

รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้

The Model of Excellent Project Management of Schools under the Jurisdiction of
Primary Educational Service Office Areas in Southern Provinces of Thailand

ปาลีวรรณ สิทธิการ

Parleewan Sittikarn

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Doctor of Education in Educational Administration

Prince of Songkla University

2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้

ผู้เขียน นางปาลีสวรรณ สัทธการ

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกรินทร์ สังข์ทอง)

.....ประธานกรรมการ
(ดร. เรชา ชูสุวรรณ)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกรินทร์ สังข์ทอง)

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ผ่องศรี วาณิชย์ศุภวงศ์)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ผ่องศรี วาณิชย์ศุภวงศ์)

.....
(ดร.ชุลีกร ยิ้มสุด)

.....กรรมการ
(ดร.ชุลีกร ยิ้มสุด)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระยุทธ ชาตะกาญจน์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระพล ศรีชนะ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกรินทร์ สังข์ทอง)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลงชื่อ.....

(นางปาลิวรรณ สิทธิการ)

นักศึกษา

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติในระดับใดมาก่อน และไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(นางปาสีวรรณ สิทธิการ)

นักศึกษา

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ชื่อวิทยานิพนธ์	รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้
ผู้เขียน	นางปาลิวรรณ ลีทธิการ
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา	2557

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาและนำเสนอรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้

การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ จำนวน 1,763 คน และขั้นตอนที่ 2 การนำเสนอรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 14 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานการบริหารเชิงประจักษ์ในเขตจังหวัดภาคใต้ 7 คน และผู้รับผิดชอบโครงการในสถานศึกษา 7 คน นำผลมาวิเคราะห์เนื้อหา และสร้างรูปแบบ หลังจากนั้นจึงนำรูปแบบไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสมและนำไปสนทนากลุ่มกับกลุ่มปฏิบัติเพื่อยืนยันความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ทำการปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอรูปแบบฉบับสมบูรณ์ ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาตามวงจรชีวิตโครงการ 3 ระยะ มี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) เอกสารลักษณะโครงการ 2) การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ 3) ระบบข้อมูลสารสนเทศ 4) การวางแผนโครงการ 5) การเขียนโครงการ ระยะที่ 2 การนำโครงการไปสู่การปฏิบัติมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การบริหารทรัพยากรบุคคล 2) คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ 3) การบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น และ ระยะที่ 3 การปิดโครงการ มี 1 องค์ประกอบ ได้แก่ การประเมินผลโครงการ การรายงานผลและการปิดโครงการ

2. รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ มีส่วนประกอบ 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ ส่วนที่ 2 แนวคิดและหลักการ ส่วนที่ 3 องค์ประกอบ และกระบวนการบริหารโครงการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 รู้เข้าใจขั้นที่ 2 ใส่ใจปฏิบัติ โดยต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบตามวงจรชีวิตโครงการ ขั้นที่ 3 เฝ้าระวังทบทวน ขั้นที่ 4 ประมวลผลผลลัพธ์ ขั้นที่ 5 นำกลับสู่การปฏิบัติใหม่และส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศ

คำสำคัญ : องค์ประกอบ การบริหารโครงการ ความเป็นเลิศ วงจรชีวิตโครงการ รูปแบบ

Thesis Title The Model of Excellent Project Management in Schools under the Jurisdiction of Primary Educational Service Office Areas in Southern Provinces of Thailand

Author Mrs. Parleewan Sittikarn

Major Program Educational Administration

Academic Year 2014

ABSTRACT

The objectives of this research were to analyze factors of excellent project management and propose the model of excellent project management in schools under the jurisdiction of Primary Educational Service Office Areas in southern provinces of Thailand. The study was divided into two phases : Phase 1: factor analysis and Phase 2 : model proposal of excellent project management. In Phase 1, samples of the study were 1,763 principals of schools under the jurisdiction of the Primary Education Service Office Areas in southern provinces of Thailand. In Phase 2, in-depth interviews were conducted with 14 key informants including seven school administrators who demonstrated outstanding performance in project management and seven teachers who were in charge of school projects. Content analysis of the data from the interviews was employed to formulate a proposed model of excellent project management in schools. The proposed model was then presented to a panel of experts in a focus group interview to confirm its suitability and feasibility in practice. The model was then revised on the basis of the experts' suggestions.

The research findings identified three phases and nine main factors that are crucial to excellent project management. Phase I is the initiation of the project, Phase II the implementation of the project and Phase III the closing of the project. Within these phases, key factors were identified. Phase I consists of five key factors : 1) project description ; 2) investigation of the feasibility of the project ; 3) development of a project information system ; 4) project planning ; and 5) project writing. Phase II consists of three factors 1) human resource management ; 2) executive leadership ; and 3) integrated risk-prevention mechanisms. Phase III consists of only one factor : writing of an evaluation report. The model of excellent project management in schools under

the jurisdiction of Primary Education Service Office Areas in the southern provinces of Thailand derived from the analysis contains four factors : Part I, the name of the model; Part II, concepts and principles ; Part III, factors and processes involved in five stages of project management (Stage 1: recognizing and understanding the project ; Stage 2: caring practice which involves monitoring of the nine main factors ; Stage 3: an intensive review process; Stage 4: processing results ; and Stage 5: performance review) and Part IV: guidelines for implementing the model of project management in order to strive for excellence.

Keywords: factor, project management, excellent, life cycles in project management, model

Prince of Songkla University
Pattani Campus

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความกรุณาจากผู้มีพระคุณหลายท่าน ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้กรุณาให้การชี้แนะ แนวคิดและให้คำปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงคุณภาพของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ให้สมบูรณ์ โดยเฉพาะ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เอกรินทร์ สังข์ทอง รองศาสตราจารย์ ดร. ผ่องศรี วาณิชยศุภวงส์ และ ดร. ชุติกร ทองด้วง คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร. เรชา ชูสุวรรณ ประธานกรรมการสอบ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ คณะกรรมการสอบ ที่กรุณาให้แนวคิดและคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์เล่มนี้ให้ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา ผู้รับผิดชอบโครงการในสถานศึกษาซึ่งเป็น กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคน ตลอดจนขอขอบคุณคณะผู้เชี่ยวชาญในพิจารณาเครื่องมือ การวิจัย คณะผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบ และผู้บริหารสถานศึกษา ทุกท่านที่ได้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเพื่อยืนยันความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบ

ขอขอบพระคุณนางศกุนตลา สุขสมัย รองผู้อำนวยการสำนักวิชาการและมาตรฐาน การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นายศลใจ วิบูลย์กิจ ผู้อำนวยการสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16 และ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาใน เขตจังหวัดภาคใต้ทุกเขต ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ ช่วยเหลือ ประสานงานในการเก็บรวบรวมข้อมูล นอกจากนี้ต้องขอบคุณทุกกำลังใจจากครอบครัวที่คอยช่วยเหลือสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้มา โดยตลอด โดยเฉพาะ นายคณิต สิทธิการ นางสาวปชิตตา สิทธิการ และนายศิษย์ สิทถการ คณะครู โรงเรียนชุมชนบ้านบ่อประดู่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 1 และเพื่อนผู้บริหาร สถานศึกษา และนักศึกษาปริญญาเอกทุกคน จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงตามความตั้งใจ และความคาดหวังของผู้วิจัย คุณค่าของงานวิจัยเล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่ครู อาจารย์ บุพการี และ ผู้มีพระคุณทุกท่าน

ปาสีวรรณ สิทธิการ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	5
ABSTRACT.....	6
กิตติกรรมประกาศ.....	8
สารบัญ.....	9
รายการตาราง.....	15
รายการภาพประกอบ.....	16
บทที่	
1 บทนำ.....	17
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	17
คำถามการวิจัย.....	25
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	26
ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย.....	26
ขอบเขตการวิจัย.....	27
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	30
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	36
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	39
แนวคิดการบริหารและการบริหารสถานศึกษา.....	39
ความหมายของการบริหาร.....	39
ความหมายของการบริหารสถานศึกษา.....	40
หลักการบริหารการศึกษา.....	42
มโนทัศน์การบริหารโครงการ.....	46
ความเป็นมาของการบริหารโครงการ.....	46
ความหมายโครงการ.....	47
ความหมายการบริหารโครงการ.....	49

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
2	ความสำคัญของการบริหารโครงการ.....	50
	หลักการบริหารโครงการ.....	51
	ระดับของการบริหารโครงการ.....	53
	ขั้นตอนการบริหารโครงการหรือวงจรวชีวิตโครงการ.....	56
	แนวคิดการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ.....	61
	ความหมายของความเป็นเลิศ.....	61
	การบริหารสู่ความเป็นเลิศ.....	61
	การบริหารการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ.....	62
	หลักการบริหารการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ.....	63
	กระบวนการบริหารสู่ความเป็นเลิศ.....	65
	แนวคิดและรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อรับรางวัลระดับชาติและ ระดับสถานศึกษา.....	68
	รูปแบบการรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.....	68
	รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา.....	69
	รางวัลความเป็นเลิศแห่งชาติประเทศสิงคโปร์.....	70
	รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป.....	72
	รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศออสเตรเลีย.....	73
	รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศญี่ปุ่น.....	74
	รางวัลความเป็นเลิศแห่งชาติทางธุรกิจประเทศแคนาดา.....	76
	รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย.....	77
	รูปแบบรางวัลสำหรับสถานศึกษา.....	81
	รางวัลสถานศึกษาพระราชทาน.....	81
	รางวัลความเป็นเลิศของสถานศึกษาในฮ่องกง.....	90
	รางวัลคุณภาพการศึกษาภาคเอกชนประเทศสิงคโปร์.....	96

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
2	มโนทัศน์การบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา.....	99
	แนวคิดการบริหารโครงการที่ประสบผลสำเร็จในสถานศึกษาที่มีผลงาน เชิงประจักษ์.....	99
	ขั้นตอนหรือวงจรชีวิตการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา	101
	ประเด็นสำคัญของการบริหารโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา	104
	ตัวแปรการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาตามวงจรชีวิต โครงการ.....	108
	ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ.....	111
	ระบบข้อมูลสารสนเทศ.....	111
	การวางแผนโครงการ.....	113
	คุณลักษณะของโครงการหรือเอกสารโครงการ.....	120
	การมุ่งเน้นลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และการตลาด.....	127
	ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ.....	131
	ภาวะผู้นำ.....	131
	การบริหารทรัพยากรบุคคล.....	138
	การจัดองค์การโครงการ.....	142
	การจัดการงบประมาณ.....	145
	การติดตามดูแลโครงการและควบคุมโครงการ.....	146
	ระบบและกระบวนการบริหารจัดการ.....	149
	ระยะที่ 3 การปิดโครงการ.....	153
	การประเมินผลโครงการ.....	153
	การตรวจสอบและยุติโครงการหรือการปิดโครงการ.....	155
	มาตรฐานและผลลัพธ์การปฏิบัติงาน.....	156
	แนวทางวิเคราะห่องค์ประกอบ.....	158

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
2	แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ.....	172
	ความหมายรูปแบบ.....	172
	ประเภทของรูปแบบ.....	175
	องค์ประกอบของรูปแบบ.....	178
	แนวทางการสร้างและพัฒนารูปแบบและคุณลักษณะของรูปแบบที่ดี.....	181
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	186
	ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ.....	186
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	186
	การดำเนินการวิจัย.....	187
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	192
	การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	193
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	194
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	195
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	196
	ขั้นตอนที่ 2 การนำเสนอรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ.....	199
	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	199
	การดำเนินการวิจัย.....	200
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	202
	การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	204
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	208
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	212

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
4	ผลการวิจัย.....	217
	ผลการวิจัยขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ.....	217
	ผลการวิจัยขั้นตอนที่ 2 การนำเสนอรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความ เป็นเลิศ.....	233
5	สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	279
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	279
	วิธีดำเนินการวิจัย.....	279
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	280
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	280
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล.....	281
	สรุปผลการวิจัย.....	282
	การอภิปรายผล.....	283
	ข้อเสนอแนะ.....	296
	บรรณานุกรม.....	298
	ภาคผนวก.....	321
	ภาคผนวก ก.....	322
	รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	323
	รายนามผู้ให้ข้อมูลสำคัญ(ผู้บริหารสถานศึกษา).....	324
	รายนามผู้ให้ข้อมูลสำคัญ(ผู้รับผิดชอบโครงการ).....	325
	รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	326
	รายนามผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มปฏิบัติ.....	327
	ภาคผนวก ข.....	328
	หนังสือขอความอนุเคราะห์ร่วมมือในการดำเนินการวิจัย.....	329

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก ค.....	339
ผลการวิเคราะห์และคัดกรองตัวแปร.....	340
ภาคผนวก ง.....	355
แบบสอบถามเพื่อการวิจัยรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ.....	356
แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนและผู้รับผิดชอบโครงการ.....	368
แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	375
เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม.....	403
ภาคผนวก จ.....	434
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบหลังการหมุนแกน.....	435
ภาคผนวก ฉ.....	438
แบบบันทึกการพิจารณาความเหมาะสมความเป็นไปได้ของโครงการ.....	439
ตารางปฏิทินการจัดเก็บข้อมูลโครงการของสถานศึกษา.....	440
ตารางการวิเคราะห์ปริมาณงานของโครงการ.....	441
ประวัติผู้เขียน.....	442

รายการตาราง

ตาราง		หน้า
1	ประเด็นที่สำคัญของการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา.....	105
2	ความสอดคล้องของประเด็นการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา..	107
3	ค่า KMO ที่มีความเหมาะสมในการใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ.....	166
4	จำนวนผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะ.....	218
5	ค่า KMO and Bartlett's Test.....	219
6	ค่าร้อยละของความแปรปรวน ร้อยละของความแปรปรวนสะสม ขององค์ประกอบที่มีค่าไอเกน มากกว่า 1.....	220
7	ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .50 ขึ้นไปในแต่ละองค์ประกอบ.....	221
8	ความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปร กับค่าน้ำหนักองค์ประกอบ.....	222
9	องค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้.....	231
10	องค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาตามวงจรชีวิตโครงการ	232
11	คุณลักษณะพื้นฐานผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	233
12	คุณลักษณะพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิที่พิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบ.....	250
13	การพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	251
14	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการปรับปรุงรูปแบบ.....	253
15	สถานภาพทั่วไปของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเพื่อยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ.....	255
16	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา.....	256
17	ข้อคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติในการปรับปรุงรูปแบบจากการสนทนากลุ่ม.....	258
18	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลังการหมุนแกน.....	435

รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัยรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา....	35
2 กระบวนการบริหารขั้นพื้นฐาน.....	43
3 หน้าที่ทางการบริหารขององค์การทั่วไป.....	44
4 วงจรชีวิตโครงการ (Project Life Cycle).....	57
5 รางวัลความเป็นเลิศแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ด้านการศึกษา.....	70
6 รางวัลความเป็นเลิศแห่งชาติประเทศสิงคโปร์.....	71
7 รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป	73
8 รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศออสเตรเลีย.....	74
9 รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศญี่ปุ่น รางวัลเดมมิ่ง	76
10 รางวัลความเป็นเลิศแห่งชาติทางธุรกิจประเทศแคนาดา.....	77
11 รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย	78
12 เกณฑ์คุณภาพการบริหารการจัดการภาครัฐ.....	80
13 เทคนิคที่ใช้ในการวางแผนการบริหารโครงการ.....	116
14 กระบวนการบริหารโครงการ.....	117
15 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	216
16 รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาโดยยึดวัตถุประสงค์.....	234
17 กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาโดยยึดวัตถุประสงค์สูงสุด.....	239
18 รูปแบบการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศฉบับสมบูรณ์.....	261
19 กระบวนการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ.....	267

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา

การศึกษาเป็นกระบวนการที่ทำให้คนมีความรู้และคุณสมบัติต่าง ๆ ช่วยทำให้คนนั้นอยู่รอดในโลกได้ เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ครอบครัวและสังคม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550 อ้างถึงใน สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, 2545) ดังนั้น การศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้า รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 จึงได้ให้ความสำคัญและกำหนดแนวนโยบายทางด้านการศึกษาในมาตราที่ 80 (3) ว่า รัฐจะต้องพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ต้องจัดให้มีแผนการศึกษาชาติ กฎหมาย เพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จากบทบัญญัติดังกล่าวจึงทำให้เกิดแผนการศึกษาแห่งชาติ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติขึ้นมาเป็นกฎหมายแม่บทในด้านการจัดการศึกษาเพื่อรองรับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญดังกล่าว โดยได้กล่าวถึงระบบการจัดการศึกษา ที่รัฐจะต้องจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข จัดระบบบริหารการศึกษา โดยยึดหลัก มีเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ กระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โรงเรียนจึงเป็นหน่วยปฏิบัติการที่ก่อให้เกิดผลทางการศึกษาแบบเบ็ดเสร็จ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546) เป็นสถาบันทางสังคมที่ได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่สร้างและพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่ดี มีคุณภาพ มีจิตใจเมตตา กรุณา รักและเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ตลอดจนมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามให้เกิดขึ้นในสังคม (สงบ ประเสริฐพันธ์, 2543)

สังคมยุคปัจจุบันเป็นสังคมที่ได้ให้ความสำคัญกับสถานศึกษา ได้มีบทบัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มาตรา 44 ให้มีการกระจายอำนาจทางการศึกษาและระบุให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการอุดมศึกษา และเลขาธิการคณะกรรมการ

การอาชีวศึกษา กระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาโดยตรง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

จากบทบัญญัติดังกล่าวจึงทำให้โรงเรียนมีอิสระ คล่องตัวในการบริหารจัดการ และกลายเป็นโรงเรียนนิติบุคคลที่มีอำนาจในการบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จ ดังนั้นคุณภาพของ สถานศึกษาจึงดูได้จากผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่สามารถนำมาตราฐานมาสู่การปฏิบัติใน ทุกระดับของระบบก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญแก่ผู้เรียน (กรมวิชาการ, 2546)

คุณภาพของผู้เรียน คือ เป้าหมายสูงสุดในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สถานศึกษาที่มีคุณภาพและมีความเป็นเลิศ จึงเป็นสถานศึกษาที่ต้องมีระบบการบริหารจัดการที่มี การพัฒนางานทั้งระบบอย่างต่อเนื่องเพื่อให้งานมีคุณภาพสูงกว่าเป้าหมาย ระบบงานโครงการ (Systems Interfaces) จึงถือเป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องกำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อลดความขัดแย้งและ ความเข้าใจในงาน ซึ่ง กระบวนการบริหารโครงการเป็นแนวคิดหนึ่งที่ได้นำแนวทางระบบ (System Approach) มาเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารงานตามขอบข่ายภารกิจในทุกงานของสถานศึกษา โดยเน้นการมองภาพระบบโดยรวมของโครงการ และเชื่อว่า โครงการหนึ่ง ๆ ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ หลายระบบรวมกัน การบริหารโครงการที่ดีจะต้องมีการบริหารจัดการเชื่อมโยง (Interface Management) และจัดการกับระบบย่อย ๆ ของโครงการให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ช่วยกันทำหน้าที่แปรเปลี่ยน ทรัพยากรในระบบย่อยต่าง ๆ ออกมาเป็นผลผลิต ผลลัพธ์ ผลิตภัณฑ์ คุณภาพผู้เรียน หรือบริการ ด้วยการคำนึงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้การทำงานของระบบโครงการโดยรวมก่อ ประโยชน์สูงสุด บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ (มยุรี อนุมานราชชน, 2551 ; Obradovitch และ Stephanou, 1990 ; Moris, 1994)

ดังนั้น กระบวนการบริหารโครงการของสถานศึกษาจึงต้องมีระบบการบริหาร จัดการแบบบูรณาการ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเกิดความตระหนัก เห็นโอกาส เกิดความสามารถสร้าง และปล่อยพลังความสามารถในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีองค์ประกอบหลัก 4 ส่วน ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ความสำเร็จ (Success) ของสถานศึกษาที่ชัดเจนในด้านวิสัยทัศน์ (Vision) จุดมุ่งหมาย (Goal) บทบาท (Role) และภารกิจ (Mission) 2) กำหนดโครงสร้าง (Structure) การบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการที่ประกอบด้วยกลุ่มงานและมาตรฐานการดำเนินงานที่มี ความยืดหยุ่น ตอบสนองต่อภารกิจหลัก และมีบรรยากาศการปฏิบัติงานที่เป็นวัฒนธรรมแห่ง การเรียนรู้ 3) ระบบการบริหารจัดการ (Management) จะต้องมีการบูรณาการจุดหมาย วิธีการ ทำงานและทรัพยากรการบริหารโดยใช้กระบวนการ MSPA เป็นตัวขับเคลื่อน ได้แก่ การระดม

ทรัพยากร (Mobilization) การใช้กลยุทธ์ (Strategy) การมีส่วนร่วม (Participation) และความเป็นอิสระ (Autonomy) คล่องตัว ในการสร้างความโดดเด่นทางวิชาการ และ 4) มีการกำกับ ติดตาม (Monitoring) โดยมีระบบตรวจสอบภายในและติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมเป็นระยะเพื่อปรับปรุง แก้ไขงาน ปัญหาอุปสรรคให้บรรลุจุดหมาย (ไพฑูริย์ สิ้นลาร์ตัน, 2550) ตามขอบข่ายงานโรงเรียนนิติบุคคลที่ต้องบริหารจัดการสถานศึกษาในด้านการบริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคลและบริหารงานทั่วไปให้มีมาตรฐานการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพทางการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของการจัดการศึกษาโดยองค์รวมให้สถานศึกษามีมาตรฐานทำให้เกิดโอกาสอย่างเท่าเทียมกันในด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการศึกษา และด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550) เพราะ หัวใจของการพัฒนา คือ การเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ (ประเวศ วะสี, 2545) จึงส่งผลให้สถานศึกษาต้องออกแบบนโยบาย แผนงาน โครงการและจัดกิจกรรมที่มีความหลากหลายสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงเพื่อสนองต่อมาตรฐานการจัดการศึกษา และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสม เพราะสถานศึกษาที่มีนโยบาย แผนงาน และโครงการดี เปรียบเสมือนมีเข็มทิศและหางเสือในการบริหารจัดการที่ช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าทำอะไร ทำอย่างไร ทำเวลาใดเพื่อให้เกิดเป้าหมายในการปฏิบัติช่วยให้บุคลากรทุกระดับชั้น เข้าใจในภารกิจขององค์กรและส่งเสริมการใช้อำนาจของผู้บริหารให้เป็นไปโดยถูกต้อง มีเหตุผล มีความยุติธรรม ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปโดยประสานสอดคล้องกัน ประหยัดกำลังเงิน กำลังคน กำลังเวลา การตรวจสอบและควบคุมงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น (สมคิด พรหมจ้อย, 2550)

การบริหารโครงการจึงเป็นวิธีการทำงานวิธีหนึ่งที่สามารถเพิ่มโอกาสให้งานในองค์กรประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพ เพราะ เป็นการนำเอาเครื่องมือต่าง ๆ มาช่วยในการกำหนด แผนการดำเนินโครงการ ติดตามงานที่ทำ การประมาณการค่าใช้จ่าย และทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม (วรภรณ์ จิรชีพพัฒนา, 2552) ก่อประโยชน์อย่างมหาศาลแก่การปฏิบัติทางด้านการบริหาร โดยเป็นเสมือนเครื่องมือหนึ่งที่ทรงพลังอันทำให้องค์กรสามารถพัฒนาความสามารถด้านการวางแผน การจัดองค์กร การกำกับดูแลและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งวิธีการใช้บุคลากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (สุวัฒน์ พัฒนไพบูลย์, 2544) โครงการจึงกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำงานและการบริหารโครงการจึงเป็นการวางรูปแบบ เทคนิค ในการวางแผน และสามารถควบคุมความซับซ้อนในการดำเนินการ (Packendorff, 1995)

อย่างไรก็ตามโครงการเกิดขึ้นจากปัญหาของสายงานปกติในองค์กรผสมกับแนวคิดที่จะปรับปรุงแก้ไขปัญหา และความต้องการโอกาสที่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักของ

องค์การเพื่อเพิ่มคุณภาพงานขององค์การ (วิสูตร จิระดำเกิง, 2552) องค์การจะต้องมีปรัชญาหรือแนวคิด กลยุทธ์ ในการดำเนินงานที่เป็นเฉพาะของตนเองที่ได้จากประสบการณ์การดำเนินโครงการที่แท้จริง ที่แสดงถึงภารกิจ (Mission) และทิศทาง (Goal) ของการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective) ที่กำหนดไว้ การที่วัตถุประสงค์ขององค์การจะบรรลุผลตามเป้าหมายย่อมต้องอาศัยวิธีการทำงาน (Procedure) โครงการ (Project) หรือโครงการงาน (Program) เป็นสำคัญ ดังนั้นหากองค์การไม่มีกรวางแผนงาน และไม่มีโครงการในการดำเนินการคงเป็นเรื่องที่น่าแปลกและเป็นองค์การที่จัดว่าล้มเหลว ในการบริหารองค์การใด ๆ โครงการถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของแผน เพราะ โครงการเป็นแผนจุลภาคหรือแผนเฉพาะเรื่องที่ทำขึ้นเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งขององค์การ ความล้มเหลวของโครงการจำนวนมากเกิดจากใช้งบประมาณเกินวงเงิน งานเสร็จไม่ทันตามกำหนดเวลา ผลงานไม่ตรงวัตถุประสงค์และไม่มีคุณภาพ ทั้งนี้โดยมีสาเหตุพื้นฐานคือ ไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ไม่ได้ใช้หลักการจัดการโครงการ ขาดระบบการประกันคุณภาพ ขาดความรู้ทางเทคนิคการบริหารโครงการ บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถ ดังนั้นผู้บริหารต้องรู้จักจัดการโครงการที่จะช่วยทำให้ลดต้นทุนการดำเนินการ ทำงานเสร็จทันเวลา ผลงานมีคุณภาพเชื่อถือได้ ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจที่ดี การทำงานโปร่งใสเพราะเห็นรายละเอียดของงานอย่างชัดเจน โดยการนำบทเรียนที่ได้จากโครงการหลาย ๆ โครงการมาเรียนรู้ (ครวชิต มาลัยวงศ์, 2546; Dietrich และ Lehtonen, 2005) ซึ่งจากรายงานผลการสำรวจของ Standish Group ที่มีชื่อว่า Chaos ที่ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้จัดการโครงการ จำนวน 365 คน พบว่าความล้มเหลวที่สำคัญของโครงการมี 5 สาเหตุ คือ การไม่มีส่วนร่วมของผู้ใช้หรือผู้มีส่วนได้เสีย การขาดการสนับสนุนโครงการจากผู้บริหาร ขอบข่ายงานโครงการไม่ชัดเจน การวางแผนโครงการที่ไม่เหมาะสมและที่มงานสร้างความคาดหวังต่อโครงการเกินความจริงจนทำให้โครงการไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่แท้จริง (Standish Group, 2003)

