโรงเรียนดัดดรุณี |

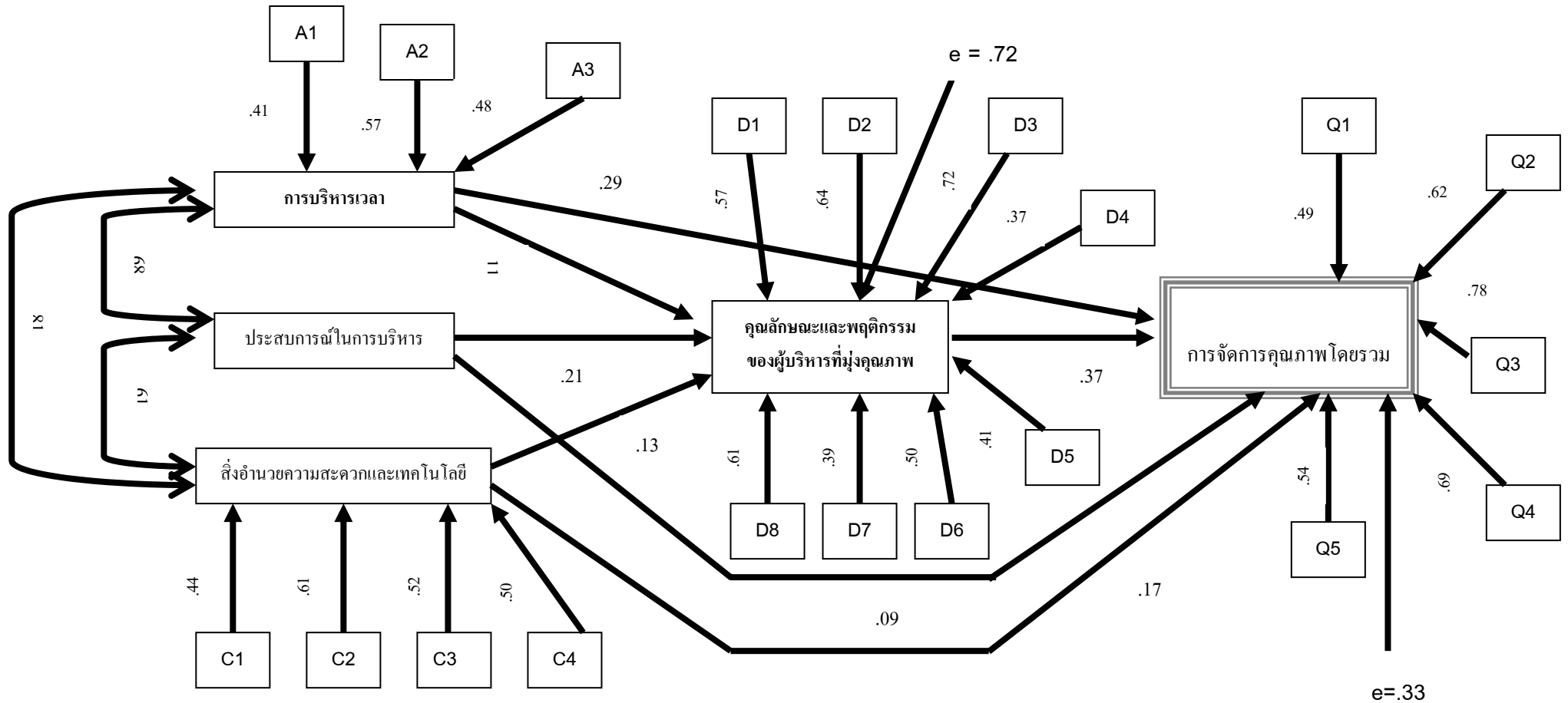
ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือราชการถึงหน่วยงาน

ภาคผนวก ค

ตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูล

ภาพ 3 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุและผลของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน



* จากแผนภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดอักษรย่อไว้ดังนี้

- A1 คือ การวางแผน การควบคุม และการประเมินผล
- A2 คือ การเพิ่มประสิทธิภาพ
- A3 คือ เทคนิคการบริหารเวลา
- C1 คือ ความพร้อมด้านอาคารสถานที่
- C2 คือ ความพร้อมด้านสื่อการสอนและอุปกรณ์
- C3 คือ ความพร้อมด้านเทคโนโลยี
- C4 คือ ความพร้อมด้านข้อมูลสารสนเทศ

- D1 คือ วิสัยทัศน์
- D2 คือ สัมพันธ์กับบุคลากร
- D3 คือ มุ่งมั่นในการทำงาน
- D4 คือ ใช้ข้อมูลสถิติ
- D5 คือ สนับสนุนช่วยเหลือ
- D6 คือ สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
- D7 คือ ใช้แรงจูงใจ