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด ของ สุพจน์ โกสียะจินดา (2550) ที่ทำการสำรวจการบริหารโครงการขององค์การและได้กล่าวถึง สาเหตุที่ทำให้โครงการล้มเหลวที่สำคัญ คือ การขาดการวางแผน วัตถุประสงค์และขอบข่ายโครงการไม่ชัด ขาดบุคลากรที่มีประสบการณ์และขาดการฝึกอบรมที่จำเป็น ขาดการประสานงานที่ดีในคณะทำงาน การประมาณการที่ล้มเหลว การไม่มีการควบคุมการเปลี่ยนแปลงและไม่สามารถคาดหมายปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ ประกอบกับกระบวนการจัดทำโครงการของสถานศึกษาในปัจจุบัน ได้มีสถานศึกษาหลายแห่ง ที่จัดทำโครงการขึ้นเพื่อเสนอขอของบประมาณมากกว่าคำนึงถึงผลลัพธ์ของโครงการที่รองรับเป้าหมายหรือนโยบายของสถานศึกษา จุดอ่อนของการจัดทำโครงการและบริหารโครงการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการโครงการที่สำคัญ คือ โครงการส่วนใหญ่กำหนดวัตถุประสงค์

ไม่ชัดเจน ไม่เหมาะสม เป้าหมาย ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรมที่กำหนดไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การดำเนินงานไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด การวัดและประเมินผลโครงการไม่สัมพันธ์กัน ขาดเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินโครงการที่มีคุณภาพและหลากหลาย ผู้ที่ทำการวัดและประเมินผลโครงการขาดความรู้และทักษะ สถานศึกษาไม่กำหนดเป้าหมายโครงการหรือกำหนดเป้าหมายโครงการไม่ชัดเจน เป้าหมายโครงการไม่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของโครงการ ส่งผลกระทบต่อการประเมินความสำเร็จของโครงการ การรายงานผลการดำเนินงานโครงการไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามหลักการประกันคุณภาพการศึกษา ที่จะต้องรายงานครบทั้ง 3 A คือ ความตระหนัก (Awareness) ความพยายาม (Attempt) และผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบริหารโครงการ ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับโครงการก่อนดำเนินการเพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการว่า เป็นโครงการทำกับอะไร เพื่ออะไร งบประมาณเท่าไร สนองแผนการพัฒนาสถานศึกษาหรือยุทธศาสตร์หรือนโยบายข้อใด แต่ไม่สนใจจะวิเคราะห์และประเมินข้อมูลที่จะนำมาสู่การตัดสินใจว่าควรดำเนินการโครงการนั้นหรือไม่ อย่างไร เมื่ออนุมัติโครงการแล้วจะปล่อยให้เป็นการรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบโครงการและทีมงาน ไม่มีหน่วยงานหรือคณะกรรมการทำหน้าที่ติดตามประเมินผลการดำเนินงานโครงการโดยเฉพาะเพื่อปรับปรุงให้ความช่วยเหลือหรือแก้ไขปัญหาให้โครงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ขาดการวิเคราะห์ผลกระทบของโครงการที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการ เช่น นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ขาดการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสำเร็จของโครงการระหว่างวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และงบประมาณ ทำให้ไม่สามารถสรุปความคุ้มค่าของโครงการได้ และที่สำคัญขาดการนำผลการประเมินโครงการที่เป็นข้อมูลสำคัญไปใช้ประกอบการพิจารณาจัดทำแผนงานโครงการหรือ ตัดสินใจในการจัดทำโครงการครั้งต่อไป

นอกจากนี้เมื่อพิจารณา ความสำเร็จของสถานศึกษาที่มีผลงานการบริหารเชิงประจักษ์ ในภาคใต้ ในปีการศึกษา 2554 พบว่า มีสถานศึกษา ที่มีผลงานการบริหารเชิงประจักษ์ เป็นที่ยอมรับและได้รับการประกาศจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกรณีผู้ที่มีผลงานดีเด่นที่ได้รับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป มี จำนวน 3 โรงเรียน และ กรณีผู้ที่มีผลงานที่ส่วนราชการต้นสังกัดเห็นว่ามีคุณภาพเทียบเคียงกับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไปมี จำนวน 8 โรงเรียน ซึ่งน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนประถมศึกษาในภาคใต้ที่มีจำนวน 4,031 โรงเรียน และเมื่อพิจารณาปัจจัยของการบริหารโครงการหลายโครงการ ทั้งโครงการขนาดเล็ก และโครงการขนาดใหญ่ ที่ทำให้โครงการล้มเหลว โดยเฉพาะในเขตภาคใต้ พบว่า มีปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ ขาดระบบข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน การวางแผนไม่ครอบคลุมชัดเจน การจัดสรรทรัพยากรไม่ลงตัว การดำเนินงาน

ไม่เป็นไปตามแผน ขาดการประสานงาน และการประเมินผล ไม่เป็นระบบ ไม่มีความต่อเนื่อง (พิมพ์ ทองทวีวัฒน์, 2542 ; ศรีวรรณ มีคุณ, 2546) นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์โครงการของ สถานศึกษาในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยการ ถอดบทเรียนโครงการ จำนวน 110 โครงการเพื่อหา แบบปฏิบัติมาใช้เป็นต้นแบบเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอื่น ๆ พบว่า สถานศึกษามี วิธีดำเนินการบริหารโครงการที่แตกต่างกัน ความสำเร็จของโครงการขึ้นอยู่กับ ความชัดเจนของ เอกสารโครงการสามารถตอบสนองต่อ การแก้ปัญหาคุณภาพ ข้อมูลสารสนเทศ จากผู้เกี่ยวข้อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความชัดเจนในการกำหนดนโยบาย การเสริมสร้างความรู้ ให้กับบุคลากร การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร การดำเนินงานตามแผน การกำกับติดตาม กระบวนการดำเนินโครงการให้มีความต่อเนื่อง การประเมินผล และการจัดทำรายงาน (ชูศักดิ์ เอกเพชร, 2554) จากจุดอ่อนดังกล่าว หากสถานศึกษาต้องการให้โครงการเป็นเครื่องมือ พัฒนาการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั้นหมายถึงว่า สถานศึกษาจะต้องมีการจัดทำ โครงการที่มีคุณภาพ และมีการบริหารโครงการที่มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน (บุษบา จริงบำรุง, 2550 ; ณัฐวัฒน์ นิปการ, 2555)

ปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าของประชาคมโลกเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่วนสำคัญ ที่สุดส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการใช้การบริหารโครงการ (Project Management) เป็นเครื่องมือ (Means) ขององค์การในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การบริหารโครงการทำให้องค์การมี เครื่องมือที่มีศักยภาพ (Powerful Tools) ในการปรับปรุงความสามารถขององค์การในด้านการ วางแผน การนำนโยบายไปปฏิบัติ และการควบคุมกิจกรรมของโครงการ รวมทั้งแนวทางการใช้ ประโยชน์จากทรัพยากร งบประมาณ บุคลากรต่าง ๆ ในองค์การ (สมบัติ อารงธัญวงศ์, 2544) ดังนั้น การบริหารโครงการจึงเป็นเทคนิคที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญมากขององค์การใน การทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ มีสมรรถนะทางด้านการแข่งขันงานเสร็จทันเวลา มีคุณภาพ และลดต้นทุนในการทำงาน ซึ่งองค์การภาคธุรกิจ ภาครัฐ ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ต่างให้ ความสนใจและนำกระบวนการบริหารโครงการโดยใช้แนวทางโครงสร้าง (Structured Approach) มาบูรณาการในการบริหารเพื่อใช้ในการวางแผน และควบคุมโครงการ เพื่อเพิ่มคุณภาพของ ผลผลิตให้แก่องค์การ ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความจำเป็นที่บ่งบอกถึงความสำเร็จและสมรรถนะ ขององค์การ (Richman, 2002) การบริหารโครงการให้มีประสิทธิภาพประสบผลสำเร็จจนสามารถ ก้าวสู่ความเป็นเลิศนั้น สถานศึกษาจำเป็นต้องมีการบูรณาการและได้รับความร่วมมือจากหลาย ๆ ฝ่ายและต้องนำผลการประเมินมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานในลักษณะ Demand-side Management คือ การทำความเข้าใจกับผู้ใช้ผลการประเมิน สร้างความสนใจ ความกระตือรือร้นที่

จะใช้ผลการประเมินและให้มีส่วนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (วิจารณ์ พานิช และคณะ, 2544) ซึ่งผลการประเมินคุณภาพสถานศึกษาทั้งผลการประเมินภายนอกและผลการประเมินและภายในเป็นการสะท้อนผลการปฏิบัติงานและคุณภาพสถานศึกษา ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องออกแบบการบริหารโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา และในปัจจุบัน พบว่า องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ตั้งแต่ระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับระหว่างประเทศ ได้ให้ความสำคัญและนำการบริหารโครงการมาเป็นวิธีการบริหารงานเพื่อให้ องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด สามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงที่มีการแข่งขันของโลกยุคข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา (มยุรี อนุมานราชธน, 2551)

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการเมือง ทำให้ต้องมีการคิดทบทวนรูปแบบการบริหาร การบริหารโครงการมีข้อได้เปรียบที่สามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมหรืองานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานโครงการได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่นในงาน (Gilbreath, Cleland และ King, 1988) ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการสิ่งที่สำคัญคือ ความตั้งใจ และ ความรู้ ความสามารถในการกำหนดรายละเอียดและเกณฑ์การตัดสินใจเกี่ยวกับผลประโยชน์หรือ ประสิทธิภาพโครงการโดยการสร้างลักษณะโครงการให้มีเอกลักษณ์ที่ทำให้โครงการคงอยู่และมีความเจริญรุ่งเรือง ผู้บริหารโครงการต้องส่งเสริมให้กำลังใจทุกฝ่ายแม้จะมีมุมมองที่แตกต่างกัน (Jonas, 2004) ซึ่งเกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ เกณฑ์ตัดสินความสำเร็จอย่างชัดเจนของโครงการจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้สามารถประเมินผลลัพธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ทั้งผลในระยะสั้นหรือผลที่เกิดขึ้นทันทีทันใด (Immediately Outcome) ผลระยะกลาง (Mid-term Outcome) และผลระยะไกล (Long-term Outcome) (สุพักตร์ พิบูลย์, 2550) ผลของโครงการที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุด มีคุณภาพสูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป เป็นบทพิสูจน์ถึงความเป็นเลิศ (Excellence) ของโครงการ เพราะ ความเป็นเลิศของโครงการ เป็นการทำให้งานมีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐาน (Conrad และ Wilson, 1985 ; Baumgart, 1988) มีความเหนือกว่า ยอดเยี่ยมกว่าคุณภาพ และสามารถเป็นแบบอย่างได้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550)

การพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถเป็นแบบอย่างที่มีคุณภาพ งานบรรลุตาม วัตถุประสงค์ เป้าหมายการจัดการศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและมาตรฐานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและสามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศได้นั้น สถานศึกษาทุกแห่ง จำเป็นต้องเรียนรู้ ถึงวิธีการจัดการและการบริหารโครงการ มีแผนงาน โครงการที่ชัดเจนเป็นระบบ แผนงานโครงการ เป็นสิ่งสำคัญที่บ่งชี้ถึงการปฏิบัติ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการทำงาน เพราะโดยแนวทาง

ของการบริหารโครงการนั้นจะมีหลักพื้นฐานของการบริหาร คือ การสร้างความพึงพอใจและวิเคราะห์ถึงความต้องการสูงสุดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้ขอบเขตและเป้าหมายของโครงการ เพื่อให้สนองตอบและตรงเป้าหมายของโครงการ หลายโครงการ เมื่อดำเนินการไปก็จะพบกับความบกพร่องหรือช่องโหว่ในการทำงาน ซึ่งอาจนำไปสู่ความล้มเหลวได้หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทัน (อมร มุสิกสาร, 2547) ดังนั้นโครงการจึงเป็นเครื่องมือในการบริหารงานขององค์กรที่ใช้ในการป้องกัน แก้ไข และพัฒนาสถานศึกษาได้ตรงประเด็น (ณัฐวัฒน์ นิปการ, 2555)

อย่างไรก็ตาม การวัดระดับความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ ต้องพิจารณา 3 มิติ จากตัวชี้วัดทั้งในมิตีย่อยและมิติองค์รวม ผลรวมของโครงการ การพัฒนาทั้งหมดต้องก่อให้เกิดผลของการพัฒนาประเทศที่พึงปรารถนา การวัดผลโครงการต้องวัดทั้งกระบวนการ ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด เพื่อให้รู้ว่าวัตถุประสงค์ของโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ การวัดความสำเร็จโครงการพัฒนาการศึกษาของชาติ ต้องพิจารณาว่า ตรงกับมาตรฐานในการศึกษา (Specification) ที่หน่วยงานได้วางไว้หรือไม่ อะไรเป็นผลผลิตของโครงการ โครงการที่ประสบความสำเร็จมีความเป็นเลิศ จะต้องบรรลุมาตรฐานของตัวชี้วัดด้านผลผลิต ในแง่ของปริมาณ (Quantity) เวลา (Time) ค่าใช้จ่าย (Cost) คุณภาพ (Quality) และความพึงพอใจ (Satisfaction) เมื่อเกิดผลผลิตแล้วก็จะเกิดผลลัพธ์ และจะมีโอกาสบรรลุผลลัพธ์สุดท้าย (Ultimate Outcome) การจะบรรลุผลลัพธ์สุดท้ายได้นั้น จึงต้องเกิดจากการพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง งานเสร็จทันเวลา มีคุณภาพ ตรงมาตรฐานและเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ (วรเดช จันทรศร และณัฐฐา วิณิชญภาค, 2543; Lock, 1994) ดังนั้น การบริการโครงการสู่ความเป็นเลิศ จึงเป็นกระบวนการบริหารที่ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีที่สุด งานเสร็จทันเวลา เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ภายใต้ความร่วมมือของทุกฝ่าย เพื่อให้สถานศึกษากลายเป็นสถานศึกษาดั้งเดิมที่มีผลงานเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

จากประเด็นดังกล่าวข้างต้น ทักษะการบริหารโครงการ เป็นเรื่องที่น่าสนใจที่ผู้บริหารควรรีให้ความสำคัญ เพราะการทำงานในยุคปัจจุบันของสถานศึกษาต้องขับเคลื่อนด้วยกระบวนการบริหารโครงการ การดำเนินโครงการหนึ่งโครงการใดให้มีความเป็นเลิศ โครงการต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีประสิทธิภาพ คือ มีความประหยัด คุ่มค่า งานเสร็จทันเวลาภายใต้ทรัพยากรและงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด และมีประสิทธิผล คือ ผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการตามระบบการบริหารที่มุ่งเน้นผลงานที่สำคัญ ต้องช่วยป้องกัน แก้ไขปัญหา และช่วยพัฒนาสถานศึกษา ดังนั้นหากสถานศึกษาไม่มีโครงการรองรับในการทำงานเปรียบประหนึ่งว่าสถานศึกษาไม่ได้ดำเนินการใด ๆ และไม่สามารถเบิกจ่าย

งบประมาณได้เลย ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศ ผู้วิจัยพบว่า เกิดจากปัจจัยที่สำคัญ จำนวน 13 ประเด็น ได้แก่ 1) ระบบข้อมูลสารสนเทศ 2) การวางแผน 3) ลักษณะโครงการ 4) ภาวะผู้นำ 5) การบริหารทรัพยากรบุคคล 6) การจัดองค์การ 7) การจัดการ 8) การติดตามดูแลโครงการและการควบคุม 9) การประเมินผลโครงการ 10) การปิดโครงการ 11) การมุ่งเน้นลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียและการตลาด 12) มาตรฐานและผลการปฏิบัติงาน และ 13) ระบบและกระบวนการบริหารจัดการ (ศุภลักษณ์ เศษระพานิช, 2544; มยุรี อนุมานราชธน, 2551; สุภาพนา ฉิ่งไพศาล และ อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ, 2551; รัตนา สายคณิต, 2552; วราภรณ์ จิรชีพพัฒนา, 2552 ; วิสูตร จิระดำเกิง, 2552 ; ณัฐยา สิ้นตระการผล, 2553; Vokurka, Robert, และ Jason, 2000; Richman, 2002 ; Robert, 2004 ; Pinto, 2007 ; Gray และ Larson, 2008 ; Kloppenborg, 2009 ; Marchewka, 2010) ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการนำไปสร้างรูปแบบบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงคิดว่าถ้าผู้บริหารสถานศึกษา มีรูปแบบการบริหารโครงการที่ดีจนสามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศได้ จะเป็นเครื่องมือ และแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาการจัดการศึกษาได้ตรงตามเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

จากปัญหา สาเหตุของปัญหาและความสำคัญดังกล่าว จึงทำให้ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาสนใจที่จะศึกษารูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ว่ามีองค์ประกอบอะไรบ้าง และรูปแบบอย่างไรที่ทำให้การบริหารโครงการประสบความสำเร็จจนสามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศได้ ภายใต้ต้นทุนประมาณ เวลา และทรัพยากรที่จำกัด ซึ่งข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้นำรูปแบบดังกล่าวไปใช้ในการบริหารโครงการให้มีความคุ้มค่าส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียนและสถานศึกษาให้สามารถบริหารจัดการสถานศึกษา การศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการและองค์การต่อไป

คำถามการวิจัย

1. องค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศที่เหมาะสมกับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ควรมีรูปแบบอย่างไร

วัตถุประสงค์

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเสนอรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้

ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัยดังนี้

1. ได้ทราบถึงองค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปพัฒนาการบริหารโครงการของสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น
2. ได้รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเพื่อนำไปใช้ในการบริหารโครงการของสถานศึกษาให้โครงการในสถานศึกษามีความเป็นเลิศ มีความคุ้มค่า ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพของสถานศึกษา
3. เป็นแนวทางให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ สถาบันพัฒนาผู้บริหารและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้นำไปใช้กำหนดเป็นหลักสูตรในการพัฒนาผู้บริหาร หรือผู้รับผิดชอบโครงการเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและแนวปฏิบัติในการบริหารโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาต่อไป
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกรอบรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาได้อย่างถูกต้องอันจะส่งผลให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการและการจัดการศึกษา

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขตจังหวัดภาคใต้ มีขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษารูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ โดยการบูรณาการแนวคิด วงจรชีวิตการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ แนวคิดการบริหารโครงการที่ประสบผลสำเร็จ แนวคิดการบริหารสู่ความเป็นเลิศทั้งในระดับชาติและการรับรางวัลระดับสถานศึกษา และแนวคิด การบริหารโครงการในสถานศึกษาที่มีผลงานการบริหารเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับและได้รับการ ประกาศจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกรณีผู้ที่มีผลงานดีเด่นที่ได้รับรางวัล สูงสุดระดับชาติขึ้นไป และ กรณีผู้ที่มีผลงานที่ส่วนราชการต้นสังกัดเห็นว่ามีความเทียบเคียงกับ รางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป ในเขตจังหวัดภาคใต้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับวงจรชีวิตการบริหารโครงการ (Project Cycle)

สู่ความเป็นเลิศโดยการบูรณาการแนวคิดกระบวนการบริหารโครงการ ของ สุวัฒน์ พัฒนาไพบูลย์ (2544) สุพจน์ โกวิทยา (2548) สมคิด พรหมจ้อย (2550) สุภาพร พิศาลบุตร (2550) เกรช ดัฟพี แมรี่ (2551) สุภาปนา ฉิ้นไพศาล และ อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ (2551) มยุรี อนุমানราชชน (2551) วิสูตร จิระดำเกิง (2552) วราภรณ์ จิรัชพิพัฒนา (2552) รัตนา สายคณิต (2552) บรูซ แอน ดี (2552) Weiss และ Wysocki (1992) Pinkerton (2003) Gray และ Larson (2008) Robert (2004) Pinto (2007) Kloppenborg (2009) Marchewka (2010) และแนวคิดการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ตามแนวคิดของ วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2548) เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ (2553) อติศร ไตรรงค์ (2553) ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550) และ อนันต์ เตียวต้อย (2551)

1.2 ศึกษาแนวคิดการบริหารโครงการที่ประสบผลสำเร็จ โดยการบูรณาการ

ตามแนวคิด ของ ประชุม โพธิกุล (2539) วิภพ จันทรา (2540) สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธ์ (2541) วรเดช จันทรรและณัฐสุภา วินิจนัยภาค (2543) วีรกุล หวังวีระ (2543) พิภพ ลลิตาภรณ์ (2544) วีระวุธ มาณะศิริานนท์ (2545) สมบัติ อ่างธัญวงศ์ (2544) ทวีป ศิริวัศมี (2544) ไพโรจน์ ภัทรนรากุล (2545) สุวัฒน์ พัฒนาไพบูลย์ (2544) ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ (2545) ประชุม รอดประเสริฐ (2545)

ปกรณัม ปรียากร (2547) วรรณวลี นิตินการ (2547) สุพจน์ โกวิททยา (2548) เสนาะ กลิ่นงาม (2549) วัน
 ชั่น ปานจันท์ (2549) สุพจน์ โกสิยะจินดา (2550) สมคิด พรหมจ้อย (2550) สุภาพร พิศาลบุตร (2550)
 พิสนุ พงศ์ศรี (2550) มาฆะ ภูจินดา (2550) มยุรี อนุมานราชธน (2551) เกษ ดัฟฟี แมรี่ (2551)
 สุาปนา ฉินไพศาล และ อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ (2551) วราภรณ์ จิรชีพพัฒนา (2552)
 พัชรพร เผ่ากันทะ (2552) รัตนา สายคณิต (2552) วิสูตร จิระดำเกิง (2552) บรูซ แอน ดี (2552)
 ณัฐยา สินตระการผล (2553) เซาว์ ฉินไย (2553) Munns และ Bjermi (1966) Morris และ Hough
 (1988) Pinto และ Slevin (1988) Weiss และ Wysocki (1992) Belassi และ Tuke (1996)
 Richman (2002) Robert (2004) Pinto (2007) Gray และ Lason (2008) Kloppenborg (2009)
 และ Marchewka (2010)

1.3 ศึกษาแนวคิดการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยการบูรณาการ ตามแนวคิด
 การรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality
 Award : MBNQA) ของ Baldrige National Quality Program (2008) รางวัลความเป็นเลิศ
 แห่งชาติประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award : SQA) ตามแนวคิดของ Spring (2011)
 รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (European Quality Award : EQA) ของ EIPM – EFQM (2006)
 รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศออสเตรเลีย (Australian Quality Award : AQA) ตามแนวคิดของ
 Vokurka, Robert, และ Jason (2000) รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศญี่ปุ่น (Deming Prize)
 ตามแนวทางของ The guide for Deming Application Prize (2007) รางวัลความเป็นเลิศ
 แห่งชาติทางธุรกิจประเทศแคนาดา (Canada Awards for Business Excellence) ตามแนวคิด
 ของ Hutton (2000) รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย (Thailand Quality Award :TQA)
 รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) จาก สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2550) และ
 รูปแบบการรับรางวัลระดับสถานศึกษา ที่มอบให้กับสถานศึกษาทั้งของไทยและต่างประเทศ ได้แก่
 รางวัลสถานศึกษาพระราชทาน ตามเกณฑ์ของกระทรวงศึกษาธิการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550)
 รางวัลความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษาในประเทศฮ่องกง (The Outstanding School Award of
 Hong Kong) ตามแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และสำนักงาน
 เลขาธิการกองทุนคุณภาพการศึกษาของประเทศฮ่องกง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
 แห่งชาติ, 2543 ; Quality Education Fund Secretariat, 2002) และรางวัลคุณภาพการศึกษา
 ภาคเอกชนประเทศสิงคโปร์ (The Singapore Quality Class for Private Education Organization
 : SQC-PEO) ตามแนวคิดของ Spring (2011) และ Tee (2003)

1.4 ศึกษาแนวคิดการบริหารโครงการของสถานศึกษาที่มีผลงานการบริหารเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับและได้รับการประกาศจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีผู้ที่มีผลงานดีเด่นที่ได้รับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป และ กรณีผู้ที่มีผลงานที่ส่วนราชการต้นสังกัดเห็นว่ามีคุณภาพเทียบเคียงกับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป แนวคิดเชิงทฤษฎี โดยบูรณาการแนวคิดของ ปรมะษฐ์ โมลี (2555) อติศร ไตรรงค์ (2553) ชูศักดิ์ เอกเพชร (2554) Georg และ Lechler (2009)

1.5 ศึกษาแนวคิดการสร้างรูปแบบและส่วนประกอบของรูปแบบจากแนวคิดของ นิคม ทาแดง (2536) สมาน อัครภูมิ (2537) พูนสุข หิงคานนท์ (2540) อุทุมพร จามรมา (2541) ดิเรก วรณเศียร (2545) จินตนา ศักดิ์ภู่อราม (2545) วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547) ทิศนา เขมณี (2548) รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548) สุเทพ บุญเต็ม (2549) สมาน อัครภูมิ (2550) ธีระ รุญเจริญ (2550) ขวลิต เกิดทิพย์ (2550) ดุสิต สมศรี (2551) เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ (2553) จำนง แจ่มจันทร์วงศ์ (2553) เขียวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี (2553) บุญชม ศรีสะอาด และ สุทธิทอง ศรีสะอาด (2554) Getels และ Guba (1957) Kaplan (1964) Good (1973) Husen และ Postlethwaite (1975) Brown และ Moberg (1980) Bardo และ Harman (1982) Tosi และ Carrol (1982) Willer (1986) Kveeves (1988) และ Daft (1992)

2. ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ

ประชากร เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาของรัฐที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานในเขตจังหวัดภาคใต้ ปีการศึกษา 2554 จำนวนทั้งสิ้น 4,031 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็น ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาของรัฐที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานในเขตจังหวัดภาคใต้ ปีการศึกษา 2554 จำนวน 2,000 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดย พิจารณาอัตราส่วนของตัวแปรต่อขนาดกลุ่มตัวอย่างในระดับสูงสุด คือ 1: 20 (Hair และคณะ, 2009) ในที่นี้ผู้วิจัยได้ตัวแปร 100 ตัวแปร จึงได้กลุ่มตัวอย่าง 2,000 คน แล้วทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามจังหวัด

จำนวน 14 จังหวัด เขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 30 เขตพื้นที่การศึกษา และขนาดของโรงเรียน 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ และได้กำหนดจำนวนโรงเรียนในแต่ละขนาด โดยการเทียบค่าร้อยละ จึงได้ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนทั้ง 3 ขนาดจำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก 852 คน ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดกลาง 896 คน และ ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดใหญ่ 252 คน และสุ่มอย่างง่ายโดยวิธีการจับสลากเพื่อให้ได้ผู้บริหารสถานศึกษาตามสัดส่วนที่กำหนดจึงได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 2,000 คน

ขั้นตอนที่ 2 การนำเสนอรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานการบริหารเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับและได้รับการประกาศจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีผู้ที่มีผลงานดีเด่นที่ได้รับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป และ กรณีผู้ที่มีผลงานที่ส่วนราชการต้นสังกัดเห็นว่ามีคุณภาพเทียบเคียงกับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป ในเขตจังหวัดภาคใต้ ผู้บริหารสถานศึกษาที่การรับรางวัลสถานศึกษาพระราชทาน หรือผู้บริหารที่มีข้อเสนอในการพัฒนางาน เน้นการบริหารโครงการเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ จำนวน 7 คน และผู้รับผิดชอบโครงการในสถานศึกษานั้น ๆ จำนวน 7 คน รวมผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 14 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษากรณีเป็นผู้ที่มีผลงานดีเด่นที่ได้รับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป ประจำปี 2554 จำนวน 3 คน และ กรณีผู้ที่มีผลงานที่ส่วนราชการต้นสังกัดเห็นว่ามีคุณภาพเทียบเคียงกับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไปประจำปี 2554 จำนวน 4 คน และผู้รับผิดชอบโครงการในสถานศึกษานั้น ๆ โรงเรียนละ 1 คน รวม 7 คน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ผู้วิจัยสรุปกรอบแนวคิดการวิจัยได้ 4 ประเด็นดังนี้

1. วงจรชีวิตของการบริหารโครงการ (Project Cycle) คือ กระบวนการหรือขั้นตอนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศที่สามารถเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นได้ โครงการหลายโครงการทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีวงจรชีวิตของโครงการแตกต่างกันตามลักษณะของงาน แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า วงจรชีวิตการบริหารโครงการ แบ่งได้เป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ (Initiative Phase) ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ (Implementation Phase) และระยะที่ 3 การปิดโครงการ (Divestment Phase) ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ สมคิด พรหมจ้อย (2550) เกรช ดัฟฟี แมรี่ (2551) วิสุตร จิระดำเกิง (2552) Pinto (2007) และ Kloppenborg (2009)

2. การบริหารโครงการที่ประสบผลสำเร็จ เป็นการบูรณาการหลักการบริหารความรู้ ทักษะ เครื่องมือ เทคนิค วิธีการ ที่เหมาะสม เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากร (Resources) เพื่อให้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ประหยัดต้นทุน (Cost) เวลา (Times) การปฏิบัติงาน (Performance) และเทคโนโลยี (Technology) (รัตน์า สายคณิต, 2552; วราภรณ์ จิระชีพพัฒนา, 2552; บรูซ แอน ดี, 2552; สุพจน์ โกวิทยา, 2548) ซึ่งพบว่า มี 16 ประเด็นได้แก่ 1) การมีข้อมูลสารสนเทศที่มีความเหมาะสม 2) การกำหนดจัดตั้งโครงการ 3) การวางแผนโครงการ 4) ลักษณะเอกสารโครงการ 5) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 6) พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน 7) การจัดโครงสร้างองค์กรโครงการ 8) การจัดการงบประมาณ 9) การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ 10) การติดต่อสื่อสาร 11) การใช้การมีส่วนร่วม 12) การจัดการความเสี่ยง 13) การจูงใจ 14) การกำกับ ควบคุมโครงการ 15) การประเมินผลโครงการ และ 16) การตรวจสอบยุติโครงการหรือปิดโครงการ

3. การบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อรับรางวัลระดับชาติและระดับสถานศึกษา จากการศึกษาและบูรณาการ แนวคิดการรับรางวัลความเป็นเลิศระดับชาติของประเทศชั้นนำในโลกซึ่งได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกา รางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA ประเทศสิงคโปร์ รางวัล Singapore Quality Award : SQA ประเทศแถบยุโรป European Quality Award : EQA ประเทศออสเตรเลีย รางวัล Australian Quality Award : AQA ประเทศญี่ปุ่น รางวัล Deming Prize ประเทศแคนาดา รางวัล Canada Awards for Business excellence ประเทศไทยรางวัล Thailand Quality Award : TQA และ รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) พบว่า ประเด็นที่ทำให้การบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อรับรางวัลระดับชาติ มีจำนวน 8 ประเด็น ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผน นโยบายและกลยุทธ์องค์กร 3) การมุ่งเน้นลูกค้า 4) การวิเคราะห์และการจัดการข้อมูลสารสนเทศ 5) การบริหารทรัพยากรบุคคล

6)ระบบและกระบวนการบริหารจัดการ 7) การจัดองค์กร และ 8) มาตรฐานและผลลัพธ์การปฏิบัติงาน และรูปแบบการรับรางวัลระดับสถานศึกษา ที่มอบให้กับสถานศึกษาทั้งของไทยและต่างประเทศ ได้แก่ รางวัลสถานศึกษาพระราชทาน รางวัลความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษาในประเทศฮ่องกง The Outstanding School Award of Hong Kong และรางวัลคุณภาพการศึกษาภาคเอกชนประเทศสิงคโปร์ The Singapore Quality Class for Private Education Organization : SQC-PEO พบว่าประเด็นที่ทำให้สถานศึกษามีความเป็นเลิศเพื่อรับรางวัลระดับสถานศึกษามี 9 ประเด็น ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ 2) การวางแผน 3) ลักษณะของโครงการและผลการดำเนินโครงการ 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 5) การบริหารบุคคล การจัดองค์กร 6) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง 7) มาตรฐานคุณภาพนักเรียนและผลลัพธ์การปฏิบัติงาน 8) ระบบและกระบวนการบริหารจัดการ และ 9) การบริหารงานวิชาการ

4. แนวคิดการบริหารโครงการของสถานศึกษาที่มีผลงานการบริหาร

เชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับและได้รับการประกาศจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีผู้ที่มีผลงานดีเด่นที่ได้รับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป และ กรณีผู้ที่มีผลงานที่ส่วนราชการต้นสังกัดเห็นว่ามีคุณภาพเทียบเคียงกับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป แนวคิดเชิงทฤษฎี ของ พรเมษฐ์ โมลี (2555) อติศร ไตรรงค์ (2553) ชูศักดิ์ เอกเพชร (2554) Georg และ Lechler (2009) พบว่า สถานศึกษาที่มีความเป็นอัจฉริยะมีประเด็นที่สำคัญที่ทำให้การบริหารโครงการ ประสบผลสำเร็จ 10 ประเด็น ได้แก่ 1) ระบบข้อมูลสารสนเทศ 2) การวางแผน 3) ลักษณะโครงการ 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโครงการ 5) การบริหารทรัพยากรบุคคล 6) การบริหารงบประมาณ 7) การกำกับติดตาม 8) การประเมินผล 9) การปิดโครงการ และ 10) ระบบและกระบวนการบริหาร

5. แนวคิดการสร้างรูปแบบและส่วนประกอบของรูปแบบ โดยการบูรณาการ

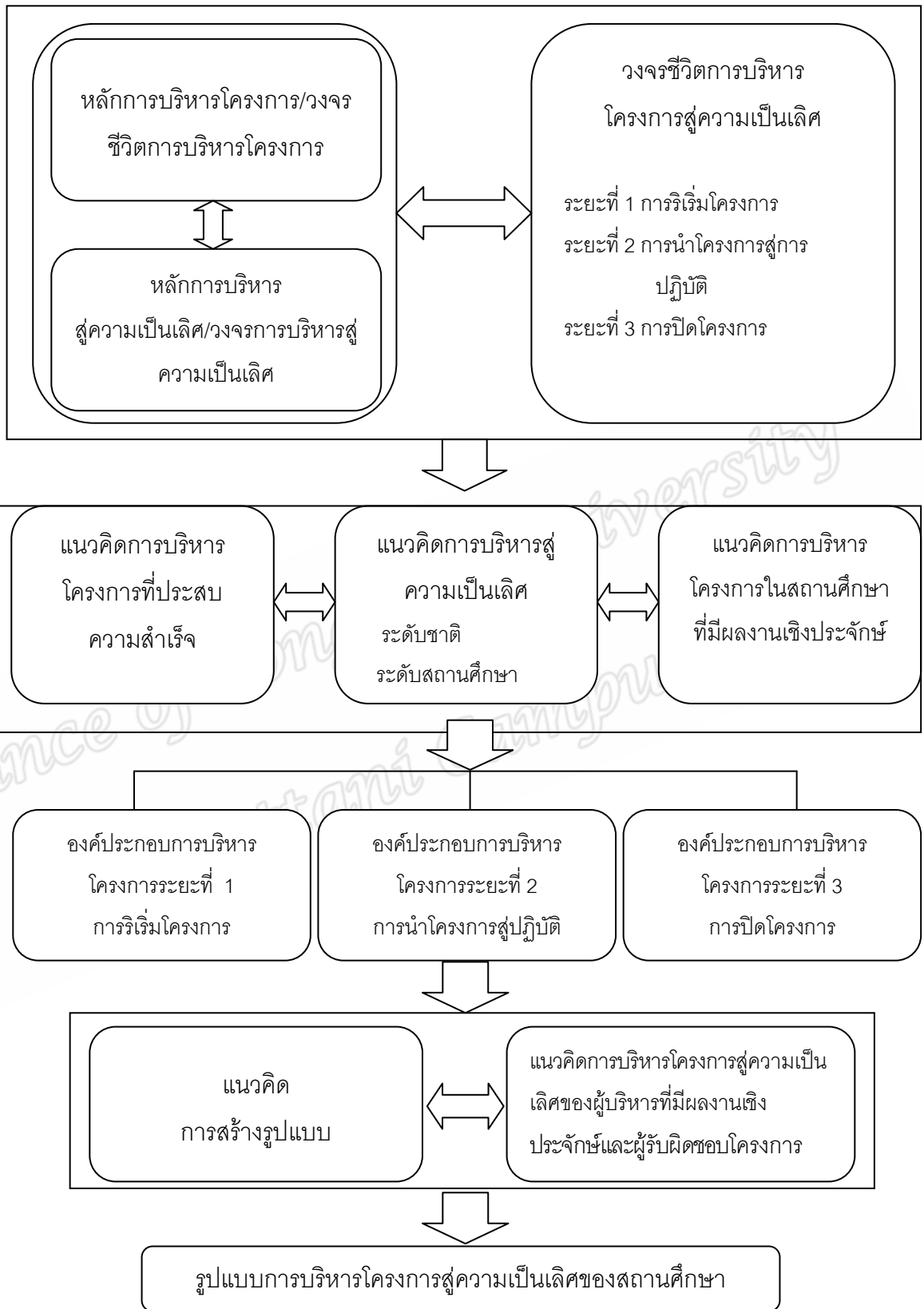
แนวคิด ของ นิคม ทาแดง (2536) สมาน อัสวภูมิ (2550) พูนสุข หิงคานนท์ (2540) อุทุมพร จามรมาน (2541) ดิเรก วรณเศรียร (2545) จินตนา ศักดิ์ภู่อารัม (2545) วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547) ทิศนา แคมณี (2548) รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548) สุเทพ บุญเต็ม (2549) ชวลิต เกิดทิพย์ (2550) สมาน อัสวภูมิ (2550) ชีระ รุญเจริญ (2550) ดุสิต สมศรี (2551) เข็ดศักดิ์ ศุภโสภณ (2553) จำนง แจ่มจันทรวงศ์ (2553) เขาวดี รวงชัยกุล วิบูลย์ศรี (2553) บุญชม ศรีสะอาด และสุทธิทอง ศรีสะอาด (2554) Getels และ Guba (1957) Kaplan (1964) Good (1973) Husen และ Postlethwaite (1975) Brown และ Moberg (1980) Bardo และ Harman (1982) Tosi และ

Carrol (1982) Willer (1986) Kveeves (1988) Daft (1992) พบว่า รูปแบบที่ดีที่สุดสามารถอธิบายถึงโครงสร้างทางความคิด หรือความคิดรวบยอดเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือส่วนต่าง ๆ ของรูปแบบ ซึ่งรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในครั้งนี้นี้ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ส่วนที่ 3 องค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ตามวงจรชีวิตโครงการ 3 ระยะ คือ การริเริ่มโครงการ (Initiative Phase) การนำโครงการสู่การปฏิบัติ (Implementation Phase) และ การปิดโครงการ (Divestment Phase) และกระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ และส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

เมื่อนำประเด็นแนวคิดการบริหารโครงการที่ประสบผลสำเร็จ มาบูรณาการ และสังเคราะห์กับแนวคิดการบริหารเพื่อรับรางวัลระดับชาติและระดับสถานศึกษา และแนวคิดการบริหารโครงการของสถานศึกษาที่มีผลงานการบริหารเชิงประจักษ์ พบว่า มีประเด็นที่มีความสอดคล้องกัน จำนวน 13 ประเด็น ได้แก่ 1) ระบบข้อมูลสารสนเทศ 2) การวางแผน 3) ลักษณะโครงการ 4) ภาวะผู้นำ 5) การบริหารทรัพยากรบุคคล 6) การจัดองค์การ 7) การจัดการงบประมาณ 8) การติดตามดูแลโครงการและการควบคุม 9) การประเมินผลโครงการ 10) การปิดโครงการ 11) การมุ่งเน้นลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียและการตลาด 12) มาตรฐานและผลการปฏิบัติงาน และ 13) ระบบและกระบวนการบริหารจัดการ หลังจากนั้นจึงนำประเด็นที่ค้นพบมาเชื่อมโยงกับแนวคิดเชิงทฤษฎีวงจรชีวิตการบริการโครงการสู่ความเป็นเลิศ จึงสรุปได้ว่าวงจรชีวิตการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ เป็นช่วงแรกของการดำเนินโครงการเป็นการยอมรับว่ามีปัญหาเกิดขึ้น และต้องการแก้ไข มี ประเด็นที่เกี่ยวข้อง 4 ประเด็น ได้แก่ 1) ระบบข้อมูลสารสนเทศ 2) การวางแผน 3) ลักษณะเอกสารโครงการ และ 4) การมุ่งเน้นลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียและการตลาด ซึ่ง Gray และ Larson (2008) กล่าวว่า ขั้นตอนเริ่มต้นโครงการ คือ การกำหนดจัดตั้งโครงการ ที่ระบุถึงขอบเขตและคุณสมบัติ เป้าหมาย ภาระงานสำคัญของโครงการ เป็นการสำรวจข้อมูลสารสนเทศ และยอมรับว่ามีปัญหาเกิดขึ้น จึงต้องเริ่มวางแผนเพื่อดำเนินการ แก้ไขปัญหาและพัฒนา โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง และจัดทำเอกสารโครงการที่มีความเป็นไปได้ สามารถนำสู่การปฏิบัติได้จริง วงจรชีวิตการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ เป็นการบริหารจุดเชื่อมโยงพลวัต (Dynamic project interfaces) 3 ประเภท คือ จุดเชื่อมโยงคน (People Interfaces) จุดเชื่อมโยงองค์การ (Organization Interfaces) จุดเชื่อมโยงระบบ (System Interfaces) เพื่อให้โครงการบรรลุ

วัตถุประสงค์ มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง 6 ประเด็น ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) การบริหารทรัพยากรบุคคล 3) การจัดองค์การโครงการ 4) การจัดการงบประมาณ 5) การติดตามดูแลโครงการและควบคุมโครงการ 6) ระบบและกระบวนการบริหารจัดการ และวงจรชีวิตการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ระยะที่ 3 การปิดโครงการ เป็นการติดตามประเมินผล สรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้กับทีมงาน ทบทวนผลลัพธ์ของงานร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย เป็นการยุติเพื่อเริ่มต้นใหม่ (Turn-over and Start up) มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การประเมินผลโครงการ 2) การปิดโครงการ และ 3) มาตรฐานและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประเด็นต่าง ๆ ที่ค้นพบ นำมาใช้เป็นกรอบแนวทาง ในการหาตัวแปรที่สำคัญของการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเพื่อค้นหาองค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา และนำองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์สถานศึกษาที่มีงานการบริหารเชิงประจักษ์ โดยการบูรณาการกับแนวคิดการสร้างรูปแบบ เพื่อค้นหารูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ สามารถแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพประกอบ 1

Prince of Songkhla University
Pattani Campus



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารโครงการ หมายถึง วิธีการทำงาน กับบุคคล กลุ่มบุคคล เพื่อให้โครงการบรรลุตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ มีความคุ้มค่า ตั้งแต่ การริเริ่มโครงการ (Initiative Phase) 2) การนำโครงการสู่การปฏิบัติ (Implementation Phase) และ 3) การปิดโครงการ (Divestment Phase)

วงจรชีวิตการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินการในการทำให้การบริหารโครงการมีความเป็นเลิศ ซึ่งประกอบด้วย 3 ระยะเวลา คือ 1) การริเริ่มโครงการ (Initiative Phase) 2) การนำโครงการสู่การปฏิบัติ (Implementation Phase) และ 3) ปิดโครงการ (Divestment Phase)

องค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้การบริหารโครงการ 3 ระยะเวลาของวงจรชีวิตโครงการ ในสถานศึกษามีความเป็นเลิศ และทำให้โครงการบรรลุตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย ระยะเวลาที่ 1 การริเริ่มโครงการ (Initiative Phase) มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ เอกสารลักษณะโครงการ การกำหนดจัดตั้งโครงการ โดยการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ การมีข้อมูลสารสนเทศที่ดี เหมาะสมบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง เพื่อนำไปสู่การเตรียมการและวางแผนการดำเนินโครงการ และการเขียนโครงการที่สอดคล้องกับแผนที่วางไว้ ระยะเวลาที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ (Implementation Phase) ได้แก่ การบริหารทรัพยากรบุคคล คุณลักษณะและภาวะผู้นำของผู้บริหารโครงการ และการบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น และ ระยะเวลาที่ 3 การปิดโครงการ (Divestment Phase) ได้แก่ การประเมินผล รายงานและการปิดโครงการ

ความเป็นเลิศ หมายถึง สภาพ ลักษณะหรือการกระทำ ที่ทำให้งานมีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐาน บรรลุตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในระดับดีเยี่ยม มีความเหนือกว่า ดีกว่าคู่แข่งมีคุณค่าสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นได้

รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ หมายถึง ชุดของความคิดรวบยอด ที่สร้างขึ้นเพื่อเป็นการจำลองความคิดในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ด้วยภาษาและ แผนภูมิ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทาง

ความคิดและความสัมพันธ์ของส่วนประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบซึ่งประกอบด้วยส่วนประกอบ 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ ส่วนที่ 2 แนวคิดและหลักการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ส่วนที่ 3 องค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ตามวงจรชีวิตโครงการ 3 ระยะคือการริเริ่มโครงการ (Initiative Phase) การนำโครงการสู่การปฏิบัติ (Implementation Phase) และการปิดโครงการ (Divestment Phase) และกระบวนการ หรือขั้นตอนบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารโครงการของสถานศึกษาเพื่อสู่ความเป็นเลิศไปใช้ หมายถึง ข้อปฏิบัติที่ผู้บริหารโครงการ หรือผู้รับผิดชอบโครงการใช้เป็นแนวปฏิบัติแล้วทำให้การบริหารโครงการของสถานศึกษาประสบผลสำเร็จมีความเป็นเลิศ

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ประจำปีการศึกษา 2554

ผู้บริหารการศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หรือ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในการกำกับ ติดตาม ดูแลสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานการบริหารเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่นที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบต่อ ซึ่งแสดงถึงความเป็นผู้มีความสามารถพิเศษ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และผลงานมีคุณภาพตามมาตรฐานวิทยฐานะ เป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้อื่นสามารถนำไปปฏิบัติหรือประยุกต์ใช้ได้ เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงาน สังคมและวงวิชาชีพ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์ และได้รับการประกาศจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกรณีที่มีผลงานดีเด่นที่ได้รับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป และ กรณีผู้ที่มีผลงานที่ส่วนราชการต้นสังกัดเห็นว่ามีความดีเทียบเคียงกับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป ในเขตจังหวัดภาคใต้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ว 5/2554 ข้อ 1.4.1 ตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 11 โรงเรียน ประจำปีการศึกษา 2554

ผู้รับผิดชอบโครงการ หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าโครงการที่ประสบความสำเร็จในสถานศึกษาที่ผู้บริหารมีผลงานการบริหารเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับและได้รับการประกาศจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกรณีผู้ที่มีผลงานดีเด่นที่ได้รับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป และ กรณีผู้ที่มีผลงานที่ส่วนราชการต้นสังกัดเห็นว่ามีคุณภาพเทียบเคียงกับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป ในเขตจังหวัดภาคใต้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ว 5/2554 ข้อ 1.4.1 จำนวน 11 โรงเรียน

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ หมายถึง โรงเรียนของรัฐที่เปิดสอนในระดับ อนุบาล 1 หรือ ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึง ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 หรือระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขต 14 จังหวัดภาคใต้

Prince of Songkla University
Pattani Campus

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ในครั้ง นี้ ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methodology) โดยยึดรูปแบบการวิจัยแบบ The Explanatory Sequential Design ตามแนวคิดของ Creswell และ Plano Clark (2011) วิธีดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ และขั้นตอนที่ 2 การนำเสนอรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ โดยมีรายละเอียดที่นำเสนอในบทนี้ประกอบด้วย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การดำเนินการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างหาคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้สอบถามความถึงระดับความสำคัญต่อการปฏิบัติในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ในแต่ละระยะตามวงจรชีวิตโครงการ 3 ระยะ คือ การริเริ่มโครงการ การนำโครงการสู่การปฏิบัติ และการปิดโครงการ โดยมีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องให้มีความสัมพันธ์กับเรื่องที่จะศึกษาดังนี้

ประชากร เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ปีการศึกษา 2554 จำนวนทั้งสิ้น 4,031 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาของรัฐบาลที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ปีการศึกษา 2554 จำนวน 2,000 คน ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยพิจารณาอัตราส่วนตัวแปรต่อขนาดกลุ่มตัวอย่างในระดับสูงสุด คือ 1: 20 (Hair และคณะ, 2009) ในที่นี้ผู้วิจัยได้ตัวแปร 100 ตัว จึงได้กลุ่มตัวอย่าง 2,000 คน แล้วทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามจังหวัด จำนวน 14 จังหวัด เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 30 เขตพื้นที่การศึกษา และขนาดของโรงเรียน 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ และได้กำหนดจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน แต่ละขนาด โดยการเทียบค่าร้อยละ จึงได้ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก 852 คน ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดกลาง 896 คน และ ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดใหญ่ 252 คน และสุ่มอย่างง่ายโดยวิธีการจับสลากเพื่อให้ได้ผู้บริหารสถานศึกษาตามสัดส่วนที่กำหนด

การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับวงจรชีวิตของโครงการ (Project Cycle) โดยการบูรณาการแนวคิด ของ สุวัฒน์ พัฒน์ไพบูลย์ (2544) สุพจน์ โกวิททยา (2548)) สมคิด พรหมจู้ (2550) สุภาพร พิศาลบุตร (2550) เกรช ดัฟฟี แมรี่ (2551) มยุรี อนุমানราชธน (2551) สุภาพนา ฉิมไพศาล และ อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ (2551) วิสูตร จิระดำเกิง (2552) รัตนา สายคณิต (2552) วราภรณ์ จิรัชชีพัฒนา (2552) บรูซ แอน ดี (2552) Weiss และ Wysocki (1992) Gray และ Larson (2008) Robert (2004) Pinto (2007) Kloppenborg (2009) Marchewka (2010) และแนวคิดวงจร (ขั้นตอน) การบริหารสู่ความเป็นเลิศ ตามแนวคิดของ วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2548) เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ (2553) อติสร ไตรรงค์ (2553) ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550) และ อนันต์ เตียวต้อย (2551) และได้แบ่งวงจรชีวิตการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ (Initiative Phase) ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ (Implementation Phase) และระยะที่ 3 การปิดโครงการ (Divestment Phase)

2. ศึกษาประเด็นที่สำคัญที่ทำให้การบริหารโครงการประสบผลสำเร็จ

โดยการบูรณาการแนวคิด ของ ประชุม โภทิกุล (2539) วิภพ จันทรา (2540) สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธ์ (2541) วรเดช จันทรรณและ และณัฐธา วินิจฉัยภาค (2543) วีรภล หวังวีระ (2543) พิภพ ลลิตาภรณ์ (2544) วีระวุธ มาฆะศิริานนท์ (2544) ทวีป ศิริรัศมี (2544) สมบัติ อ่างรังธัญวงศ์ (2544) สุวัฒน์ พัฒนาไพบูลย์ (2544) ประสิทธิ์ ตงยิ่งศิริ (2545) ไพโรจน์ ภัทธนากุล (2545) ประชุม รอดประเสริฐ (2545) ปกรณ์ ปรียากกร (2547) วรณวลี นิตินการ (2547) สุพจน์ โกวิทยา (2548) เสนาะ กลิ่นงาม (2549) วันชัย ปานจันทร์ (2549) สุพจน์ โกสียะจินดา (2550) สมคิด พรหมจ้อย (2550) สุภาพร พิศาลบุตร (2550) พิสนุ พงศ์ศรี (2550) มาฆะ ภูจินดา (2550) มยุรี อนุমানราชชน (2551) เกษ ดัฟฟี แมรี่ (2551) รุาปนา ฉิ่นไพศาล และอัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ (2551) พัชรพร เผ่ากันทะ (2552) วารภรณ์ จิรชีพพัฒนา (2552) วิสูตร จิระดำเกิง (2552) รัตนา สายคณิต (2552) บรูซ แอน ดี (2552) ณัฐยา สิ้นตระกูลการผล (2553) เซาว์ อินใย (2553) Munns และ Bjermi (1966) Morris และ Hough (1988) Pinto และ Slevin (1988) Weiss และ Wysocki (1992) Belassi และ Tuke (1996) Richman (2002) Robert (2004) Pinto (2007) Gray และ Larson (2008) Kloppenborg (2009) Liu, Chen, Jiang และ Klein (2010) และ Marchewka (2010) พบว่า มี 16 ประเด็น ได้แก่ 1) การมีข้อมูลสารสนเทศที่มีความเหมาะสม 2) การกำหนดจัดตั้งโครงการ 3) การวางแผนโครงการ 4) ลักษณะเอกสารโครงการ 5) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 6) พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน 7) การจัดโครงสร้างองค์กรโครงการ 8) การจัดการงบประมาณ 9) การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ 10) การติดต่อสื่อสาร 11) การใช้การมีส่วนร่วม 12) การจัดการความเสี่ยง 13) การจูงใจ 14) การกำกับ ควบคุมโครงการ 15) การประเมินผลโครงการ และ 16) การตรวจสอบยุติโครงการหรือปิดโครงการ

3. ศึกษาประเด็นที่สำคัญที่ทำให้การบริหารสู่ความเป็นเลิศในการรับรางวัล

ระดับชาติ ตามแนวคิด การรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ของ Baldrige National Quality Program (2008) การบริหารสู่ความเป็นเลิศตามแนวคิดของ Peters and Waterman (1982) รางวัลความเป็นเลิศแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award : SQA) ตามแนวคิดของSpring (2011) รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (European Quality Award : EQA) ของ EIPM – EFQM (2006) รางวัลความเป็นเลิศประเทศออสเตรเลีย (Australian Quality Award : AQA) ตามแนวคิดของ Vokurka, Robert, และ Jason (2000) รางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น (Deming Prize) ตามแนวทางของ The guide for Deming Application Prize (2007) รางวัลแห่งชาติประเทศแคนาดาสำหรับความเป็นเลิศทางธุรกิจ (Canada Awards for Business Excellence)

ตามแนวคิดของ Hutton (2000) รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) จาก สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2550) พบว่า มี 9 ประเด็น ได้แก่ 1) ระบบข้อมูลสารสนเทศ 2) การวางแผน 3) ภาวะผู้นำ 4) การบริหารทรัพยากรบุคคล 5) นโยบายและกลยุทธ์องค์กร 6) การจัดองค์การ 7) การมุ่งเน้นลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียและการตลาด 8) มาตรฐานและผลการปฏิบัติงาน และ 9) ระบบและกระบวนการบริหารจัดการ

4. ศึกษาประเด็นที่สำคัญในการรับรางวัลระดับสถานศึกษา ที่มอบให้กับสถานศึกษาทั้งของไทยและต่างประเทศ ได้แก่ รางวัลสถานศึกษาพระราชทาน ตามเกณฑ์ของกระทรวงศึกษาธิการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) รางวัลความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษาในประเทศฮ่องกง (The Outstanding School Award of Hong Kong) ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และ สำนักงานเลขาธิการกองทุนคุณภาพการศึกษาของประเทศไทย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 ; Quality Education Fund Secretariat, 2002) และรางวัลคุณภาพการศึกษาภาคเอกชนประเทศสิงคโปร์ (The Singapore Quality Class for Private Education Organization : SQC-PEO) ตามแนวคิดของ Spring (2011) และ Tee(2003) พบว่า มี 9 ประเด็น ได้แก่ 1) ระบบข้อมูลสารสนเทศ 2) การวางแผน 3) ลักษณะโครงการ 4) ภาวะผู้นำ 5) การบริหารทรัพยากรบุคคล 6) การมุ่งเน้นลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียและการตลาด 7) มาตรฐานและผลการปฏิบัติงาน 8) ระบบและกระบวนการบริหารจัดการ และ 9) การบริหารงานวิชาการ

5. ศึกษาประเด็นการบริหารโครงการที่ประสบผลสำเร็จของสถานศึกษาที่มีผลงานการบริหารเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับและได้รับการประกาศจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีผู้ที่มีผลงานดีเด่นที่ได้รับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป และกรณีผู้ที่มีผลงานที่ส่วนราชการต้นสังกัดเห็นว่ามีคุณภาพเทียบเคียงกับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป แนวคิดการบริหารโครงการในสถานศึกษา โดยบูรณาการแนวคิดของ ปรมะษฐ์ โมลี (2555) อติสร ไตรรงค์ (2553) ชูศักดิ์ เอกเพชร (2554) Georg และ Lechler (2009) พบว่าประเด็นที่สำคัญที่ทำให้การบริหารโครงการในสถานศึกษาที่มีผลงานเชิงประจักษ์ประสบผลสำเร็จมี 10 ประเด็น ได้แก่ 1) ระบบข้อมูลสารสนเทศ 2) การวางแผน 3) ลักษณะโครงการ 4) ภาวะผู้นำ 5) การบริหารทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการงบประมาณ 7) การติดตามดูแลโครงการและการควบคุม 8) การประเมินผลโครงการ 9) การปิดโครงการ และ 10) ระบบและกระบวนการบริหารจัดการ

6. นุรณาการประเด็นการบริหารโครงการที่ประสบผลสำเร็จ ประเด็นการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่ออับรางวัลระดับชาติและรางวัลระดับสถานศึกษา และประเด็นการบริหารโครงการที่ประสบผลสำเร็จของสถานศึกษาที่มีผลงานการบริหารเชิงประจักษ์ โดยการสร้างตารางวิเคราะห์ประเด็นที่มีความสอดคล้องกัน เพื่อหาประเด็นที่สำคัญของการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาซึ่งพบว่ามีความสอดคล้องกัน 13 ประเด็น ได้แก่ 1) ระบบข้อมูลสารสนเทศ 2) การวางแผน 3) ลักษณะโครงการ 4) ภาวะผู้นำ 5) การบริหารทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการ 7) การจัดการงบประมาณ 8) การติดตามดูแลโครงการและการควบคุม 9) การประเมินผลโครงการ 10) การปิดโครงการ 11) การมุ่งเน้นลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียและการตลาด 12) มาตรฐานและผลการปฏิบัติงาน และ 13) ระบบและกระบวนการบริหารจัดการ

7. จัดทำร่างตัวแปรการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ โดยผู้วิจัยได้นำประเด็นที่ค้นพบทั้ง 13 ประเด็น มาเป็นกรอบในการศึกษาตัวแปรการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาโดยนำมา นุรณาการกับทฤษฎีวงจรชีวิตโครงการ 3 ระยะ จึงได้ร่างตัวแปรการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ตามวงจรชีวิตการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ 3 ระยะ จำนวน 115 ตัวแปร แบ่งเป็นระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง 4 ประเด็น จำนวน 47 ตัวแปร ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติมีประเด็นที่เกี่ยวข้อง 6 ประเด็น จำนวน 53 ตัวแปร ระยะที่ 3 การปิดโครงการ มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง 3 ประเด็น จำนวน 15 ตัวแปร นำตัวแปรทั้งหมดเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของตัวแปร ซึ่งพบว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องกับเนื้อหาแต่ต้องปรับข้อความการใช้ภาษาบางตัวแปร ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับข้อความตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา หลังจากนั้นจึงได้ส่งตัวแปร จำนวน 115 ตัวแปร ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

8. การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการสร้างตารางการวิเคราะห์และคัดกรองตัวแปรการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ และส่งตารางให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ซึ่งมีความรู้ ความชำนาญในการบริหารโครงการ บริหารสถานศึกษาและบริหารองค์กร ทำการวิเคราะห์และคัดกรองตัวแปรการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ หลังจากนั้นจึงนำตารางวิเคราะห์และคัดกรองตัวแปรจากผู้เชี่ยวชาญมาสรุปผลการวิเคราะห์และคัดกรองตัวแปร โดยเลือกตัวแปรที่มี

ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและค่านิยาม ที่เรียกว่า ค่า IC (Index of Congruence) ที่มีค่าตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 ; พิษณุ พงศ์ศรี, 2550 ; สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสิทธิ์, 2555 ; Lawshe, 1975) พบว่า มีตัวแปรที่มีความเหมาะสม จำนวน 100 ตัวแปร และได้ปรับการใช้ภาษาของตัวแปรบางตัวตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ จึงได้ตัวแปรการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ จำนวน 100 ตัวแปร แบ่งเป็น ระยะเวลาที่ 1 การริเริ่มโครงการ จำนวน 37 ตัวแปร ระยะเวลาที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ จำนวน 48 ตัวแปร และ ระยะเวลาที่ 3 การปิดโครงการ จำนวน 15 ตัวแปร

9. นำผลจากการคัดกรองตัวแปรไปจัดทำเป็นข้อคำถามและสร้างแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ หลังจากนั้นจึงตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ในเขตจังหวัดภาคใต้ หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ ครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach, 1990) ได้ค่าความเชื่อมั่น .982 แล้วจึงจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

10. จัดส่งแบบสอบถามพร้อมกับหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อส่งให้ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมนัดวันรับแบบสอบถามกลับคืน โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาส่งแบบสอบถามคืนมายังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และขอความอนุเคราะห์ทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งแบบสอบถามกลับคืนมายังผู้วิจัย สำหรับบางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้เดินทางไปรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเองที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

11. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม หลังจากนั้นจึงบันทึกข้อมูลค่าคะแนนที่ได้ และดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ จึงได้องค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ จำนวน 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เอกสารลักษณะโครงการ 2) การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ 3) ระบบข้อมูลสารสนเทศ 4) การวางแผนโครงการ 5) การเขียนโครงการ 6) การประเมินผล รายงานผลและการปิดโครงการ 7) การบริหารทรัพยากรบุคคล 8) คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ 9) การบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 1 ฉบับ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ เพื่อสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำคัญต่อการปฏิบัติในการบริหารโครงการของสถานศึกษาว่า ข้อคำถามในแต่ละข้อนั้นมีความสำคัญต่อการปฏิบัติในการบริหารโครงการของสถานศึกษา ระดับใด ในแต่ละระยะของวงจรชีวิตโครงการ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 1 ฉบับ (รายละเอียดดังภาคผนวก ง) จำแนกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะเป็นแบบเลือกรายการ (Checklist) และเติมข้อมูลลงในช่องว่างเกี่ยวกับ ขนาดของโรงเรียน เพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางในการบริหารโครงการของสถานศึกษาว่าข้อคำถามในแต่ละข้อนั้นมีความสำคัญต่อการปฏิบัติในการบริหารโครงการของสถานศึกษาในระดับใด ซึ่งมีจำนวน 100 ข้อ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ 1) การริเริ่มโครงการ จำนวน 37 ข้อ 2) การนำโครงการสู่การปฏิบัติ จำนวน 48 ข้อ และ 3) การปิดโครงการ จำนวน 15 ข้อ โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 มาตราวัดดังนี้

5 หมายถึง ข้อความนั้นท่านเห็นว่ามีมีความสำคัญต่อการปฏิบัติ มากที่สุด หรือ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติ เป็นประจำสม่ำเสมอในการบริหารโครงการ

4 หมายถึง ข้อความนั้นท่านเห็นว่ามีมีความสำคัญต่อการปฏิบัติ มาก หรือ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติ ค่อนข้างมากแต่ไม่สม่ำเสมอในการบริหารโครงการ

3 หมายถึง ข้อความนั้นท่านเห็นว่ามีมีความสำคัญต่อการปฏิบัติ ปานกลาง หรือ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติ ไม่บ่อยแต่ยังคงปฏิบัติในการบริหารโครงการ

2 หมายถึง ข้อความนั้นท่านเห็นว่ามีมีความสำคัญต่อการปฏิบัติ น้อย หรือ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติ นานๆ ครั้งในการบริหารโครงการ

1 หมายถึง ข้อความนั้นท่านเห็นว่ามีสำคัญต่อการปฏิบัติ น้อยที่สุดหรือ
ไม่สำคัญต่อท่านเลยในการบริหารโครงการ

การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือการวิจัยในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้สร้างเป็นแบบสอบถามและ
เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีคุณภาพเหมาะสมและมีค่าความเชื่อมั่นสูง ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการสร้าง
และหาคุณภาพของแบบสอบถามดังนี้

1. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ
เพื่อเตรียมสร้างแบบสอบถาม
2. การสร้างข้อคำถาม ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามขึ้นจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี
การบริหารโครงการจากการศึกษาเอกสาร จึงได้ตัวแปรการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ
จำนวน 115 ข้อ หลังจากนั้นจึงนำข้อคำถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
เพื่อพิจารณาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้อง ความครอบคลุมของ
เนื้อหา พร้อมทั้งตรวจสอบข้อบกพร่องของการใช้ภาษา นำข้อเสนอนั้นที่ได้มาทำการปรับปรุง
ข้อความและความถูกต้องของข้อคำถาม
3. นำข้อคำถามที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้ว
แล้ว จำนวน 115 ข้อ ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน พิจารณา 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 เพื่อพิจารณา
คัดกรองตัวแปรตามความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปร โดยทำหนังสือจากภาควิชาการบริหาร
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี (รายละเอียด
ดังภาคผนวก ข) เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการคัดกรองตัวแปรที่เห็นว่าสอดคล้องกับโครงสร้าง
หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ซึ่งพบว่า ตัวแปรทั้ง 115 ตัวแปรมีความสอดคล้องกับโครงสร้าง
หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และครั้งที่ 2 เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา
(Content Validity) ความครอบคลุมของเนื้อหา ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อคำถาม
ของตัวแปรที่เหลือจากการคัดกรองในครั้งที่ 1 จำนวน 115 ตัวแปร โดยมีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับ
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญดังนี้

ถ้าเห็นว่าตัวแปรดังกล่าวเหมาะสม	ให้คะแนน 1 คะแนน
ถ้าไม่แน่ใจว่าตัวแปรดังกล่าวเหมาะสม	ให้คะแนน 0 คะแนน
ถ้าเห็นว่า ตัวแปรดังกล่าวไม่เหมาะสม	ให้คะแนน -1 คะแนน

หลังจากนั้นจึงนำผลจากการคัดกรองของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและนิยาม (IC : Index of Congruence) โดยใช้เกณฑ์ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไปเลือกไว้ใช้ (พงวรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 ; พิษณุ พงศ์ศรี, 2550 ; สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสิทธิ์, 2555 ; Lawshe, 1975) พบว่ามีข้อคำถามที่ผ่านการคัดกรองจำนวน 100 ข้อ โดยมีค่า IC ระหว่าง 0.60 – 1.00 (รายละเอียดดังภาคผนวก ค) นำข้อคำถามที่ผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไขจัดทำเป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ จำนวน 100 ข้อ นำไปทดลองใช้ (Try-Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน

4. จัดส่งแบบสอบถามที่สร้างขึ้น จำนวน 30 ฉบับ ไปทางไปรษณีย์พร้อมนัดวันรับคืน โดยได้จัดส่งเป็นจดหมายลงทะเบียนและจำหน่ายพร้อมติดแสตมป์ถึงผู้วิจัยเอง ในการส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

4.1 ขอนหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ผู้บริหารที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ในการเก็บข้อมูลเพื่อทดลองใช้เครื่องมือ (รายละเอียดดังภาคผนวก ข)

4.2 นำหนังสือขอความอนุเคราะห์การเก็บข้อมูล และแบบสอบถามส่งไปยังโรงเรียนพร้อมนัดวันรับแบบสอบถามคืน โดยให้โรงเรียนจัดส่งแบบสอบถามกลับคืนมาทางไปรษณีย์ และบางโรงเรียนผู้วิจัยนำไปส่งและรับคืนด้วยตนเอง

5. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์และให้คะแนน หลังจากนั้นจึงนำมาหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach, 1990) โดยมีเกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามต้องไม่ต่ำกว่า .70 จึงเป็นแบบสอบถามที่เชื่อถือได้ พบว่าแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .982 จึงจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์องค์ประกอบในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอนหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัย จากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้และสถานศึกษา(รายละเอียดดังภาคผนวก ข) เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัยจากสถานศึกษาในสังกัด

2. รวบรวมรายชื่อสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขตจังหวัดภาคใต้ และทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามจังหวัด และเขตพื้นที่การศึกษาทุกจังหวัดในภาคใต้ และตามขนาดโรงเรียนและสุ่มอย่างง่ายโดยวิธีการจับสลาก จัดทำบัญชีรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งเป็นบัญชีรายชื่อสถานศึกษาในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพื่อจัดทำหนังสือส่งจากภาควิชาการบริหารถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาในโรงเรียนนั้น ๆ

3. ผู้วิจัยส่งหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัย พร้อมกับแบบสอบถามและซองเอกสารที่ติดแสตมป์และเจ้าหน้าที่ของถึงตัวผู้วิจัยเอง และบัญชีรายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ จำนวน 30 เขตพื้นที่การศึกษารวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 2,000 คน แยกผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก 852 คน ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลาง 896 คน และ ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่ 252 คน เพื่อขอความร่วมมือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวนตามบัญชีที่แนบอีกต่อหนึ่ง พร้อมกับนัดวันรับแบบสอบถามคืน โดยขอความร่วมมือกับทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ได้จัดส่งแบบสอบถามกลับคืนทางไปรษณีย์กลับใส่ซองเอกสารที่แนบไป ซึ่งผู้วิจัยได้เจ้าหน้าที่ของถึงตัวผู้วิจัยเองและติดแสตมป์ไว้เรียบร้อยแล้ว หลังส่งแบบสอบถามไป 2 สัปดาห์ สำหรับแบบสอบถามบางส่วนผู้วิจัยได้เดินทางไปรับด้วยตนเอง

4. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา ตรวจสอบความสมบูรณ์ และให้คะแนนหลังจากนั้นจึงนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนระเบียบวิธีวิจัยโดยเลือกวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลให้เหมาะสมกับลักษณะข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. วิเคราะห์ตัวแปรการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาสร้างเป็นตารางวิเคราะห์ความถี่ของตัวแปรและสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IC

(Index of Congruence) ตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เลือกข้อคำถามที่มีค่า IC ตั้งแต่ .60 ขึ้นไป เป็นตัวแปรที่จะศึกษา

2. วิเคราะห์สถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

3. วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและสกัดปัจจัยด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle Component Analysis) และหมุนแกนขององค์ประกอบเพื่อให้ได้องค์ประกอบร่วมที่ชัดเจนแบบตั้งฉากออร์ทอกอนอล (Orthogonal) ด้วยวิธี วาริเมกซ์ (Varimax) เพื่อหาองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ โดยใช้เกณฑ์คัดเลือกข้อคำถาม (เลือกตัวแปร) ที่สามารถอยู่ในองค์ประกอบตามแนวคิดของ Hair และ คณะ (2009) สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสิทธิ์ (2555) ที่มีข้อตกลงในการคัดเลือกตัวแปรว่า ตัวแปรต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป มีค่าไอเกน (Eigen values) มากกว่า 1 และจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบต้องมีอย่างน้อย 3 ตัวขึ้นไป จึงถือว่าเป็น 1 องค์ประกอบ สำหรับหลักการตั้งชื่อองค์ประกอบนั้น ต้องตั้งชื่อให้ครอบคลุมสื่อความหมายสอดคล้องกับจำนวนข้อคำถาม (ตัวแปร) ในแต่ละตัวของแต่ละองค์ประกอบ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในครั้งนี้เพื่อให้ถูกต้องตามหลักระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยจึงเลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ดังนี้

1.1 หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยวิธีการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามหลักประเด็นหลักของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรการหาค่า IC (Index of Congruence) ของ พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540)

$$IC = \frac{\Sigma R}{N}$$

เมื่อ	IC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องของข้อความกับประเด็นหลักที่ศึกษา
	ΣR	แทน	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

1.2 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา Alpha Coefficient ของ ครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach, 1990) โดยใช้สูตร

$$\alpha_k = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\Sigma S_i^2}{S^2} \right]$$

เมื่อ	α_k	แทน	ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
	ΣS_i^2	แทน	ผลรวมค่าความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
	S_i^2	แทน	ความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ
	K	แทน	จำนวนข้อในแบบสอบถาม

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ ประกอบด้วย KMO : Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy ดังนี้

2.1 ค่าร้อยละ (Percentage) โดยใช้สูตรของ Elifson และคณะ (1990)

$$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{ความถี่ของรายการนั้น} \times 100}{\text{ความถี่ทั้งหมด}}$$

2.2 ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) โดยใช้สูตรของ Ferguson (1990)

$$\bar{X} = \frac{\Sigma X}{n}$$

เมื่อ	\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ยของคะแนน
	ΣX	แทน	ผลรวมของคะแนน
	n	แทน	จำนวนผู้ตอบ

2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตรของ Ferguson (1990)

$$S = \sqrt{\frac{\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{n}}{n-1}}$$

เมื่อ	S	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนน
	ΣX^2	แทน	ผลรวมของคะแนนที่ยกกำลังสอง
	$(\Sigma X)^2$	แทน	ผลรวมคะแนนก่อนยกกำลังสอง
	n	แทน	จำนวนผู้ตอบ

2.4 สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อหาองค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ องค์ประกอบ โดยได้ดำเนินการดังนี้

2.4.1 วัดความเหมาะสมของข้อมูลว่ามีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์ องค์ประกอบหรือไม่ โดยการใช้สถิติ KMO : Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy และ Bartlett's Test of Sphericity ซึ่งข้อมูลที่มีความเหมาะสมสามารถทำการ วิเคราะห์องค์ประกอบได้ต้องมีค่า $KMO \geq 0.8$ (Kaiser และ Rice, 1974) และความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรโดยการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity ค่าไอเกน (Eigenvalues) ของบางตัวแปรต้องมีค่ามากกว่า 1 และ บางตัวแปรมีค่าไอเกน (Eigenvalues) ใกล้ 0 จะทำให้ค่าดีเทอร์มิแนนต์ของเมทริกซ์สหสัมพันธ์มีค่าติดลบ แสดงว่า เมทริกซ์มีความสัมพันธ์กัน ข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2552)

2.4.2 วิเคราะห์องค์ประกอบด้วยวิธีการสกัดปัจจัยหรือหาองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) และนำองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigenvalues) เกิน 1 ไปใช้ หมุนแกนแบบตั้งฉาก ออโธกอนอล (Orthogonal) ด้วยวิธีวาริแมกซ์ (Varimax) โดยใช้เกณฑ์

ในการเลือกองค์ประกอบที่มีน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ที่ 0.50 ขึ้นไป (Hair และ คณະ, 2009 ; สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธ์, 2551) ค่าไอเกน (Eigenvalues) เกิน 1 และตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบต้องมีจำนวน 3 ตัวแปรขึ้นไป จึงถือว่าเป็น 1 องค์ประกอบ ตามเกณฑ์ของ Kaiser และ Rice (1974)

ขั้นตอนที่ 2 การนำเสนอรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ

การศึกษารูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ผู้วิจัย ได้ให้ความสำคัญและเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีผลงานเชิงประจักษ์ในเขตจังหวัดภาคใต้ ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานการบริหารเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับและได้รับการประกาศจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีผู้ที่มีผลงานดีเด่นที่ได้รับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป และ กรณีผู้ที่มีผลงานที่ส่วนราชการต้นสังกัดเห็นว่ามีคุณภาพเทียบเคียงกับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป ในเขตจังหวัดภาคใต้ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลสถานศึกษาพระราชทาน หรือผู้บริหารที่มีข้อเสนอในการพัฒนางาน เน้นการบริหารโครงการเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ จำนวน 7 คน และผู้รับผิดชอบโครงการในสถานศึกษานั้น ๆ จำนวน 7 คน รวมผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 14 คน ได้มา โดยการเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษากรณีเป็นผู้ที่มีผลงานดีเด่นที่ได้รับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป ประจำปี 2554 จำนวน 3 คน และ กรณีผู้ที่มีผลงานที่ส่วนราชการต้นสังกัดเห็นว่ามีคุณภาพเทียบเคียงกับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไปประจำปี 2554 จำนวน 4 คน และผู้รับผิดชอบโครงการในสถานศึกษานั้น ๆ โรงเรียนละ 1 คน รวม 7 คน

การดำเนินการวิจัย

เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและ
มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเพื่อให้โครงการของสถานศึกษามีความเป็นเลิศ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการ
ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดการสร้างรูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบโดยการบูรณาการ
แนวคิดการสร้างรูปแบบ ของ นิคม ทาแดง (2536) สมาน อัครภูมิ (2537) จินตนา ศักดิ์ภู่อาราม
(2545) วิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์ (2547) ทิศนา แคมณี (2548) สุเทพ บุญเต็ม (2549) สมาน อัครภูมิ
(2550) ธีระ รุญเจริญ (2550) ดุสิต สมศรี (2551) จำนง แจ่มจันทร์วงศ์ (2553) เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ
(2553) เขาวดี รามชัยกุล วิบูลย์ศรี (2553) Good (1973) Smith และ Others (1980) Brown
และ Moberg (1980) Tosi และ Carrol (1982) Bardo และ Harman (1982) Bush (1986)
Keeves (1988) ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ เพื่อใช้เป็น
กรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Protocol)
ซึ่งประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ของรูปแบบ 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ ส่วนที่ 2 แนวคิด
หลักการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ส่วนที่ 3 องค์ประกอบบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศและ
กระบวนการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และ ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบ
ไปใช้ในการบริหารโครงการ เพื่อสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้