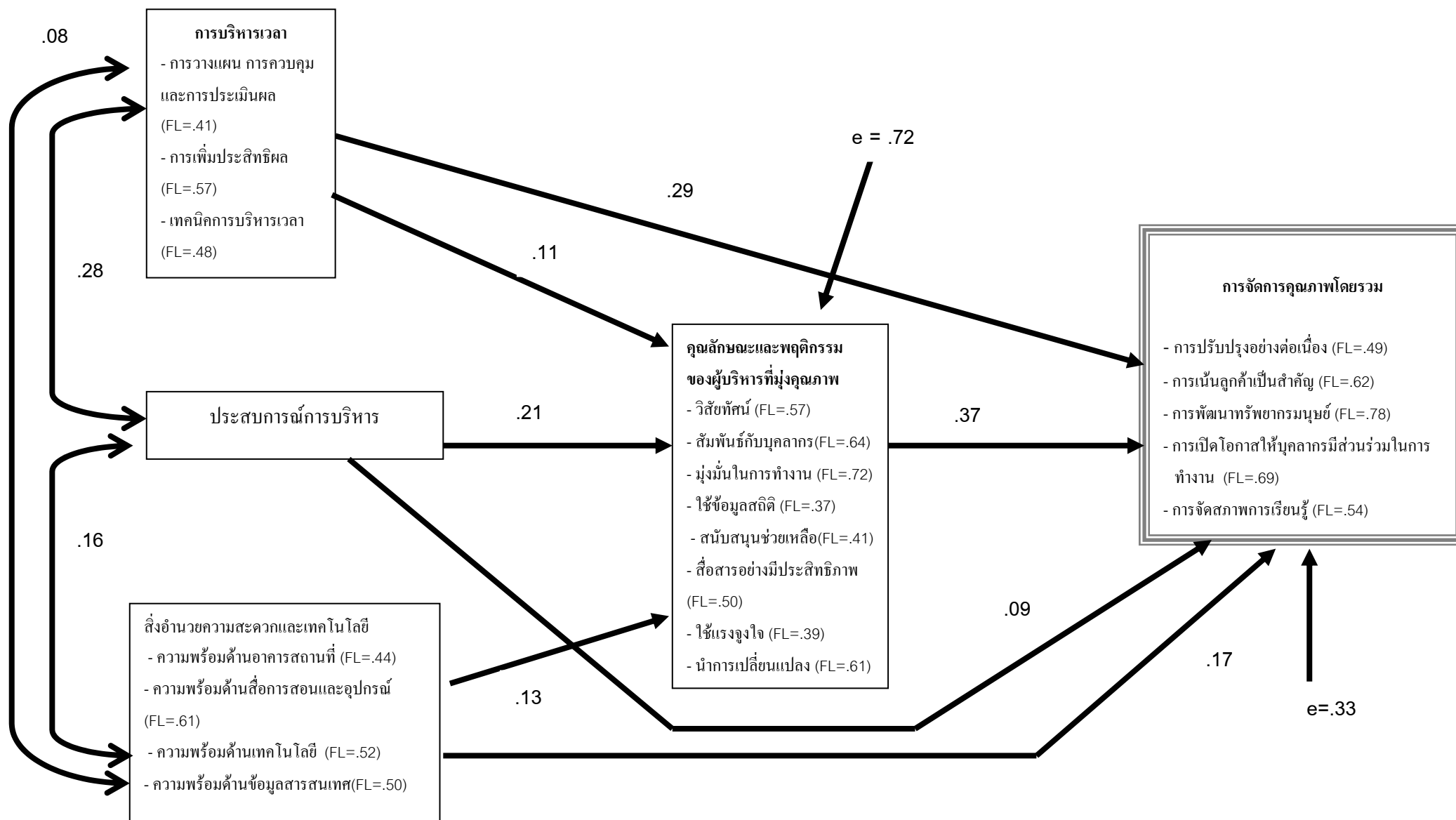
- D8 คือ นำการเปลี่ยนแปลง
- Q1 คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- Q2 คือ การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ
- Q3 คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- Q4 คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน
- Q5 คือ การจัดสภาพการเรียนรู้