2. ผู้วิจัยนำองค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบที่ได้จากผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1
มาทำการวิเคราะห์และเชื่อมโยงกับแนวคิดเชิงทฤษฎี วงจรชีวิตโครงการ ว่าองค์ประกอบใด
ควรอยู่ในวงจรชีวิตของโครงการระยะใด จึงพบว่า ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ (Initiative Phase)
มี องค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ 1) เอกสารลักษณะโครงการ 2) การศึกษาความเป็นไปได้
ของโครงการ 3) ระบบข้อมูลสารสนเทศ 4) การวางแผนโครงการ 5) การเขียนโครงการ
ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ (Implementation Phase) มี 3 องค์ประกอบ คือ
1) การบริหารทรัพยากรบุคคล 2) คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ 3) การบูรณาการ
เพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น ระยะที่ 3 การปิดโครงการ
(Divestment Phase) มี 1 องค์ประกอบคือ การประเมินผลโครงการ การรายงานและ
การปิดโครงการ

3. สร้างแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบโครงการรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Protocol) โดยการนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบมาบูรณาการกับแนวคิดการสร้างรูปแบบ เพื่อกำหนดกรอบและข้อคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้สอดคล้องกับคำถามการวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัย และแนวคิดการสร้างรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้

4. ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานการบริหารเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับและได้รับการประกาศจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกรณีผู้ที่มีผลงานดีเด่นที่ได้รับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป ประจำปี 2554 จำนวน 3 คน และ กรณีผู้ที่มีผลงานที่ส่วนราชการต้นสังกัดเห็นว่ามีคุณภาพเทียบเคียงกับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป ประจำปี 2554 จำนวน 4 คน และผู้รับผิดชอบโครงการของสถานศึกษานั้น ๆ จำนวน 7 คน รวมผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 14 คน โดยแบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 7 คน และผู้รับผิดชอบโครงการในสถานศึกษานั้น ๆ จำนวน 7 คน (รายนามดังภาคผนวก ก)

5. นำประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำประเด็นที่ได้มาสร้างรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาตามกรอบของรูปแบบที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วยส่วนประกอบต่าง ๆ 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ส่วนที่ 3 องค์ประกอบบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศและกระบวนการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และ ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ จึงได้ร่างรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้

6. นำร่างรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ จากข้อ 4 มาพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบ โดยการนำร่างรูปแบบมาเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณา หลังจากนั้นทำการปรับปรุงและนำไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษาระดับสูง นักวิชาการที่มีความรู้ ความชำนาญในด้านการบริหารโครงการ ผู้บริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ ความชำนาญในการบริหารโครงการ จำนวน 7 คน (รายนามดังภาคผนวก ก) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศตามแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ นำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่เป็นจุดอ่อนและข้อบกพร่องของรูปแบบไปทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำและความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ และจัดทำเป็นแบบเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

7. การยืนยันความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยการร่วมสนทนากลุ่มกับกลุ่มผู้ปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ จำนวน 9 คน (รายนามดังภาคผนวก ก) ทำการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ตามคำแนะนำของกลุ่มปฏิบัติและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

8. นำเสนอรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ฉบับสมบูรณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การนำเสนอรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารโครงการของสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศ ผู้วิจัยจึงได้สร้างเครื่องมือในการวิจัยในขั้นตอนนี้ จำนวน 3 ฉบับ ประกอบด้วย

ฉบับที่ 1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Protocol) ผู้บริหารโรงเรียนและผู้รับผิดชอบโครงการ เรื่องรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ (รายละเอียดดังภาคผนวก ง) ที่สร้างขึ้นจากการบูรณาการแนวคิดการสร้างรูปแบบกับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ในขั้นตอนที่ 1 โดยกำหนดประเด็นคำถามในการสนทนาเพื่อนำไปใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานการบริหารเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับและได้รับการประกาศจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกรณีผู้ที่มีผลงานดีเด่นที่ได้รับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป และ กรณีผู้ที่มีผลงานที่ส่วนราชการต้นสังกัดเห็นว่ามีคุณภาพเทียบเคียงกับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป ประจำปี 2554 ในเขตจังหวัดภาคใต้และผู้รับผิดชอบ

โครงการ ในสถานศึกษานั้น ๆ โดยสร้างเป็นข้อคำถามชนิดปลายเปิด (Open Ended) มี 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้การสัมภาษณ์ และรายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ ชื่อผู้สัมภาษณ์ และ วัน เวลา สถานที่ที่สัมภาษณ์ ส่วนตอนที่ 2 เป็นประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์ซึ่งมีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิด จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วย ข้อที่ 1 ชื่อรูปแบบการบริหารโครงการ ความเป็นมาและแนวคิดในการบริหารโครงการ ข้อที่ 2 หลักการบริหารโครงการ ข้อที่ 3 กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ข้อที่ 4 แนวทางที่ทำให้การบริหารโครงการประสบความสำเร็จระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ ในประเด็นของเอกสารลักษณะโครงการ การศึกษาความเป็นไปได้ ระบบข้อมูลสารสนเทศ การวางแผนโครงการ การเขียนโครงการ ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติในประเด็นของ การบริหารทรัพยากรบุคคล คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ การบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงและ การเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น และระยะที่ 3 การปิดโครงการ ในประเด็นของ การประเมินผลโครงการ การรายงานและการปิดโครงการ ข้อที่ 5 องค์ประกอบอื่น ๆ ที่คิดว่าทำให้โครงการในโรงเรียนประสบความสำเร็จ และข้อที่ 6 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ

ฉบับที่ 2 แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ สร้างขึ้นโดยนำประเด็นที่ได้จากการสังเคราะห์เนื้อหา จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานเชิงประจักษ์และครูผู้รับผิดชอบโครงการในสถานศึกษานั้น ๆ มาจัดทำเป็นร่างรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ซึ่งมี ส่วนประกอบ 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการ ส่วนที่ 3 องค์ประกอบของการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ และกระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศ เพื่อนำมาให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาถึงความเหมาะสมของรูปแบบพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบ (รายละเอียดดังภาคผนวก) มี 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ เกี่ยวกับ ชื่อ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ความรู้ความชำนาญ และระยะเวลาในการรับราชการ ตอนที่ 2 การพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน โดยการสัมภาษณ์ 2 ประเด็น คือ 1) ความเหมาะสมของ แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ ส่วนประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ และ 2) ความเหมาะสม

ของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความเหมาะสมของ ชื่อรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศและข้อเสนอแนะ ส่วนที่ 2 ความเหมาะสมของแนวคิดหลักการของรูปแบบและข้อเสนอแนะ ส่วนที่ 3 ความเหมาะสมขององค์ประกอบ การบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ และแผนภาพแสดงกระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศและข้อเสนอแนะ และส่วนที่ 4 ความเหมาะสมของแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศและ ข้อเสนอแนะ

ฉบับที่ 3 แบบเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ (รายละเอียดดังภาคผนวก ง) ที่สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้เข้าร่วมสนทนา กลุ่มได้ใช้เป็นแบบบันทึกในการพิจารณาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็น เลิศของสถานศึกษา ประกอบด้วยรายละเอียด 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 กำหนดการสนทนากลุ่ม ซึ่งมีกำหนดการร่วมสนทนากลุ่มกับกลุ่มปฏิบัติ ในวันที่ 29 กรกฎาคม 2557 ณ ห้องพุทธชาต ชั้น 2 คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ส่วนที่ 2 เป็น การนำเสนอร่างรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ และส่วนที่ 3 ประเด็นแนวทางการร่วมสนทนา กลุ่มเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของ สถานศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย ชื่อ สกุล เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ความรู้ความชำนาญ และระยะเวลาใน การรับราชการ และตอนที่ 2 แบบบันทึกความคิดเห็นถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบ การบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

การนำเสนอรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ สร้างเครื่องมือประกอบการดำเนินการวิจัยจำนวน 3 ฉบับ และได้นำไปหาคุณภาพของเครื่องมือ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ฉบับที่ 1 แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนและผู้รับผิดชอบโครงการ เรื่องรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ได้ดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาหลักการสร้างแบบสัมภาษณ์ ตามแนวคิดของ นิตา ชูโต (2551) ทวีศักดิ์ นพเกษร (2551) สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม (2551) สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2555) ชาย โพธิ์สิตา (2554) สุภางค์ จันทวานิช (2554)

2. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิดการสร้างรูปแบบ และหลักการบริหารโครงการ และหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ และได้กำหนดรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ

ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการของรูปแบบ

ส่วนที่ 3 องค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ตามวงจรชีวิตโครงการ 3 ระยะคือ ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ (Initiative Phase) ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ (Implementation Phase) และ ระยะที่ 3 การปิดโครงการ (Divestment Phase) และกระบวนการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ไปใช้

3. กำหนดจุดมุ่งหมาย และขอบเขตโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบโครงการเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Protocol) ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและแนวคิดการสร้างรูปแบบเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้

4. กำหนดหัวข้อที่ต้องการถาม และเขียนประเด็นที่ต้องการสัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วิจัย ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ หลักการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศและแนวคิดการสร้างรูปแบบ

5. รวบรวม ข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับประเด็นหัวข้อที่ต้องการถาม นำมาสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview Protocol) โดยสร้างเป็น

ข้อคำถามชนิดปลายเปิด (Open Ended) ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยและส่วนต่าง ๆ ของรูปแบบ

6. นำแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวที่สร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบพิจารณาความเหมาะสม หลังจากนั้นจึงนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข แล้วตามข้อเสนอนี้ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง จึงได้ร่างแบบสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้รับผิดชอบโครงการ เพื่อนำไปใช้ประกอบการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ (Key Informants) ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและผู้รับผิดชอบโครงการ

7. การสร้างความน่าเชื่อถือของแบบสัมภาษณ์ โดยการนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขจากข้อเสนอนี้จากอาจารย์ที่ปรึกษา เสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน (รายนามดังภาคผนวก ก) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์กับ วัตถุประสงค์การวิจัย ทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ นำไปทดลองใช้โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้รับผิดชอบโครงการในสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวัดคลองรมิตรภาพที่ 220 โรงเรียนวัดสว่างอารมณ์ โรงเรียนวัดธรรมประดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 1 เพื่อทดสอบว่าจะสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ที่ต้องการใช้ได้หรือไม่ (Usability) ซึ่งพบว่า ข้อคำถามทุกข้อในการสัมภาษณ์มีความเหมาะสม ผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจในข้อคำถามที่ใช้ สัมภาษณ์ แต่ควรปรับปรุงข้อคำถามในข้อ 3 ให้แยกเป็นประเด็นย่อย 2 ประเด็น คือ

3.1) กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนของท่านมีกี่ขั้นตอน และ
3.2) กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนของท่านมีขั้นตอนอะไรบ้าง
โปรดอธิบาย ทำการปรับปรุงแก้ไขและนำไปสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

ฉบับที่ 2 การสร้างแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิความเหมาะสมของรูปแบบ เรื่องรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแบบสัมภาษณ์ ตามแนวคิด ของ

นิศา ชูโต (2551) ทวีศักดิ์ นพเกษร (2551) สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม (2551)

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2555) ชาย โพธิสิตา (2554) สุภางค์ จันทวานิช (2554)

2. สร้างแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นและข้อเสนอนี้เกี่ยวกับรูปแบบ การบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตจังหวัดภาคใต้ เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 2 ส่วน คือ

1) รายละเอียดของแบบสัมภาษณ์ 2) การสอบถามความเหมาะสมของรูปแบบ ซึ่งมี 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ประกอบด้วย ชื่อ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ความรู้ ความชำนาญและระยะเวลาในการรับราชการ และตอนที่ 2 การสอบถามความเหมาะสมของรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วยคำชี้แจงในการตอบแบบสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบและแบบตรวจสอบรายการ (Check List) และคำถามปลายเปิดสำหรับให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นถึงข้อเสนอแนะในการปรับปรุงส่วนต่าง ๆ รูปแบบ

3. นำแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบพิจารณาความเหมาะสม หลังจากนั้นจึงนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วตามข้อเสนอแนะให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้งเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

4. ทำการแก้ไขปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ และนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วตามข้อเสนอแนะให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง จึงได้แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำไปใช้ประกอบการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณาความเหมาะสม ของรูปแบบในประเด็นต่าง ๆ 2 ประเด็น คือ 1) ความเหมาะสมของแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ และ 2) ความเหมาะสมของส่วนประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบ ได้แก่ ชื่อรูปแบบแนวคิดและหลักการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ องค์ประกอบและกระบวนการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ แผนภาพแสดงกระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา และแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

ฉบับที่ 3 การสร้างเอกสารประกอบการสนทนากลุ่มกับกลุ่มผู้ปฏิบัติเรื่องรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างเอกสารประกอบการสนทนากลุ่มตามแนวคิด ของ นิสา ชูโต (2551) ทวีศักดิ์ นพเกษร (2551) สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ กรรถณิการ์ สุขเกษม(2551) สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2555) ชาย โพธิ์สิตา (2554) สุภางค์ จันทวานิช (2554)

2. ออกแบบเอกสารที่ใช้ประกอบการสนทนา โดยมีการชี้แจงรายละเอียดของเอกสาร และนำเสนอขั้นตอนและผลการดำเนินการวิจัยที่ผ่านมา และได้กำหนดส่วนประกอบของเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม ออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 กำหนดการร่วมสนทนากลุ่ม

ส่วนที่ 2 ร่างรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา และส่วนที่ 3 ประเด็นแนวทางการร่วมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ตอนที่ 2 แบบบันทึกความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

3. นำเอกสารประกอบการสนทนากลุ่มที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและพิจารณาความเหมาะสม ความถูกต้องของเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

4. ทำการแก้ไขปรับปรุงเอกสารประกอบการสนทนากลุ่มตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และนำไปเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง ทำการปรับปรุงเป็นครั้งที่ 2 จึงได้เอกสารประกอบการสนทนากลุ่มซึ่งประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 กำหนดการร่วมสนทนากลุ่ม ส่วนที่ 2 ร่างรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา และส่วนที่ 3 ประเด็นแนวทางการร่วมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ตอนที่ 2 แบบบันทึกความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ใน 2 ประเด็น คือ 1) ความเหมาะสมของแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ และ 2) ความเหมาะสมของส่วนประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบ ได้แก่ ชื่อรูปแบบ แนวคิดและหลักการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ องค์ประกอบและกระบวนการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ แผนภาพแสดงกระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา และแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การนำเสนอรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 ครั้ง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีผลงานเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับและได้รับการประกาศจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกรณีผู้ที่มีผลงานดีเด่นที่ได้รับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป และ กรณีผู้ที่มีผลงานที่ส่วนราชการต้นสังกัดเห็นว่ามีคุณภาพ

เทียบเคียงกับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป ในเขตจังหวัดภาคใต้ ประจำปี 2554 และผู้รับผิดชอบโครงการในสถานศึกษานั้น ๆ โดยที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1.1 รวบรวมรายชื่อสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ที่มีผลงานเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับและได้รับการประกาศจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกรณีผู้ที่มีผลงานดีเด่นที่ได้รับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป และ กรณีผู้ที่มีผลงานที่ส่วนราชการต้นสังกัดเห็นว่ามีคุณภาพเทียบเคียงกับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป เลือกสถานศึกษาแบบเจาะจงตามลักษณะผลงานที่ปรากฏซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการเพื่อเลือกเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 7 คน

1.2. ขอนหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี เพื่อขอความร่วมมือเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (รายละเอียดตามภาคผนวก ข)

1.3. ผู้วิจัยส่งเอกสารถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งประกอบด้วยหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และแบบสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยตนเองและทางไปรษณีย์

1.4 ติดต่อนประสานงานเพื่อนัดหมาย วัน เวลา และสถานที่เพื่อทำการสัมภาษณ์เพื่อสร้างร่างรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้

1.5 ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ ด้วยตนเอง ตามวันเวลาที่นัดหมาย ตามกรอบประเด็นข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างผู้บริหารสถานศึกษาและผู้รับผิดชอบโครงการ พร้อมทั้งจัดเตรียมเครื่องบันทึกเทปประกอบการสัมภาษณ์ แบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ และ ผู้ช่วยจดบันทึก จำนวน 2 คน

1.6 หลังจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาถอดเทปแบบคำต่อ ทำการสังเคราะห์ และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อหาคำตอบและสรุปผลการวิจัยเมื่อสัมภาษณ์เสร็จสิ้น

2. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบหลังจากที่ได้ร่างรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ผู้วิจัยจึงร่างรูปแบบไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา ความเหมาะสมของรูปแบบ โดยการการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการดังนี้

2.1 การกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารโครงการ ผู้วิจัยจึงกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

2.1.1 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานและบริหารโครงการ อย่างน้อย 5 ปี หรือ

2.1.2 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์ในการบริหารงาน และบริหารโครงการอย่างน้อย 5 ปี หรือ

2.1.3 มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาการบริหารการศึกษา การบริหารโครงการหรือสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.2 ทบทวนผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อกำหนดหมายวันเวลา และสถานที่เพื่อทำการสัมภาษณ์

2.3 ขอนหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อจัดทำหนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบ (รายละเอียดดังภาคผนวก ข) ซึ่งผู้วิจัยได้จัดส่งหนังสือเชิญให้ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อทำการตอบรับก่อนวันเข้าทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

2.4 ส่งเอกสารประกอบการสัมภาษณ์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งประกอบด้วยเอกสารร่างรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ และแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็น และข้อสังเกตเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง

2.5 ส่งเอกสารประกอบการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิก่อนถึงวันสัมภาษณ์จริง 2 สัปดาห์ทางไปรษณีย์

2.6 ติดต่อประสานงานเพื่อกำหนดหมาย วัน เวลา และสถานที่เพื่อทำการสัมภาษณ์ และดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิถึงความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้

2.7 ผู้วิจัยสรุปแนวคิดและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการปรับปรุงรูปแบบและประเด็นต่าง ๆ ของรูปแบบหลังจากนั้น จึงทำการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและจัดทำเป็นเอกสารประกอบการสนทนากลุ่มกับกลุ่มผู้ปฏิบัติ

3. การสนทนากลุ่มกับกลุ่มผู้ปฏิบัติ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่มกับกลุ่มผู้ปฏิบัติ หลังจากที่ได้ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขตจังหวัดภาคใต้ ตามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ผู้วิจัยจึงจัดทำเอกสารประกอบการสนทนากลุ่มเพื่อให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มใช้พิจารณาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งมีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

3.1 การกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มผู้ปฏิบัติ เพื่อให้ได้กลุ่มผู้ปฏิบัติที่มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญในการบริหารโครงการอย่างแท้จริง ผู้วิจัยจึงกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม กลุ่มปฏิบัติดังนี้

3.1.1 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารอย่างน้อย 5 ปี หรือ

3.1.2 ศึกษานิเทศก์ ระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป ที่มีประสบการณ์ในการนิเทศ อย่างน้อย 5 ปี หรือ

3.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท หรือมีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนหรือบริหารโครงการไม่น้อยกว่า 5 ปี และดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป

3.2 ทบทวนผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม เพื่อตรวจสอบ วัน เวลาที่ว่างตรงกัน เพื่อนัดหมาย วัน เวลา และสถานที่ในการร่วมสนทนากลุ่ม

3.3 ขออนุญาตจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี เพื่อจัดทำหนังสือเชิญกลุ่มผู้ปฏิบัติเข้าร่วมสนทนา (รายละเอียดตามภาคผนวก ข)

3.4 ส่งเอกสารประกอบการสนทนาให้กับกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนาซึ่งประกอบด้วย เอกสารร่างรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ และประเด็นที่จะนำสนทนากลุ่มเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขตจังหวัดภาคใต้ เพื่อใช้ในการสนทนากลุ่มก่อนวันสนทนาจริง 2 สัปดาห์

3.5 ผู้วิจัยดำเนินการสนทนากลุ่มกับกลุ่มผู้ปฏิบัติ ตามขั้นตอนดังนี้

3.5.1 เชิญอาจารย์ที่ปรึกษากล่าวเปิดการประชุม

3.5.2 ผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการประชุม (Moderator) และมีอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นผู้ดำเนินการประชุมร่วม

3.5.3 ผู้วิจัยนำเสนอผลการร่างรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ที่ผ่านมา โดยใช้โปรแกรม Power Point ในการนำเสนองานและการร่วมพูดคุย

3.5.4 จัดเตรียมผู้ช่วยผู้วิจัย 1 คน ผู้บันทึกลายมือ (Note Taker) 2 คน และผู้บันทึกเทป 1 คน

3.5.5 ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมกันวิพากษ์ เพื่อกำหนดรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ว่า ควรประกอบด้วยองค์ประกอบใดบ้างและควรมีรูปแบบอย่างไรที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

3.5.6 ช่วงเวลาในการสนทนา ใช้เวลา ประมาณ 3 ชั่วโมง

3.5.7 การบันทึกข้อมูล หลังเสร็จสิ้นการสนทนากลุ่ม ก็จะนำบันทึกเสียงจากเทปมาถอดความโดยละเอียดตามบทสนทนาเปรียบเทียบกับการจดข้อมูลหลังจากนั้นจึงสรุปหัวข้อในการสนทนา ว่า รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ตามแนวคิดของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงควรมีรูปแบบอย่างไร ทำการปรับปรุงรูปแบบตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติ และนำเสนอรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ฉบับสมบูรณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องเหมาะสม ผู้วิจัยได้นำข้อมูลการวิจัยที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล มาทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยได้ดำเนินการดังนี้

1. การถอดเทปบทสัมภาษณ์ (Transcribing Interviews)

การถอดเทปบทสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานศึกษา 7 คน และผู้รับผิดชอบโครงการของสถานศึกษา 7 คน รวมทั้งหมด 14 บทสัมภาษณ์ มาถอดเทปคำต่อคำ ตามข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบโครงการ เขียนใส่สมุด พิมพ์เก็บไว้ในคอมพิวเตอร์แยกตามประเด็น และหัวข้อดังที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ คือ สถานภาพของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์และรายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ สถานที่ วัน เวลา และประเด็นที่ใช้สัมภาษณ์จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1 ชื่อรูปแบบและความเป็นมาแนวคิดในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียน ข้อ 2 หลักการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ข้อ 3 กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ข้อ 4 แนวทางที่ทำให้โครงการในโรงเรียนประสบความสำเร็จ ตั้งแต่การริเริ่มโครงการ จำนวน 5 องค์ประกอบ การนำโครงการสู่การปฏิบัติ จำนวน 3 องค์ประกอบ การปิดโครงการ จำนวน 1 องค์ประกอบ ข้อ 5 องค์ประกอบอื่นที่ทำให้การบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ และข้อ 6 ข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

2. การจัดเก็บบทสัมภาษณ์เข้าแฟ้มเอกสาร (Filing Transcription)

การจัดเก็บบทสัมภาษณ์เข้าแฟ้มเอกสาร ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยนำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทป มาแยกเป็นแฟ้มจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา และแฟ้มจากการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบโครงการ โดยจัดเรียงตามลำดับโรงเรียนที่ทำการสัมภาษณ์ทั้ง 2 แฟ้ม เพื่อรอการตรวจสอบข้อมูลที่ถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง

3. การแยกประเภทและจัดหมู่ของข้อมูล (Sorting and Coding Data)

การแยกประเภทและจัดหมู่ของข้อมูล วิจัยนำข้อมูลจากแฟ้มข้อมูลที่ได้อ่านทบทวนข้อมูลหลายครั้งและจับประเด็นเพื่อสร้างข้อสรุปที่น่าสนใจ ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ต้องการศึกษาตามข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง แยกตามประเด็น และหัวข้อในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งประกอบด้วย การตั้งชื่อรูปแบบความเป็นมาแนวคิดในการตั้งชื่อรูปแบบ แนวคิดในการบริหารโครงการ หลักการในการบริหารโครงการ กระบวนการในการบริหารโครงการ แนวทางในการทำให้การบริหารโครงการประสบความสำเร็จ ระยะเวลา 1 การริเริ่มโครงการ เอกสารลักษณะโครงการ การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ระบบข้อมูลสารสนเทศ การวางแผนโครงการ และการเขียนโครงการ ระยะเวลา 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ ในประเด็นของ การบริหารทรัพยากรบุคคล คุณลักษณะและภาวะผู้นำของผู้บริหารโครงการ การบูรณาการเพื่อป้องกัน

ความเสี่ยงและการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น และระยะที่ 3 การปิดโครงการในประเด็นของการประเมินผล การรายงานผลและการปิดโครงการ

4. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการใส่รหัส (Open-coding)

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการใส่รหัส เพื่อจำแนกชนิดของข้อมูล (Typological Analysis) ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยการนำประเด็นข้อสรุปที่ได้ มาเปลี่ยนเป็นประเด็น รหัส ด้วยการให้รหัสตามแนวคิดที่สัมพันธ์กัน หมวดที่ 1 ซึ่งรูปแบบและความเป็นมาแนวคิดในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียน หมวดที่ 2 หลักการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ หมวดที่ 3 กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ หมวดที่ 4 แนวทางที่ทำให้โครงการในโรงเรียน ประสบผลสำเร็จ แยกเป็น หมวดที่ 4.1 การริเริ่มโครงการ จำนวน 5 องค์ประกอบ โดยจะแยกเป็นประเด็นย่อย 4.1.1 เอกสารลักษณะโครงการ 4.1.2 การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ 4.1.3 ระบบข้อมูลสารสนเทศ 4.1.4 การวางแผนโครงการ และ 4.1.5 การเขียนโครงการ หมวดที่ 4.2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ จำนวน 3 องค์ประกอบ โดยจะแยกเป็นประเด็นย่อย 4.2.1 การบริหารทรัพยากรบุคคล 4.2.2 คุณลักษณะและภาวะผู้นำของผู้บริหารโครงการ 4.2.3 การบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น หมวดที่ 4.3 การปิดโครงการ จำนวน 1 องค์ประกอบ หมวดที่ 5 องค์ประกอบอื่น ๆ ที่ทำให้การบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ และหมวดที่ 6 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา โดยกระทำสลับไปสลับมาในแต่ละบรรทัดและย่อหน้าของบทสัมภาษณ์ ทั้ง 14 บทสัมภาษณ์จนหมดบทสัมภาษณ์และจะใช้ปากกาเน้นข้อความที่มีสีแตกต่างกันช่วยในการจัดแยกหมวดหมู่ชนิดของข้อมูลเพื่อให้เห็นความแตกต่างของข้อมูลในแต่ละหมวดได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

5. การวิเคราะห์หารูปแบบและใจความหลักของข้อมูล (Identifying Patterns and Themes)

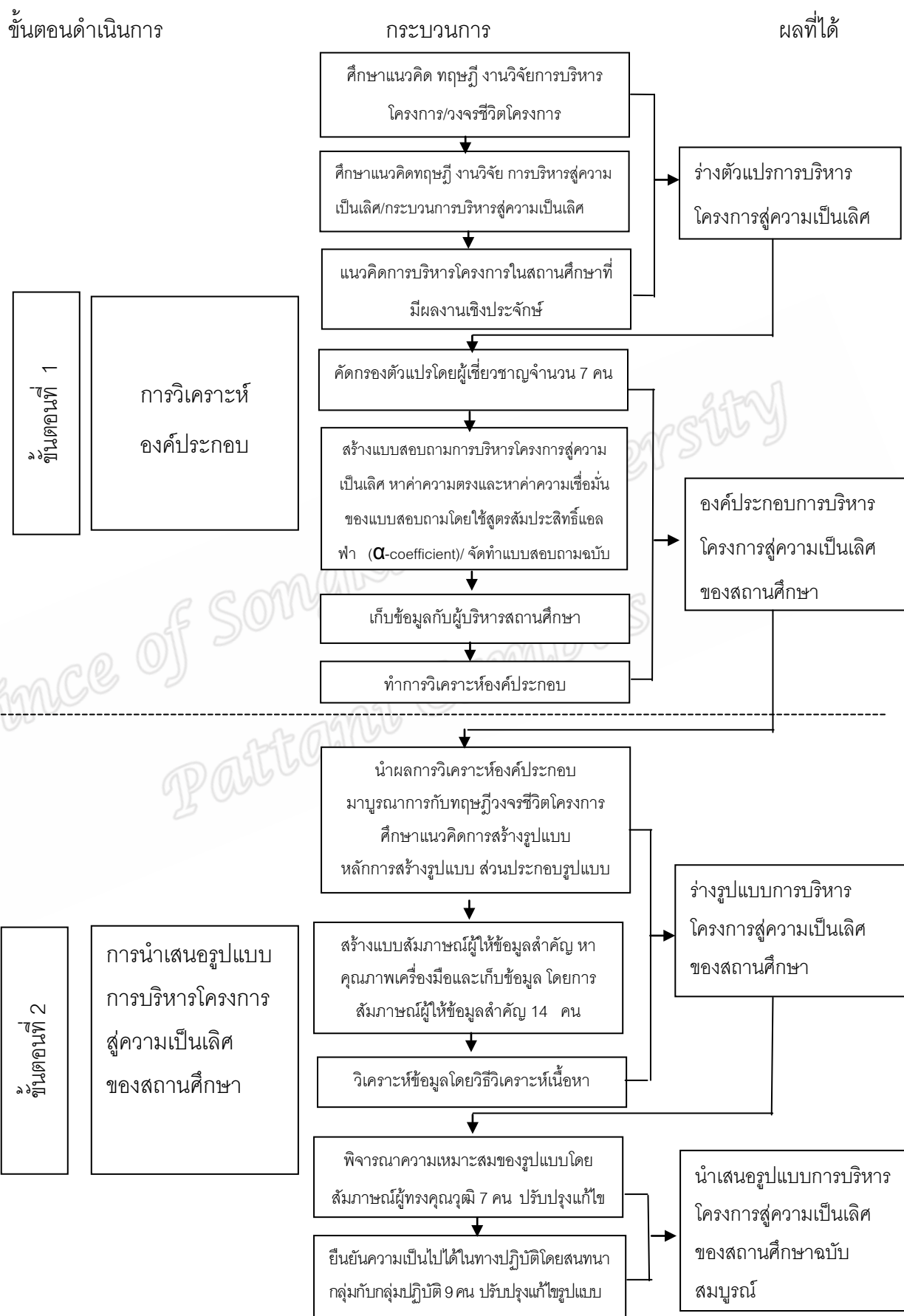
การวิเคราะห์หารูปแบบและใจความหลักของข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยการนำข้อมูลที่ได้จากการใส่รหัสทั้ง 14 บทสัมภาษณ์มาเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของข้อมูลในแต่ละบทสัมภาษณ์ ทำการเปรียบเทียบข้อมูลในแต่ละโรงเรียนโดยใช้วิธีการเปรียบเทียบสลับไปสลับมา เพื่อศึกษาความเหมือนและความต่าง ของข้อมูล หลังจากนั้นจึงนำประเด็นที่พบที่เป็นใจความหลักในเรื่องเดียวกันมารวบรวมไว้ด้วยกันตามประเด็นที่ต้องการศึกษาตามแบบสัมภาษณ์เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

6. การสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic Induction)

การสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย หลังจากผู้วิจัยได้ข้อมูลข้อสรุปย่อยตามประเด็นการสัมภาษณ์ของแต่ละโรงเรียนครบแล้ว ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้ง 7 โรงเรียนมาทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เปรียบเทียบความเหมือนและความต่าง (Constant Comparative Techniques) ของข้อมูลมาสร้างเป็นข้อสรุป ในแต่ละประเด็น ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ ส่วนที่ 2 แนวคิดและหลักการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ส่วนที่ 3 องค์ประกอบที่การบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ และกระบวนการบริหารโครงการและ ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ไปใช้ในการบริหารโครงการ

ดังนั้นจากขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้ง 2 ขั้นตอน ที่ผู้วิจัยได้ใช้ในการศึกษารูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ สามารถแสดงขั้นตอนการวิจัยได้ดัง ภาพประกอบ 16

Prince of Songkhla University
Pattani Campus



ภาพประกอบ 16 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแต่ละประเด็น ประกอบด้วย แนวคิดการบริหารและการบริหารสถานศึกษา มโนทัศน์การบริหารโครงการ แนวคิดการบริหารสู่ความเป็นเลิศ แนวคิดและรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อรับรางวัลระดับชาติ และสถานศึกษา มโนทัศน์การบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ แนวทางการวิเคราะห์องค์ประกอบแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนารูปแบบ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

แนวคิดการบริหารและการบริหารสถานศึกษา

ความหมายของการบริหาร

การศึกษาสร้างคน คนสร้างชาติ การศึกษาเป็นวิถีที่สำคัญที่จะทำให้มนุษย์หลุดพ้นจากความมืดบอดทางปัญญาจากอำนาจนิยมการศึกษาจึงเป็นความตั้งใจของมนุษย์ที่จะต่อสู้เพื่อหาแสงสว่างทางปัญญา ทำให้หลุดพ้นจากความไม่รู้ การศึกษาทำให้คนมีเหตุผล (Rationality) ศาสตร์การบริหารจึงกลายเป็นหลักคิด วิธีการที่ใช้ในการบริหารพฤติกรรมของบุคคลให้มีเหตุผลในการคิด ในการกระทำ เพื่อมุ่งหวังให้มนุษย์สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ส่งผลโดยรวมต่อสังคม ประเทศชาติให้มีความเจริญก้าวหน้า การบริหารจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพ เพราะ การบริหารเป็นกระบวนการของการทำงาน กับ และ โดย ผู้อื่น ทั้งรายบุคคลและกลุ่มบุคคล เพื่อให้คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การบริหารเป็นศิลปะ ความสามารถในการร่วมกันทำงานกับคน และโดยคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Sergiovanni และ Robert, 1987; Owens, 2001; ฌองส์ นันทวรรณนะ, 2547; สุนทร โคตรบรรเทา, 2551) ซึ่ง Dale (1978) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การบริหารเป็นกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การอำนวยความสะดวก การควบคุม นวัตกรรม และการเป็นตัวแทน แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Terrey (1968) ที่กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การกระตุ้นและการควบคุม ซึ่งจะนำไปสู่

การพิจารณาและจัดการกับบุคคลและทรัพยากรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อันเป็นกระบวนการบูรณาการขั้นพื้นฐานในการจัดกิจกรรมขององค์การที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ (Mcfarland, 1974)

ส่วน Dejon (1978) ได้ชี้ให้เห็นว่า การบริหารนอกจากเป็นกระบวนการที่จะทำให้อัตถุประสงค์ของงานประสบผลสำเร็จโดยผ่านทางบุคคล กลุ่มบุคคลและการใช้ทรัพยากรอื่น กระบวนการบริหาร รวมถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน การจัดองค์การ การกำหนดนโยบาย การบริการและการควบคุม

จึงสรุปได้ว่า การบริหาร เป็นกระบวนการใช้ศาสตร์และศิลป์หรือ ความสามารถในการรวมบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ร่วมกันทำงาน โดยบูรณาการหลักการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การอำนวยความสะดวก การกระตุ้น การควบคุมและการใช้ทรัพยากรในการทำงานหรือการทำกิจกรรม ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การทำให้งานมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เป็นบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงของสถานศึกษา ซึ่งมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ขับเคลื่อนโดยเลือกใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม การบริหารสถานศึกษาที่ดี ผู้บริหารสถานศึกษานอกจากจะเป็นผู้บริหารมืออาชีพแล้ว ยังจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ และต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลาเพื่อให้งานมีคุณภาพ ต้องมีความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์การนำสู่การปฏิบัติให้มีความชัดเจนและเป็นไปได้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2553)

สถานศึกษาที่มีคุณภาพต้องเป็นสถานศึกษาที่มีสังคม บรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ มีความพร้อมในด้านทรัพยากร วัสดุ เทคโนโลยีงบประมาณและทรัพยากรบุคคล สามารถจัดการศึกษาได้อย่างดี ทั้งในด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานและได้รับการพัฒนาอย่างครบถ้วน เป็นคนดี คนเก่งและคนที่มีความสุขตลอดจนสามารถจัดการศึกษาได้สนองกับความต้องการของชุมชนและเป็นแบบอย่างในการให้ความช่วยเหลือชุมชนและสถานศึกษาอื่นได้ (อำรุง จันทวานิช, 2547) ซึ่งคุณภาพของสถานศึกษาดังกล่าววัดได้จากผลการปฏิบัติงานหรือตัวบ่งชี้การปฏิบัติงาน (Performance Indicators) และความพึงพอใจของผู้มารับบริการ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ วิจัย คัดแก้ปัญหา ความสามารถตอบสนองความต้องการของสังคม ความคุ้มค่ากับการลงทุน และความพึงพอใจของนักการศึกษาที่เน้นการมองการจัดการศึกษาต้องเป็นไปตามหลักการ วัตถุประสงค์ เป้าหมายของการจัดการศึกษาและสถานศึกษา (วีรยุทธ ชาติตะกาศกุล, 2551; Whatmough, 1994; Baumgart, 1987)

สำหรับเป้าหมายสูงสุดของการจัดการศึกษา คือ คุณภาพผู้เรียน ดังนั้นผู้เรียนที่มีคุณภาพจะต้องเป็นผู้เรียนที่ผ่านกระบวนการบริหารจัดการจากสถานศึกษาที่มีคุณภาพภายใต้ความร่วมมือของทุกฝ่าย ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่กลุ่มบุคคลทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษาร่วมมือกันดำเนินการในทุกด้าน เพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชน ตลอดจนประชาชน ให้เป็นสมาชิกของสังคมที่ดี เป็นกระบวนการในการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง ในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดเหมาะสมกับสถานศึกษา โดยมีจุดหมายเพื่อบริการทางการศึกษาแก่ทุกคนให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิตและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (มนตรี พรผล, 2546) แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ ปรมะชัฐ โมลี (2552) ที่กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการกระทำที่กลุ่มบุคคลมาทำงานร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานของครูใหญ่ร่วมกับครูน้อยในโรงเรียน หรืออธิการบดีร่วมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัยหรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการร่วมกับอธิบดีกรมต่าง ๆ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาในสถาบันการศึกษา โดยกลุ่มบุคคลเหล่านี้ได้ช่วยกันตระหนักถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อร่วมกันพัฒนาบุคคลผ่าน ด้านการเรียน การสอน การวัดผลประเมินผลการจัดการศึกษาโดยกระบวนการเหล่านี้อาศัยความร่วมมือระหว่าง ครู นักเรียน ผู้ปกครองและประชาชน ดำเนินการโดยคำนึงถึงการให้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ส่วนพีระ พนาสุภณ (2553) อธิบายเพิ่มเติมว่า การบริหารสถานศึกษา หมายรวมถึง การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษา การบริหารทรัพย์สิน และงบประมาณ การพัฒนาคนให้มีคุณภาพต้องพัฒนาคนให้มีการศึกษา การศึกษาต้องมาก่อน ซึ่งเป็นไปตามหลักการบริหารสถานศึกษา ตามแนวพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ที่มีเจตนารมณ์ให้กระจายอำนาจทางการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาโดยตรง ดังนั้น สถานศึกษาจึงมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ

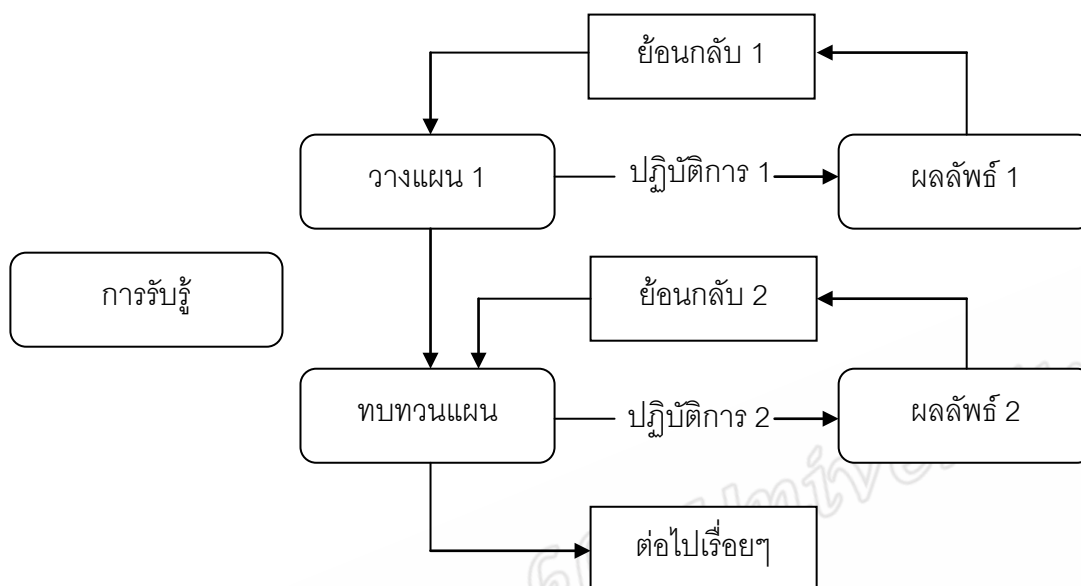
จากที่กล่าวมา จึงสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงาน โดยอาศัย บุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ เป็นคนดี มีทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิต และ มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยอาศัยความร่วมมือระหว่าง ครู นักเรียน ผู้ปกครองและประชาชน ผ่านกระบวนการจัดการศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล บริหารครูและบุคลากรทางการศึกษา การบริหารทรัพย์สิน และงบประมาณ การจัดการและการใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากร

หลักการบริหารการศึกษา

การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรให้มีความคุ้มค่า งานเสร็จทันเวลาและมีคุณภาพ สามารถบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาเป็นความท้าทายของผู้บริหารที่ต้องนำหลักการบริหารที่เหมาะสมมาเลือกใช้ในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้า ผู้เรียนมีความรู้ ความคิด ความสามารถ เป็นคนดี มีทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิต และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ซึ่ง ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) กล่าวว่า ภารกิจหลักของผู้บริหาร คือ การกำหนดแบบแผนวิธีการ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ การบริหารงานที่ไม่ดีจะส่งผลกระทบต่อกระบวนต่อเนื่องต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีจะต้องเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมีหลักการบริหารเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ บรรลุถึงคุณภาพผู้เรียนและมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารองค์การ Sergiovanni และ Robert (1987) กล่าวว่า มี 4 ประการ คือ

1. การทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เช่น ผู้เรียนได้เรียนเต็มศักยภาพมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์รอบด้าน เพื่อการประกอบอาชีพ หรือศึกษาต่อในระดับสูง เป้าหมายสูงสุด คือ ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่งและมีความสุขในสังคม
2. การรักษานโยบายการภายในเป็นการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การ มีการประสานงานในแผนกและหน่วยงาน ร่วมสร้างความรู้สึกร่วมกันและความสำเร็จรักภักดีต่อองค์การ ซึ่งโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ต้องมีความผูกพันระหว่างครูและวัตถุประสงค์ส่วนรวม และครูต้องมีโอกาสพบความหมายในงานมากขึ้น
3. การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม ถ้าสิ่งแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลง สังคมเปลี่ยนแปลง องค์การต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วยเพื่อความอยู่รอด
4. การรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรมเป็นการปกครอง คัดกรอง หล่อหลอม ปลูกฝังขนบธรรมเนียมที่ดีงามให้คงอยู่ ซึ่งวัฒนธรรมขององค์การทางการศึกษาอาจพิจารณาได้จากการมอบโล่รางวัล เกียรติบัตร ครู นักเรียน ผู้มีผลงานดีเด่นการมอบเครื่องหมายเชิดชูเกียรติ การมอบประกาศนียบัตรผู้สำเร็จการศึกษา หรือการยกย่องนักเรียนหรือสถาบันการศึกษาที่เป็นต้นแบบหรือสามารถสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียนโดยรวมเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา ผู้บริหารองค์การที่ดีจะต้องเป็นผู้สร้าง เป็นผู้จัดให้ดำรงคงอยู่และเป็นผู้ดำเนินการจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อวางรากฐานของการมีปฏิสัมพันธ์กันของบุคคลในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบจะเป็นผู้แนะนำ ชี้แจง สั่งการ และควบคุมให้บุคคลดำเนินการไปตามจุดหมายที่กำหนด (McFarland, 1974) ซึ่งกระบวนการบริหารที่ดีต้องเริ่มต้นจากการรับรู้ (Perception) ของบุคลากร หรือการให้นิยามปัญหา นำไปสู่การวางแผน การปฏิบัติการและการให้ผลย้อนกลับ เมื่อมี

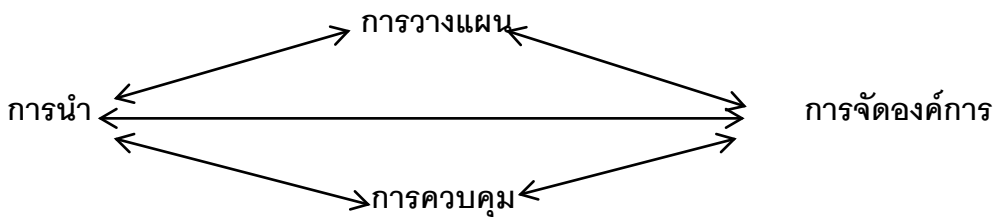
การสังเกต ติดตามผลและเปรียบเทียบผลกับแผนดำเนินการ จะทำให้เกิดการวางแผนสู่การปฏิบัติต่อไปเรื่อย ๆ (Mcfarland, 1974) สามารถแสดงกระบวนการบริหารขั้นพื้นฐานดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 กระบวนการบริหารขั้นพื้นฐาน

ที่มา : ปรับจาก Mcfarland (1967)

กระบวนการบริหารเกี่ยวข้องกับระบบสังคม (Social System) เป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานโดยมีพื้นฐานที่เกี่ยวกับการใช้ปัจจัยการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบริหารการศึกษา จึงเป็นแนวคิดเชิงระบบในการบริหารจัดการศึกษาที่ต้องช่วยกันทำหน้าที่แปรเปลี่ยนปัจจัยป้อนที่ประกอบด้วย ครู บุคลากร งบประมาณ นโยบายรัฐบาล โครงสร้างกฎหมาย เทคโนโลยี และปัจจัยอื่น ๆ เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุตามเป้าหมายตามพระราชบัญญัติการจัดการศึกษาแห่งชาติ และนโยบายทางการศึกษาของรัฐบาล อันจะส่งผลโดยรวมต่อคุณภาพผู้เรียน และความเจริญงอกงามของประชาชนสร้างความพึงพอใจในงานให้กับนักเรียน ครู ลูกจ้าง บุคลากรและชุมชนตลอดจนผู้เกี่ยวข้อง (Lunenburg และ Ornstein, 1966) ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ (Functions) ของผู้บริหารที่ต้องนำหลักการบริหารมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่จากการศึกษาแนวคิดของ วิสุตกร จิระดำเกิง (2552) Gulick และ Lynal (1937) Sergiovanni และ Robert (1987) Bartol และ Martin (1988) Ivancevich และ Matterson (2002) และ Schermerhorn, Jhon, และ Jame (2005) พบว่า ได้แบ่งหน้าที่ทางการบริหารออกเป็น 4 อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม สามารถแสดงหน้าที่การบริหารขององค์การโดยทั่วไปได้ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 หน้าที่ทางการบริหารขององค์การทั่วไป

ที่มา : ปรับจาก Sergiovanni, และ Robert (1987)

นอกจากนี้ วิโรจน์ สารรัตน์ (2542) และ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543) ได้แบ่งหน้าที่การบริหารออกเป็น 5 อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การนำ และการควบคุม ส่วน ธงชัย สันติวงษ์ (2539) อุทัย บุญประเสริฐ (2540) และ Robbins และ Coulter (1999) ได้กล่าวถึง หน้าที่ทางการบริหาร ว่า ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยการ และการควบคุม พบว่า มีความแตกต่างกันบ้างในการจัดกลุ่มของภารกิจงาน อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงรายละเอียด พบว่าต่างก็มีความสอดคล้องกัน โดยภารกิจของกระบวนการบริหาร ซึ่งจะครอบคลุมภารกิจงานในด้านการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การจัดบุคลากร (Human System) การนำ (Leading) และการควบคุมงาน (Controlling) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย จุดมุ่งหมาย การพัฒนาแผนแม่บทและยุทธศาสตร์การนำไปปฏิบัติ เป็นลำดับของเหตุการณ์ที่จัดทำแบบมีโครงสร้างเพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่พึงปรารถนา เป็นวิธีการตัดสินใจล่วงหน้าเพื่ออนาคตขององค์การ ซึ่งเป็นหน้าที่ของการจัดการ ในทางเลือกว่า จะให้ใครทำอะไร ที่ไหน อย่างไร มีขั้นตอนการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรการบริหาร อย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

2. การจัดองค์การ (Organization) โครงร่างทั่วไปขององค์การมักจะขึ้นอยู่กับภาระงานและจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงาน การจัดองค์การจึงเป็นการจำแนกแยกแยะงานที่จำเป็นหรือจัดกลุ่มคน ให้เหมาะสมกับงาน ทรัพยากรและสถานการณ์ เป็นการมอบหมายงาน มอบหน้าที่ และการจัดความสัมพันธ์ของงานและอำนาจ เพื่อให้งานบรรลุจุดหมาย

3. การจัดบุคลากร (Human System) เป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีประสิทธิภาพ มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับงานมาร่วมปฏิบัติงาน ซึ่งมีขั้นตอนในการจัดบุคลากร 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินการปฏิบัติงาน และการให้ผลตอบแทน

4. การนำ (Leading) เกี่ยวข้องกับการนำทาง (Guiding) การนิเทศติดตาม (Supervising) ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรงที่ต้องใช้ความสามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดจนกระทั่งสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

5. การควบคุมงาน (Controlling) เป็นความพยายามบังคับและตรวจสอบดูว่างาน กิจกรรมหรือสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนงานหรือไม่ หลักการควบคุมคือ ชี้ให้เห็น จุดอ่อนและความผิดพลาดเพื่อจัดการแก้ไขและป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีก

อย่างไรก็ตามได้มีนักการศึกษาได้พยายามศึกษาหลักการบริหารหรือขั้นตอนกระบวนการบริหารที่ดีที่สุด แต่กลับไม่สามารถยืนยันได้ว่ามีหลักการ แนวคิด ทฤษฎี กระบวนการบริหารใดที่ดีที่สุดที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในทุกสถานการณ์ ดังนั้นการบริหารที่ดีที่สุด ผู้บริหารต้องคำนึงถึงสถานการณ์ บริบทแวดล้อม คุณภาพและประโยชน์ของงานที่จะเกิดขึ้นเป็นสำคัญ และตัดสินใจเลือกใช้ แนวคิด ทฤษฎี กระบวนการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือบริบทนั้น ๆ ซึ่งกระบวนการบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพในปัจจุบัน พบว่า กระบวนการหล่อหลอมคุณภาพผู้เรียนต้องเริ่มต้นจากการจัดการศึกษา เมื่อมีการจัดการศึกษาย่อมต้องมีโรงเรียนหรือสถานศึกษา มีหลักสูตร งบประมาณ ทรัพยากรบุคคล มีกระบวนการจัดการเรียนการสอน มีสื่อและเทคโนโลยี มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสภาพบริบทแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การที่มีความแตกต่างกัน ทำอย่างไรให้กระบวนการบริหารสามารถแปรเปลี่ยนปัจจัยทางการบริหารที่แตกต่างกันให้สามารถส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืน จึงเป็นความท้าทายในการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องขับเคลื่อนงานตามขอบข่ายภารกิจของสถานศึกษาทั้ง 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไม่ให้เกิดภาวะล่าช้า ยืดเยื้อ (Red Tape) เพราะ การบริหารงานในระบบราชการจะต้องยึดระเบียบกฎหมาย และ เป้าหมายหลัก (Management by Means) อันจะส่งผลให้ขาดการคิดเชิงบูรณาการในการบริหาร (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2551) การบริหารในเชิงบูรณาการที่ดี ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการแปลงกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผลอย่างจริงจังและต้องสร้างความต่อเนื่อง ซึ่งกลยุทธ์จะกลายเป็นจริงได้ก็ต่อเมื่อมีการเลือกโครงการที่มีความสอดคล้องเหมาะสมกัน ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นในปัจจุบันที่องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ได้นำการบริหารโครงการ (Project Management) มาใช้เป็นเครื่องมือ (Means) ขององค์การในการบรรลุวัตถุประสงค์ของตน เพราะ การบริหารโครงการทำให้องค์การ มีเครื่องมือที่มีศักยภาพ