ตาราง 12 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน

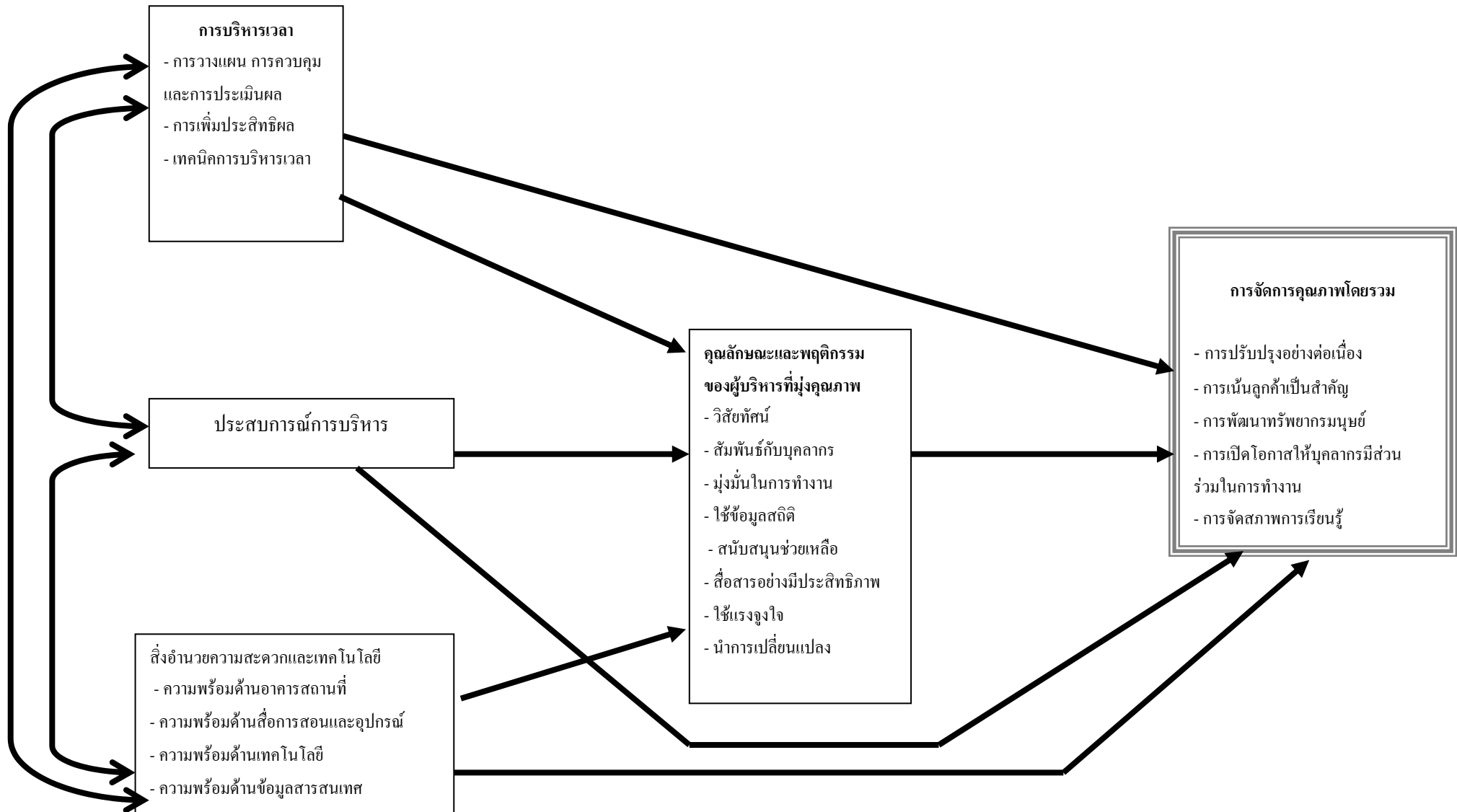
ตัวแปร	ประสพการณ์ใน การบริหาร	คุณลักษณะและพฤติกรรม ของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ	สิ่งอำนวยความสะดวก และเทคโนโลยี	การบริหารเวลา	การจัดการคุณภาพโดยรวม
ประสพการณ์ในการบริหาร	1.000				
คุณลักษณะและพฤติกรรม ของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ	.599**	1.000			
สิ่งอำนวยความสะดวกและ เทคโนโลยี	.608**	.853**	1.000		
การบริหารเวลา	.680**	.876**	.810**	1.000	
การจัดการคุณภาพโดยรวม	.644**	.858**	.877**	.826**	1.000

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาพ 3 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุและผลของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน



ภาพ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ตาราง 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวม

นักการศึกษา/ปี	Kaufman; & Zahn (1993)	Murgatroyd; & Morgan (1993)	Downey; Frase; & Peter (1994)	Robinson (1996)	Binkly (1997)	Newby (1998)	Shipe (1998)	ผู้วิจัย
องค์ประกอบ ของการจัดการ คุณภาพโดยรวม								
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	/	/	/	/	/	/	/	/
การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ	/	/	/	/	/	/	/	/
การมีส่วนร่วมของบุคลากร	/	/	/	/	/	/	/	/
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	/	/	/				/	/
การจัดสภาพการเรียนรู้	/	/	/		/	/	/	/
การวางแผนกลยุทธ์				/				
ผู้นำ				/			/	
การอบรม				/	/	/	/	
การสื่อสาร				/	/			