(Powerful Tools) ในการปรับปรุงความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารและขององค์กร (สมบัติ อารังธัญวงศ์, 2544)

จึงกล่าวโดยสรุป หลักการบริหารการศึกษา เป็นการใช้ศาสตร์และศิลปะ หรือ ความสามารถในการรวมบุคคลให้ทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพ โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและประชาชน ผ่านกระบวนการจัดการด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวัดผลประเมินผล บริหารครูและบุคลากรทางการศึกษา การบริหาร ทรัพยากรและงบประมาณ การจัดการ และการใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากร โดยการบูรณาการ หลักการบริหาร 5 ขั้นตอน คือ กระบวนการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การจัดบุคลากร (Human System) การนำ (Leading) การควบคุมงาน (Controlling) เพื่อแปรเปลี่ยน ปัจจัยการบริหารที่ประกอบด้วย ครู บุคลากร งบประมาณ นโยบายรัฐบาล โครงสร้างกฎหมาย เทคโนโลยี ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อคุณภาพผู้เรียน

ดังนั้นการบริหารโครงการในบริบทของสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกัน จึงเป็น แนวคิดที่น่าสนใจศึกษา ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับมนทัศน์การบริหารโครงการ ในลำดับถัดไป

มนทัศน์การบริหารโครงการ

ความเป็นมาของการบริหารโครงการ

ในระยะของการปฏิวัติอุตสาหกรรม ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้นำการบริหารโครงการ มาใช้เนื่องจากองค์กรเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือเป็นแบบราชการ ยังคงใช้การมอบหมายภารกิจ ในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคและทางการบริหารภายใน องค์กร ต่อมา ในทศวรรษ 1960 เทคโนโลยีและการติดต่อสื่อสารได้พัฒนาและเปลี่ยนแปลงขึ้น อย่างมาก ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถจำกัดในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและ การอยู่รอดภายใต้สภาพการณ์ที่มีการแข่งขันการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อปรัชญา การบริหารเดิมและกระตุ้นให้องค์กรนำการบริหารโครงการมาใช้ในการดำเนินงานภาคธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรมและภาครัฐ โดยเน้นการผลิตจำนวนมาก ซึ่งในทศวรรษ 1970 และ 1980 องค์กรมีการแข่งขันกันมากขึ้น การบริหารองค์กรต้องเน้นคุณภาพและความหลากหลายของ ผลิตภัณฑ์ จึงเป็นเหตุให้องค์กรนำการบริหารโครงการมาใช้อย่างแพร่หลาย ในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และเพิ่มกำไรให้กับผลิตภัณฑ์

เมื่อถึงทศวรรษ 1990 การแข่งขันในการผลิตและบริการทวีเพิ่มมากขึ้น ผู้ใช้บริการ และผลิตภัณฑ์ ต้องการให้องค์การตอบสนองความต้องการมากขึ้น ดังนั้นองค์การจึงต้องปรับกลยุทธ์ โครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์การให้ยืดหยุ่นและมีความคล่องตัวเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในระดับประเทศและระดับระหว่างประเทศ เป็นเหตุให้องค์การหลายองค์การทั้งหลาย บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้เวลา งบประมาณที่กำหนด จึงทำให้กิจกรรมขององค์การเริ่มใช้การบริหารโครงการเป็นสื่อกลางของการเปลี่ยนแปลง (Medium of Change) กระบวนการดำเนินงานแบบโครงการทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) คือ มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานให้มีความยืดหยุ่นเหมาะกับองค์การมากขึ้นซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนแนวคิดพื้นฐานของการปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์การและทฤษฎีขององค์การแบบดั้งเดิม ความยืดหยุ่นของโครงการจึงเป็นผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การและเป็นเงื่อนไขในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การบริหารโครงการจึงเป็นการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในทางที่ดีขึ้นและ เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดสภาพที่พึงปรารถนา การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์การจึงดำเนินโดยโครงการเป็นส่วนใหญ่ (สุภาพร พิศาลบุตร, 2550; มยุรี อนุমানราชธน, 2551; Cleland, และ Gareis, 1994) และในปัจจุบันการบริหารโครงการได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงานของสถานศึกษาทุกฝ่ายงานเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ดังนั้นทำอย่างไรให้การบริหารโครงการในบริบทของสถานศึกษาที่มีข้อจำกัด ด้านงบประมาณ เวลา บุคลากร มีความเป็นเลิศจึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดที่เกี่ยวข้องดังนี้

ความหมายโครงการ

โดยทั่วไปโครงการทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็ก จะใช้โครงการ (Project) เป็นเครื่องมือในการทำงานและใช้การบริหารโครงการ (Project Management) เป็นวิธีการใช้เครื่องมือทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติ โครงการ (Project) ตามรากศัพท์หมายความว่า การก้าวไปข้างหน้า หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ กลุ่มงานหรือกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กันและต้องทำให้สำเร็จ ภายในระยะเวลาที่กำหนด โครงการ จึงเป็น ความพยายามชั่วคราวในการคิดค้น สร้างสรรค์ ผลผลิต ผลงานหรือบริการ (Project Management Institute, 2004 ; Kloppenborg, 2009) มีวันเริ่มต้นและวันสิ้นสุด ภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณ ความต้องการของลูกค้า คุณภาพ และธรรมชาติขององค์การ (เกรซ ดัฟฟี แมรี่, 2551 ; Kerzner, และ Saladis, 2006) สอดคล้องกับ

แนวคิด ของ วราภรณ์ จิรัชชีพพัฒนา (2552) และ Gray และ Larson (2002 : 1-2) ที่กล่าวว่า โครงการไม่ใช่งานประจำแต่เป็นงานที่มีความซับซ้อน โครงการเป็นความพยายาม (การกระทำ) ชั่วคราวเพื่อใช้สร้างผลผลิต บริการหรือผลลัพธ์ที่มีลักษณะพิเศษ โดยมีข้อจำกัด ด้านขอบเขต เวลา ค่าใช้จ่าย ของโครงการ

นอกจากนี้ Turner (1997) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า โครงการเป็นงานที่มีลักษณะเฉพาะที่ต้องดำเนินงานด้วยความพยายามอย่างมากเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่ง ภายในระยะเวลาที่กำหนด และภายใต้กรอบของวัตถุประสงค์ ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ ต้นทุน เวลา ประสิทธิภาพ งานโครงการเป็นการทำงานที่ประสานกันด้วยจุดมุ่งหมาย และกล้าเสี่ยง ส่วนโครงการตามแนวคิดของ มยุรี อนุমানราชธน (2551) เป็น กลุ่มของกิจกรรมที่สัมพันธ์กันและจัดทำเป็นพิเศษ อย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอย่างฉลาดที่สุดในการดำเนินงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อันได้แก่ ผลประโยชน์ตอบแทนหรือผลได้อย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต กิจกรรมดังกล่าวต้องมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด โครงการจึงเป็นกลุ่มของกิจกรรมที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด เป็นกลุ่มของกิจกรรมและงานที่มีลักษณะดังนี้ 1) มีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจงซึ่งต้องทำให้เสร็จภายในเงื่อนไขที่กำหนดไว้ 2) มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของเวลา 3) มีขอบเขตด้านการเงินที่ใช้ 4) มีการกำหนดทรัพยากรที่ใช้ เช่น เงิน บุคคล และอุปกรณ์ (สุพาดา สิริกฤตตาและคณะ, 2543 ; Robbins, และ Coulter, 1999 : 289; Kerzner, 1998) ดังนั้นโครงการจึงเป็นงานประเภทหนึ่งที่ถูกกำหนดขึ้นในองค์การเพื่อที่จะแปลงเจตนารมณ์ในเชิงกลยุทธ์ขององค์การ (Strategic Intent) ของผู้บริหารระดับสูงให้กลายเป็นกลยุทธ์ (Tactics) ทั้งในเชิงรุก (Offensive) และการตั้งรับ (Defensive) เพื่อที่จะนำไปใช้จัดการในระดับปฏิบัติอย่างได้ผล ตรงตามความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ (ปกรณ ปรียากกร, 2547; บราวน์ มาร์ค, 2537)

จึงสรุปได้ว่า โครงการเป็นความพยายามในการคิดค้นสร้างสรรค์คิดค้นผลิต ผลงาน คุณภาพผู้เรียน และบริการ โดยผ่านการกระทำกลุ่มกิจกรรม ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ และมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีกำหนดเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด โดยการแปลงเจตนารมณ์ในเชิงกลยุทธ์ ให้เป็นกลยุทธ์ทั้งในเชิงรุก (Offensive) และเชิงรับ (Defensive) เพื่อให้สามารถใช้ ทรัพยากรอย่างฉลาดคุ้มค่าก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งภายในระยะเวลาที่กำหนด และภายใต้กรอบของวัตถุประสงค์ ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ ต้นทุน เวลา โครงการที่มีคุณภาพต้องอาศัยกระบวนการบริหารโครงการที่มีคุณภาพสามารถนำสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

ความหมายการบริหารโครงการ

การเปลี่ยนแปลงที่ต้องทำให้เกิดขึ้นภายใต้กรอบของวัตถุประสงค์ ที่เกี่ยวข้องกับ คุณภาพ ต้นทุน เวลา ที่จำกัด เป็นความท้าทายในการบริหารจัดการที่ผู้บริหารต้องเลือกแนวคิด ทฤษฎีการบริหารที่เหมาะสม นำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งกระบวนการ บริหารโครงการเป็นแนวคิดหนึ่งที่มีความสำคัญ เพราะ เป็นเทคนิคเชิงบูรณาการที่สามารถพัฒนา สถานศึกษาหรือองค์กรได้ทั้งระบบ การบริหารโครงการจึงมีความสำคัญและมีความหมายแตกต่างกันไป ตามทัศนะของนักวิชาการและนักบริหารโครงการ ดังเช่น

Richman (2002) และ สุพจน์ โกสัยะจินดา (2550) มีแนวความคิดที่คล้ายกัน เกี่ยวกับการบริหารโครงการ (Project Management) ว่า เป็นชุดของหลักการ วิธีการ เทคนิค ที่คนใช้ในการวางแผน การจัดองค์กร ชี้นะ และควบคุม เวลา คุณภาพของงาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากร ขององค์กรให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นกระบวนการทบทวนการวางแผน กระบวนการแก้ปัญหาในงานที่ไม่สามารถ ดำเนินการตามวิธีปกติได้สำเร็จ ส่วน Morris และ Hough (1988) ณรงค์ นันทวรรณ (2547) และ มยุรี อนุมานราชชน (2551) อธิบายว่า การบริหารโครงการ เป็น กระบวนการในการดำเนินกิจกรรม ด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากการบริหารงานประจำ การบริหารทั่วไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ภายใต้กรอบของงบประมาณ และเวลา วัตถุประสงค์ที่กำหนดอาจจะเป็นผลได้ที่เป็น การเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีลักษณะเชิงปริมาณหรือลักษณะเชิงคุณภาพหรือมีทั้งสองอย่าง แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ ทวีป ศิริวัศมี (2544) และวิสูตร จิระดำเกิง (2552) ที่ได้กล่าวว่า การบริหารโครงการเป็นการจัดการใช้ทรัพยากรต่างๆ รวมถึงความเชี่ยวชาญ ความสามารถ ความร่วมมือของทีมงาน เงินทุน เครื่องมือ เครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวก ต่าง ๆ ตลอดจนข้อมูล ระบบงาน เทคนิค และเวลา จะเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการ ที่มีอยู่ให้มีความเหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุด เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น ความรู้การบริหารโครงการ เครื่องมือและเทคนิคการบริหารโครงการจึงเป็นการประยุกต์ความรู้ ทักษะ เครื่องมือ และเทคนิคเข้ากับกิจกรรมของโครงการเพื่อให้งานออกมาตรงกับความต้องการ ของโครงการ ที่สำคัญผู้จัดการโครงการต้องอำนวยความสะดวกให้กระบวนการทั้งหมดสามารถ ทำงานให้ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (วรภรณ์ จิระชีพพัฒนา, 2552) ส่วน Meredith และ Mantel (2006) และ สุพจน์ โกวิทยา (2548) ได้เห็นพ้อง ต่อกันว่า การบริหารโครงการ เป็น วิธีการ เทคนิค และแนวความคิดที่เกี่ยวกับการวางแผน โครงการ การจัดองค์กร การปฏิบัติตามโครงการและการติดตามและประเมินผลโครงการ ซึ่งทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ การบริหารโครงการที่ดีจะเป็นเครื่องมือช่วยให้เกิด การเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (Clarke, 1999)

ดังนั้นจากคำกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารโครงการ เป็นการบูรณาการหลักการจัดการ การประยุกต์ความรู้ ทักษะ เครื่องมือ เทคนิค และวิธีการ ที่ใช้ในการวางแผน การจัดองค์การ การปฏิบัติตามโครงการและควบคุมคุณภาพของงาน โดยการสร้างประสิทธิภาพของการวางแผน ตารางเวลา ทรัพยากร การตัดสินใจ การควบคุมและการทบทวนการวางแผนให้เข้ากับกิจกรรมของโครงการ เพื่อให้เป็นกรอบในการกำหนดกิจกรรม การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และกรอบในการบริหารเพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้กระบวนการบริหารให้เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุด งานบรรลุตามวัตถุประสงค์

ความสำคัญของการบริหารโครงการ

Juran (1989) กล่าวว่า การปรับปรุงคุณภาพทุกอย่างเกิดขึ้นที่การดำเนินงานระดับโครงการของแต่ละโครงการเท่านั้น ไม่มีทางเลือกเป็นอย่างอื่น ดังนั้นการบริหารโครงการมีความสำคัญทั้งในระดับบุคคล ระดับองค์การและระดับสังคม เพราะการบริหารโครงการเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดที่ใช้ในการบริหารกิจกรรมที่มีความซับซ้อน (มยุรี อนุমানราชธน, 2551) และบูรณาการหลักการจัดการเพื่อกำหนดกิจกรรมและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้จัดการจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้เรื่องการบริหารจัดการเป็นอย่างดี (สมบัติ ธำรงธัญวงศ์, 2544) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บรูซ แอน ดี (2552) ที่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารโครงการว่าเป็นวิธีการทำงานที่จะเปิดโอกาสให้ได้ใช้อุปกรณ์และเทคนิคการบริหารอย่างมีคุณค่าช่วยประหยัดและเพิ่มโอกาสจะเกิดผลสำเร็จในงานได้สูงขึ้น นอกจากนี้ ทวีป ศิริวิศมี (2544) และ สุพาดา สิริกุตตา และคณะ (2543) ได้นำเสนอความสำคัญของการบริหารโครงการ ใ้ที่น่าสนใจ 4 ประเด็น คือ

1. ทำให้ทราบถึงวัตถุประสงค์และหน้าที่ต่างๆ ของการปฏิบัติงาน (Objectives and Function) ซึ่งจะทำให้เกิดความชัดเจนในการจัดลำดับงาน
2. ทำให้เกิดการประสาน (Coordination) อย่างต่อเนื่อง
3. ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency in Utilization of Resources) ในการจัดสรรทรัพยากรในโครงการ
4. ทำให้เกิดผลลัพธ์หรือเกิดประสิทธิผลสูงสุด (Output and Effectiveness) ตามเป้าหมายการทำงานจนสามารถสะท้อนผลย้อนกลับเพื่อแก้ไขปรับปรุงผลงานได้อย่างต่อเนื่อง

จากที่กล่าวข้างต้น จึงสรุปได้ว่า การบริหารโครงการมีความสำคัญกับทุกองค์กร เพราะ การบริหารโครงการเป็นกระบวนการที่ช่วยทำให้บุคลากรและสมาชิกของโครงการเข้าใจถึงวัตถุประสงค์กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานสามารถสื่อสารประสานกันได้ส่งผลให้ความสามารถในการใช้ทรัพยากรงาน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุตามเป้าหมายของโครงการ การบริหารโครงการที่ดีต้องมีหลักการบริหารโครงการที่มีประสิทธิภาพ

หลักการบริหารโครงการ

หลักการ คือ สาระสำคัญที่ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ ซึ่ง ฌองค็ นันทวอร์ธนะ (2547) กล่าวว่า หลักการบริหารโครงการต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของ นโยบายและวัตถุประสงค์ เน้นตอบสนองความต้องการของส่วนรวม มีความยืดหยุ่นและสามารถเปลี่ยนแปลงเพื่อความสมบูรณ์คุณภาพของงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยการนำแนวทางระบบ (System Approach) มาเป็นแนวคิดพื้นฐาน เพราะ ระบบแต่ละระบบของโครงการเป็นการรวบรวมคน เครื่องมือ เครื่องใช้ วิธีดำเนินการ เงินทุน ข้อมูลและสิ่งอื่น ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โครงการหนึ่ง ๆ อาจประกอบด้วยระบบย่อย ๆ จำนวนมากมายที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นเหตุผล แนวทางระบบจะช่วยให้โครงการพัฒนาไปอย่างมาก ด้วยเหตุผล 4 ประการ คือ

1. แนวทางระบบเน้นการมองภาพโดยรวมทำให้การบริหารโครงการต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์อันหนึ่งอันเดียวกัน
2. การดำเนินงานโครงการต้องมีการวางแผนไว้อย่างดี ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การกำหนดและจัดการระบบย่อยต่าง ๆ และการเชื่อมโยงระบบย่อยนั้น ๆ เนื่องจากโครงการอยู่ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
3. แนวทางระบบทำให้โครงการต้องมีการควบคุมตลอดเวลา โดยระบบต้องจัดทำข้อมูลป้อนกลับ การพัฒนาข้อมูล และการควบคุมกิจกรรมหรืองานโครงการหลายระดับ
4. แนวทางระบบทำให้มีการนำเทคนิคระบบต่าง ๆ มาใช้อย่างกว้างขวาง ได้แก่ การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) โครงสร้างการแยกแยะงาน (Work Breakdown Structure: WBS) และตัวแบบเลียนของจริง (Simulation Models)

ดังนั้น แนวทางระบบ จึงเป็นศาสตร์การบริหารโครงการ เป็นการแก้ปัญหาใด ๆ ที่เปลี่ยนจากการแก้ปัญหาจากแต่ละบุคคลไปเป็นแบบทีม (Morris, 1988 ; มยุรี อนุমানราชชน, 2551) ที่ต้องคำนึงถึง การใช้ทรัพยากร (Resources) ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดต้นทุน (Cost) เวลา (Times) การปฏิบัติงาน (Performance) เทคโนโลยี (Technology) สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และผู้บริหารโครงการต้องมีทักษะในการจัดสรรเวลา โดยคำนึงถึงความสำคัญและความเร่งด่วนของงาน ภายใต้ต้นทุนที่กำหนด ในส่วนของกระบวนการปฏิบัติงานต้องกำหนดกระบวนการปฏิบัติโครงการเพื่อให้งานบรรลุจุดหมาย โดยใช้เทคโนโลยี ซึ่งได้แก่ ความรู้ เครื่องมือ กิจกรรมปัจจัยนำเข้า (Input) เพื่อแปรสภาพ (Transformation) ออกมาเป็นผลผลิต (Output) มาช่วยในกระบวนการปฏิบัติ อันจะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้มารับบริการ (สุพาดา สิริกุตตาและคณะ, 2543 ; สุพจน์ โกวิทยา, 2548)

สำหรับการบริหารโครงการภาครัฐแบบใหม่ในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความสำเร็จใน 3 มิติ คือ มิติที่ 1 โครงการต้องสำเร็จ บรรลุมาตรฐานตัวชี้วัดด้านผลผลิตในแง่ของปริมาณ คุณภาพ เวลา ค่าใช้จ่าย และความพึงพอใจ มิติที่ 2 โครงการที่สำเร็จอย่างแท้จริงต้องเป็นโครงการที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่อโครงการหรือนโยบายอื่น ๆ โครงการต้องไม่ก่อให้เกิดปัญหาความเชื่อถือได้ในผลของโครงการ และไม่มีปัญหาด้านมาตรการของโครงการที่นำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ไม่มีปัญหาทางด้านมนุษยธรรมและศีลธรรม และมิติที่ 3 ผลรวมความสำเร็จของโครงการจะต้องส่งผลต่อการพัฒนาประเทศที่พึงปรารถนา (วรเดช จันทรศรและณัฐฐา วินิจนัยภาค , 2543) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุพจน์ โกวิทยา (2548) ที่ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารโครงการภาครัฐในศตวรรษที่ 21 ว่า ต้องคำนึงถึงหลักการบริหารโครงการ 7 ประการ คือ

1. ยึดถือประชาชนเป็นศูนย์กลาง ยึดความต้องการของประชาชนเป็นหลักการใช้การมีส่วนร่วมของประชาชนและตรวจสอบโดยประชาชน
2. ยึดถือผลสัมฤทธิ์ของโครงการที่จะต้องบรรลุมาตรฐาน ตัวชี้วัดด้านผลผลิตทั้งในแง่ปริมาณ เวลา ค่าใช้จ่าย คุณภาพและความพึงพอใจของประชาชน และตัวชี้วัดของหน่วยงาน
3. ยึดหลักการบริหารแบบมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ความประหยัด และมีมาตรฐานระดับสูงเทียบเท่าระดับสากล
4. การยึดถือหลักประชาธิปไตย
5. บริหารตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและมีการกระจายอำนาจ
6. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหาร
7. เน้นการมีส่วนร่วมและความโปร่งใส

กล่าวโดยสรุป หลักการบริหารโครงการเป็นการทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของนโยบายและวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการของส่วนรวมโดยการสร้างระบบย่อยหลาย ๆ ระบบบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงและความเร่งด่วนของงาน ระบบทุกระบบสามารถยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลง ปรับปรุง เพื่อให้ทำงานมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างมีเหตุผล อันจะส่งผลให้ ประหยัดทรัพยากร (Resources) และสามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดต้นทุน (Cost) เวลา (Times) การปฏิบัติงาน (Performance) เทคโนโลยี (Technology) งานมีคุณภาพ (Quality) บรรลุตามวัตถุประสงค์ของงานภายใต้ความร่วมมือของทุกฝ่ายและตอบสนองความต้องการของส่วนรวม

ระดับของการบริหารโครงการ

การบริหารโครงการ เป็นวิธีการที่ถูกกำหนดขึ้นในองค์การเพื่อที่จะแปลงเจตนารมณ์ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Intent) ของผู้บริหารระดับสูง ให้กลายเป็นกลยุทธ์ (Tactics) ที่จะนำไปสู่การจัดการในระดับปฏิบัติการอย่างได้ผล ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ และช่วยตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่างๆ (ปกรณัม ปรียการ, 2547; มยุรี อนุমানราชธน, 2551) ก่อให้เกิดประโยชน์ 3 ประการ คือ

1. ประโยชน์ต่อองค์การ ในกรณีที่งานขององค์การมีลักษณะสลับซับซ้อน
2. ประโยชน์ต่อบุคคล ผู้บริหารที่มีความรู้ด้านเทคนิคการบริหารโครงการจะมีความรู้มีทักษะการจัดการ เพราะมีความเข้าใจในสภาพการณ์ บุคคลและมีความสามารถตัดสินใจ และมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นได้ เพราะเข้าใจในการบริหารคน
3. ประโยชน์ต่อผู้ใช้บริการหรือผู้รับบริการ การติดต่อประสานงานซึ่งกันและกันจะทำให้ผู้บริหารโครงการสามารถเข้าถึงฝ่ายต่าง ๆ โดยตรง และผู้รับบริการมีโอกาสเสนอความคิดเห็นได้รับประโยชน์ตรงความต้องการจนเกิดความพึงพอใจจากโครงการ

การบริหารโครงการที่ดี ต้องมีการเชื่อมโยงระบบและขั้นตอนการดำเนินโครงการ ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการดำเนินโครงการ ซึ่ง Morris (1988) Turner (1997) และ มยุรี อนุমানราชธน (2551) ได้แบ่งระดับการบริหารโครงการออกเป็น 3 ระดับที่คล้ายกัน สรุปได้ดังนี้

1. การบริหารระดับ 1 เป็นระดับบูรณาการ (Integrative Level) หรือการบริหารพื้นฐาน เป็นการบริหารโครงการให้สอดคล้องกับสังคมภายนอกและสภาพแวดล้อมโครงการจะทำหน้าที่กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตของงาน เงื่อนไขด้านเวลา คุณภาพ ต้นทุน วิธีดำเนินการ ทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกและสิ่งทีโครงการต้องการ เป็นกรนิยามโครงการ โดยจะให้

ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของโครงการ เป็นความคาดหวังที่เกิดขึ้นเมื่อมีการดำเนินโครงการจนเสร็จสิ้น การดำเนินงานโครงการจะเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ด้านใดด้านหนึ่งใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านขอบเขต ด้านองค์การ ด้านคุณภาพ ด้านต้นทุน และด้านเวลา และอาจเกิดวัตถุประสงค์ด้านที่ 6 เนื่องจากการดำเนินโครงการตามวัตถุประสงค์แต่ละด้านอาจมีความเสี่ยงเกิดขึ้น การบริหารโครงการสามารถเน้นวัตถุประสงค์ด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว เพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ดีที่สุด (Optimum Outcome) หรือหลายด้านพร้อมกันก็สามารถทำได้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเลือกวิธีการควบคุมด้วยเวลา เพราะเวลาสามารถควบคุมได้ ด้วยระบบหรือเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ เช่น การใช้โครงข่าย (Network) การใช้แผนภูมิหรือตารางกำกับเวลา

2. การบริหารระดับ 2 ระดับกลยุทธ์หรือระดับบริหาร (Strategic or Administrative Level) หรือ การบริหารระดับการบริหารพื้นฐาน (Fundamental Levels) เป็นการบริหารจัดการโครงการ โดยบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหาร 3 ระดับ คือ การบริหารระดับ 1 มีบทบาทในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การและโครงการ การบริหารระดับ 2 มีบทบาทในการประสานกิจกรรมของโครงการกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ให้โครงการสามารถดำเนินการได้ และการบริหารระดับ 3 รับผิดชอบด้านการกำกับและควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้คุณภาพของงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ระดับบริหารทั้ง 3 ระดับจะร่วมกันรับผิดชอบโครงการ โดยการประสานหน้าที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ในการทำงาน ร่วมรับผิดชอบจัดการวัตถุประสงค์ของโครงการทั้ง 3 ด้าน คือ

2.1 การจัดการด้านขอบเขต เริ่มจากการบริหารระดับ 1 จะทำหน้าที่กำหนดวิธีการนำโครงการไปปฏิบัติและจัดสรรปัจจัยการบริหาร ระดับ 2 กำหนดแผนกลยุทธ์ที่ทำให้วัตถุประสงค์ของโครงการบรรลุผล และระดับ 3 ทำหน้าที่กำหนดแผนยุทธวิธี เพื่อให้แผนกลยุทธ์ในแต่ละด้านประสบผลสำเร็จ เช่น การกำหนดเป้าหมาย ผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผลลัพธ์สุดท้ายของงานแต่ละกลุ่มงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานแต่ละกลุ่ม งบประมาณ แผนงานโครงการ เพื่อเป็นกรอบสำหรับวางแผน กลยุทธ์ ทางด้านการบริหาร เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารกลยุทธ์ ได้แก่ แผนหลักไมล์หรือแผนระยะสั้น (Milestone) แผนภูมิความรับผิดชอบและการจัดเตรียมออกแบบระบบ (System Design) ของสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งแนวทางในการกำหนดแก้ไขปัญหา

2.2 การจัดการด้านองค์การ โครงการเกิดขึ้นได้เพราะมีองค์การ ดังนั้น การบริหารระดับ 1 จึงทำหน้าที่ในการกำหนดรูปแบบขององค์การโครงการโดยคำนึงถึง ความสอดคล้องของกิจกรรมโครงการ กับสภาพแวดล้อมโครงการ การบริหารระดับ 2 แปลงวัตถุประสงค์ของโครงการให้เป็นแผนกลยุทธ์ของโครงการ และการบริหารระดับ 3 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยจัดทำแผนยุทธวิธี การบริหารดังกล่าวจะใช้การดำเนินงานโดยใช้โครงสร้างการแยกแยะองค์การ (Organization Breakdown Structure : OBS) และแผนภูมิความรับผิดชอบ (Responsibility Chart)

2.3 การจัดการด้านคุณภาพ ต้นทุนและเวลา การบริหารทั้ง 3 ระดับ จะร่วมรับผิดชอบและดำเนินการพร้อมกัน โดยระดับ 1 เน้นคุณภาพ เป็นการจัดการด้านประกันคุณภาพ ควบคุมคุณภาพและทัศนคติเกี่ยวกับคุณภาพ ระดับ 2 เน้นต้นทุน จะควบคุมดำเนินการโดยใช้เครื่องมือ โครงสร้างการแยกแยะต้นทุนและการควบคุมต้นทุน และระดับ 3 เน้นเวลา จะใช้โครงข่ายและแผนภูมิแกงเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน

3. การบริหารระดับ 3 ระดับยุทธวิธี ระดับปฏิบัติงานหรือ กระบวนการบริหาร (Management Process) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการกระบวนการบริหารที่นำมาใช้ต้องสอดคล้องกับโครงการ ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารมีอยู่ 2 แนว คือ

3.1 วงจรการบริหารโครงการ (Project Management Life Cycle) แนวคิดนี้มีความเชื่อว่า โครงการเป็นกิจกรรมชั่วคราวมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด จะพัฒนาไปตามขั้นตอนต่าง ๆ มีกระบวนการบริหารจะถูกกำหนดตามความเหมาะสมของงานและโครงการ อาจแตกต่างกันตามแนวคิดของนักบริหารโครงการหรือผู้บริหารโครงการ เช่น ขั้นริเริ่ม ขั้นเจริญเติบโต ขั้นสูงงอม จนถึงขั้นสลายตัวหรือปิดโครงการ

3.2 วงจรการแก้ปัญหา (Problem-solving Process) เชื่อว่าวัตถุประสงค์โครงการเกี่ยวข้องกับปัญหาใดปัญหาหนึ่ง จึงนำกระบวนการบริหารโครงการมาแก้ไขปัญหานั้น ๆ กระบวนการบริหารประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นวางแผน ขั้นจัดองค์การ ขั้นนำไปปฏิบัติและขั้นควบคุม การบริหารจัดการโครงการระดับ 3 ระดับยุทธวิธี ระดับปฏิบัติงานหรือ กระบวนการบริหาร (Management Process) จะเริ่มตั้งแต่การกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินงานเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายแต่ละด้าน ประเภทของทรัพยากรสำหรับกิจกรรมต่าง ๆ กำหนดความรับผิดชอบและมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งสามารถทำได้ภายใต้กรอบที่กำหนดไว้ตั้งแต่ในระดับกลยุทธ์ การบริหารงานอาจใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้แก่ กำหนดการของกิจกรรม (Activity Schedule) และแผนภูมิความรับผิดชอบ โครงข่ายรายการของสิ่งอำนวยความสะดวก (Detail Design of the Facility) เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับทีมงานโครงการในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของโครงการ

การบริหารโครงการทั้ง 3 ระดับช่วยให้โครงการมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง การประสานในแนวตั้งจะเป็นการประสานที่กลุ่มทีมงานที่รับผิดชอบงานในแต่ละด้านทำงานประสานและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่วนการประสานกันในแนวนอน การบริหารทั้ง 3 ระดับ จะสร้างความสอดคล้องกัน เริ่มจากการบริหารระดับสูงจะกำหนดรูปแบบการบริหารโครงการให้สอดคล้องเข้ากับสภาพแวดล้อมโครงการ การบริหารระดับล่างเตรียมและ

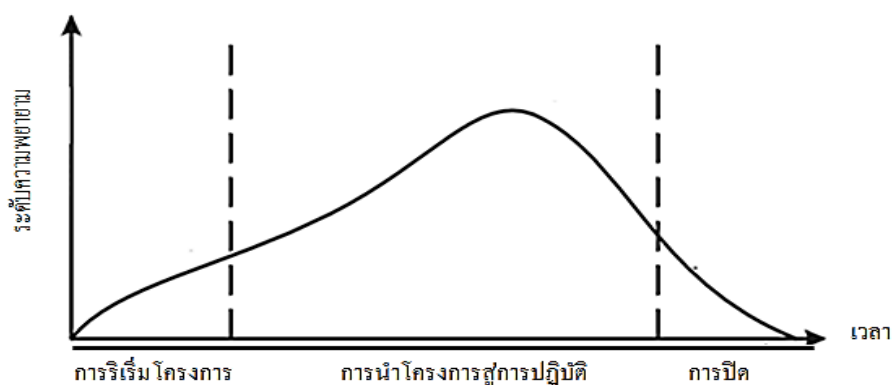
จัดทำโครงการ เครื่องมือ และใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการนำโครงการไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ การบริหารโครงการเกี่ยวข้องกับการจัดการด้านขอบเขต องค์กร คุณภาพ ต้นทุนและเวลา ซึ่งเป็นการจัดการผ่านโครงสร้างการบริหารทั้ง 3 ระดับ เรียกการบริหารโครงการในลักษณะนี้ว่า แนวทางโครงสร้าง (Structured approach) ซึ่งแนวทางวิธีนี้ใช้เทคนิคการบริหารที่เรียกว่าวิธีสายทางวิกฤติ (Critical Path Method : CPM) หรือเทคนิคการประเมินผลและทบทวนโครงการ (Program Evaluation and Review Technique : PERT) วิธีการกำหนดรายละเอียดราคา (Cost Specification : SPEC) และการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management :TQM) มาช่วยกันดำเนินการในการบริหารโครงการ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ระดับของการบริหารโครงการ มี 3 ระดับ คือ ระดับ 1 ระดับบูรณาการ (Integrative Level) หรือการบริหารพื้นฐาน เป็นการทำหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตของงานด้านเวลา ต้นทุนผลประโยชน์ วิธีดำเนินการ ทรัพยากรและปัจจัยการบริหาร ระดับ 2 ระดับกลยุทธ์ ระดับบริหาร(Strategic or Administrative Level) หรือการบริหารระดับการบริหารพื้นฐาน (Fundamental Levels) เป็นการบริหารจัดการโครงการตั้งแต่การริเริ่มโครงการจนเสร็จสิ้นโครงการ และ ระดับ 3 ระดับยุทธวิธี ระดับปฏิบัติงานหรือกระบวนการบริหาร (Management Process) เป็นการกำหนดกิจกรรมการดำเนินโครงการให้มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันจนสามารถปฏิบัติได้จนบรรลุผลตามเป้าหมายของโครงการ

ขั้นตอนการบริหารโครงการหรือวงจรชีวิตโครงการ

โครงการเกิดขึ้นจากปัญหาและโอกาสในการดำเนินงาน โครงการแต่ละโครงการ ทั้งโครงการขนาดเล็กและขนาดใหญ่จะดำเนินงานไปตามระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นโครงการ การที่โครงการมีระยะเวลาดำเนินการ แสดงว่าโครงการมีชีวิตหรือมีวงจรชีวิต (Project Life Cycle) ดังนั้นวงจรชีวิตของโครงการจึงเป็นชุดของขั้นตอนการดำเนินโครงการโดยแต่ละขั้นตอนจะกำหนดงานที่ต้องทำ ทำเมื่อไหร่ ใครเป็นคนทำ ทำอย่างไร สิ่งที่ได้จากงานคืออะไร (Deliverables) การควบคุมและอนุมัติงานโครงการจะทำอย่างไร ผลผลิตของงานคืออะไร สำหรับวงจรชีวิตโครงการนั้นได้มีนักบริหารโครงการได้พยายามอธิบายและได้กำหนดวงจรชีวิตหรือขั้นตอนการบริหารของโครงการแตกต่างกันตามลักษณะของงานและโครงการ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ สุวัฒน์ พัฒนไพบูลย์ (2544) สุพจน์ โกวิทยา (2548) สมคิด พรหมจ้อย (2550) สุภาพร พิศาลบุตร (2550) เกษ ดัฟฟี แมรี (2551) สุภานา ฉิ้นไพศาล และ อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ (2551) มยุรี อนุমানราชธน (2551) วิสูตร จิระดำเกิง (2552) วราภรณ์ จิรชีพพัฒนา (2552) รัตนา สายคณิต (2552) บรูซ แอน ดี

(2552) Weiss และ Wysocki (1992) Pinkerton (2003) Gray และ Larson (2008) Robert (2004) Pinto (2007) Kloppenborg (2009) Marchewka (2010) และได้สรุปวงจรชีวิตโครงการ แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ (Initiative Phase) ระยะที่ 2 การนำโครงการไปปฏิบัติ (Implementation Phase) และระยะที่ 3 การปิดโครงการ (Divestment Phase) วงจรชีวิตโครงการดังกล่าวประกอบด้วยภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 วงจรชีวิตโครงการ (Project Life Cycle)

ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ (Initiative Phase) เป็นช่วงแรกของการเริ่มดำเนินโครงการ เป็นการยอมรับว่ามีปัญหาเกิดขึ้น และต้องหาทางแก้ไขปัญหา การริเริ่มโครงการที่ดีเริ่มจากการมีข้อมูลสารสนเทศที่มีความเหมาะสม (สุวัฒน์ พัฒนาไพบูลย์, 2544 ; สุพจน์ โกวิทยา, 2548 ; เสนาะ กลิ่นงาม, 2549 ; สุพจน์ โกสิยะจินดา, 2550 ; หฤทัย มีนะพันธ์, 2550 ; มยุรี อนุมานราชชน, 2551; วราภรณ์ จิรชีพจรพัฒนา, 2552 ; ญัฐยา สินตระการผล, 2553; Richman, 2002 ; Liu, Chen, Jiang, และ Klein, 2010) ผู้บริหารโครงการต้องเรียนรู้และเข้าใจข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้องเป็นปัจจุบัน และเป็นข้อมูลที่สอดคล้องกับปัญหา ตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อเท็จจริง สามารถนำข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่มาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันนำไปสู่การกำหนดและจัดตั้งโครงการ (Defining the Project) (สุวัฒน์ พัฒนาไพบูลย์, 2544; Richman, 2002; Clifford และ Erik, 2008 ; Gray และ Larson, 2008; Kloppenborg, 2009; Marchewka, 2010)

การกำหนดจัดตั้งโครงการ (Defining the Project) ผู้ริเริ่มโครงการต้องทำการศึกษาความเป็นไปได้ขั้นต้น (Pre-feasibility & Feasibility) เพื่อพิจารณารายละเอียดของโครงการในการตัดสินใจว่า จะจัดทำโครงการหรือไม่ (Go or no go Decision) (มยุรี อนุมานราชชน, 2551) ซึ่งเป็นการกำหนดนิยามโครงการและทำความเข้าใจกับบริบทของโครงการโดยปราศจากแนวความคิด

ส่วนตัว และต้องเข้าใจเป้าหมายที่ต้องดำเนินการ นโยบาย กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ของงานโครงการ ทั้งวัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์รอง และกำหนดขอบเขตของงาน เพื่อให้โครงการบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการ (Scope of Work) (สมบัติ อารังธัญวงศ์, 2544 ; ประชุม โพธิกุล, 2539 ; สุภาพนา ฉิ้นไพศาล อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ, 2551; เกรช ดัฟฟี แมรี, 2551; อัสติน โรเบิร์ต ดี, 2552 ; วิสูตร จิระดำเกิง, 2552 ; Robert, 2004 ; Pinto, 2007) และสร้างทางเลือก ประเมินทางเลือกและเลือกแนวทางปฏิบัติให้เข้ากับโครงการ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายความสำเร็จเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน (สุพจน์ โกวิทยา, 2548 ; สมคิด พรหมจ้อย, 2550 ; สุภาพร พิศาลบุตร, 2550 ; บรูซ แอน ดี , 2552 ; Cleland, 1999)

สำหรับการวางแผนโครงการ (Planning) เป็นขั้นตอนแรกของการเตรียมการดำเนินโครงการ เป็นการตัดสินใจล่วงหน้า ในการเลือกทางเลือก เกี่ยวกับ กลยุทธ์ วิธีการดำเนินโครงการ ภารกิจหรือกิจกรรมจากการกำหนดและจัดตั้งโครงการ การวางแผนบริหารโครงการต้องมีความสมบูรณ์ใน 3 มิติ คือ คุณภาพ เวลา และต้นทุน (วิสูตร จิระดำเกิง, 2552) เพื่อทำหน้าที่กำหนดทิศทางและส่งเสริมการประสานงานในองค์การ ลดความซ้ำซ้อนของงาน สร้างเกณฑ์มาตรฐานในการควบคุมเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ (ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ, 2547 ; เกรช ดัฟฟี แมรี, 2551 ; รัตนา สายคณิต, 2552 ; บุญชม ศรีสะอาด และ สุทธิทอง ศรีสะอาด, 2554) นำไปสู่การเขียนโครงการอย่างเป็นทางการโดยลายลักษณ์อักษรที่สามารถสื่อสารแนวทางในการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายได้ตรงกันระหว่างทีมงานบริหารโครงการและผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้อง (เกรช ดัฟฟี แมรี, 2551 ; อัสติน โรเบิร์ต ดี, 2552 ; วิสูตร จิระดำเกิง, 2552)

จึงสรุปได้ว่า การริเริ่มโครงการ เป็นขั้นตอนแรกของการบริหารโครงการที่มีความจำเป็นอย่างสำหรับผู้บริหารโครงการต้องเข้าใจและรู้ถึงข้อมูลสารสนเทศของโครงการ มีวิธีการกำหนดจัดตั้งโครงการอย่างเหมาะสม วางแผนโครงการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และออกแบบลักษณะโครงการหรือเขียนเอกสารโครงการให้รัดกุม มีรายละเอียดที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำโครงการสู่การปฏิบัติต่อไป

ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ (Implementation Phase) เป็นการนำงานกิจกรรม ต่าง ๆ ของโครงการที่ระบุไว้ในเอกสารโครงการมาสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งผู้บริหารโครงการต้องบริหารระบบและจุดเชื่อมโยงพลวัต (Dynamic Project Interfaces) 3 ประเภท คือ จุดเชื่อมโยงคน (People Interfaces) จุดเชื่อมโยงองค์การ (Organization Interfaces) จุดเชื่อมโยงระบบ (System Interfaces) เพื่อให้โครงการบรรลุตามวัตถุประสงค์ เกี่ยวข้องกับการเริ่มปฏิบัติโครงการ การจัดการโครงการ การจัดการงบประมาณ การติดตามตรวจสอบและควบคุมความก้าวหน้า

ในทุก ๆ ขั้นตอนของการดำเนินการ การแก้ปัญหาความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง การระบุจุดตรวจสอบและรายงานความก้าวหน้าของโครงการ ตลอดจนชี้แนะ จูงใจ ติดตามการสื่อสารเพื่อให้งานสามารถดำเนินไปได้ โดยผู้บริหารโครงการต้องมีภาวะผู้นำ ใช้การมีส่วนร่วมในการบริหารและมีทักษะในการประสานงาน การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ ตลอดจนพัฒนาพฤติกรรมของทีมงานให้มีทักษะในการปฏิบัติงาน (เกรซ ดัฟฟี แมรี, 2551 ; อัสติน โรเบิร์ต ดี, 2552 ; ประชุม โพธิกุล, 2539 ; สมบัติ อารงธวัชวงศ์, 2544 ; วิสูตร จิระดำเกิง, 2552 ; Pinto, 2007)

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงสรุปได้ว่า การนำโครงการไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ผู้บริหารโครงการต้องคำนึงถึง ภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารโครงการ พฤติกรรมของทีมงานหรือผู้ร่วมงาน (Behavior of Human) การจัดองค์การโครงการ (Project Organization) การจัดการงบประมาณ (Budget Management) การมอบหมายงานหน้าที่และความรับผิดชอบ (Responsibility Assignment Matrices) การติดต่อสื่อสาร (Communication) การใช้การมีส่วนร่วม (Participation) การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) การจูงใจ (Motivation) และการติดตามดูแลโครงการและควบคุมโครงการ (Project Monitoring and Project Control Process)

ระยะที่ 3 การปิดโครงการ (Divestment Phase) เป็นขั้นตอนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน สรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้กับทีมงาน ทบทวนผลลัพธ์ของงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขั้นตอนโครงการและเริ่มต้นใหม่ (Turn-over and Start-up) โครงการเมื่อได้ดำเนินการไปแล้วตามที่ออกแบบไว้และบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ถือว่าโครงการสิ้นสุด เมื่อโครงการสิ้นสุดจะต้องมีการวิเคราะห์และติดตามผลการปฏิบัติงานและปรับสภาพโครงการเพื่อรักษากิจกรรมโครงการ นั้น ๆ ให้สามารถให้ผลผลิต คุณภาพของผู้เรียน คุณภาพของสถานศึกษาหรือการให้บริการต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (มยุรี อนุมานราชธน, 2551; บรูซ แอน ดี, 2552 ; Morris, 1988; Pinto, 2007; Kloppenborg, 2009)

นอกจากนี้ เกรซ ดัฟฟี แมรี (2551) ได้ชี้ให้เห็นว่า การปิดโครงการ เป็นการประเมินหลังสิ้นสุดโครงการ เพื่อย้อนกลับไปเรียนรู้โครงการ ได้เรียนรู้อะไรไปประยุกต์ใช้กับโครงการที่จะเกิดขึ้นใหม่ ในระยะเวลาต่อไป แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ รัตนา สายคณิต (2552) ที่กล่าวว่า ก่อนที่จะปิดโครงการต้องมีกระบวนการตรวจสอบหรือกำหนดจุดตรวจสอบที่ชัดเจนใน 2 ลักษณะ คือ

1. การตรวจสอบระหว่างดำเนินการ (In-process Project Audits) เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการ และตรวจดูว่าสิ่งใดได้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากแผนที่กำหนดไว้ โดยจัดทำเป็นรายงาน ข้อเสนอแนะ สิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้งานเดินต่อไป หรือบางครั้งอาจมีคำแนะนำควรยุติโครงการหรือควรดำเนินโครงการต่อไปได้

2. การตรวจสอบหลังปิดโครงการ (Post-project Audits) เป็นการประเมินที่ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ หลายประเด็นที่สำคัญ เช่น ผลงานของโครงการเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่ โครงการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ มีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ ระบบการจัดอันดับโครงการสะท้อนความสำคัญของโครงการต่ออนาคตขององค์การหรือไม่ มีการระบุและประเมินความเสี่ยงหรือไม่ มีการใช้แผนสำรองหรือไม่ แผนนั้นเป็นจริงหรือไม่ มีการปฏิบัติการใดผิดพลาดบ้าง การปฏิบัติการใดสำเร็จบ้าง มีการจัดคนที่เหมาะสมและมีความสามารถทำงานกับโครงการนี้หรือไม่ ที่สำคัญหลังตรวจสอบต้องระบุได้ว่า ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไรในครั้งต่อไป เพื่อเป็นองค์ความรู้ในการบริหารโครงการอื่นๆ ต่อไป

กล่าวโดยสรุป การปิดโครงการ (Divestment Phase) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของวงจรชีวิตโครงการ โดยมีขั้นตอนที่สำคัญประกอบด้วย การประเมินผลหลังสิ้นสุดโครงการและตรวจสอบเพื่อยุติโครงการ เพื่อค้นหาข้อมูล ข้อค้นพบ นำข้อมูลที่ได้ย้อนกลับไปเป็นบทเรียนในการเรียนรู้การดำเนินโครงการครั้งต่อไป

ดังนั้นจึงกล่าวโดยสรุป วงจรชีวิตโครงการหรือขั้นตอนการบริหารโครงการตามแนวคิดของผู้วิจัย จึงแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ (Initiative Phase) ประกอบด้วยประเด็น 4 ประเด็น คือ 1) ระบบข้อมูลสารสนเทศโครงการ 2) การกำหนดจัดตั้งโครงการ 3) การวางแผนโครงการ และ 4) ลักษณะโครงการ ระยะที่ 2 การนำโครงการไปปฏิบัติ (Implementation Phase) ประกอบด้วย 10 ประเด็น คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน 3) การจัดโครงสร้างองค์กร 4) การจัดการงบประมาณ 5) การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ 6) การติดต่อสื่อสาร 7) การให้การมีส่วนร่วม 8) การจัดการความเสี่ยง 9) การจูงใจ และ 10) การกำกับควบคุมโครงการ และระยะที่ 3

การปิดโครงการ (Divestment Phase) ประกอบด้วยประเด็น 2 ประเด็น คือ 1) การประเมินผลโครงการ และ 2) การตรวจสอบยุติโครงการ หรือปิดโครงการ จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำไปเป็นประเด็นหัวข้อเพื่อนำไปเป็นกรอบในการศึกษาตัวแปรที่สำคัญในการบริหารโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในลำดับถัดไป

แนวคิดการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

ความหมายของความเป็นเลิศ

ความเป็นเลิศ (Excellence) หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุด เป็นการกระทำที่ประกอบด้วย คุณภาพสูงสุดมากกว่าระดับดี (Good) เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป เหนือชั้นกว่าคู่แข่ง (คอลลินส์, 2548 ; Webster, 1968 ; BNET Business Dictionary, 2000) คุณภาพ หรือ ความเป็นเลิศ คำสองคำนี้ สามารถใช้แทนกันได้ มีความหมายที่คล้ายกัน คือ การทำให้มีคุณลักษณะที่มีมาตรฐานสูง และมีผลสำเร็จเป็นที่น่าชื่นชมไม่ต่ำกว่ามาตรฐานสร้างความพึงพอใจในการยอมรับตามข้อกำหนด และเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้อง (สิริภัทร วงศ์วิรุฒม์, 2546 ; Baumgart, 1988 ; Conrad และ Wilson, 1985) ซึ่งจะนำไปสู่ความมียอดเยี่ยมหรือยอดเยี่ยมในทางใดทางหนึ่งเป็นพิเศษ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) ความเป็นเลิศนั้น มีคุณภาพเป็นพื้นฐานที่สำคัญ แต่มีความเหนือกว่า ยอดเยี่ยมกว่าคุณภาพ และสามารถเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้อื่นได้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550 ; Oakland, 1990) ซึ่งมีสถานะ ลักษณะ หรือสภาพที่ยอดเยี่ยม มีคุณภาพสูงควรรค่าแก่การยกย่องและสามารถเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้อื่นได้ (ธนิช คุณเมธิกุล, 2552)

ดังนั้นจากที่กล่าวมาข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ความเป็นเลิศ หมายถึง สภาพลักษณะหรือการกระทำที่ทำงานมีคุณค่าสามารถเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้อื่นได้

การบริหารสู่ความเป็นเลิศ

จากการที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดของ นักบริหารและนักการศึกษาในประเด็นแนวคิดการบริหารและได้สรุปไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการใช้ศาสตร์และศิลปะหรือความสามารถในการรวมบุคคลให้ทำงานกับ และ โดย บุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยบูรณาการ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การอำนวยการ การกระตุ้น การควบคุมและการใช้ทรัพยากรในการทำงานหรือการทำกิจกรรม ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่ทำงานมีประสิทธิภาพ ส่วนความเป็นเลิศ หมายถึง สภาพ ลักษณะหรือการกระทำ ที่ทำงานมีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐาน มีความเหนือกว่า ดีกว่าคู่แข่งมีคุณค่าสามารถเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้อื่นได้

เมื่อนำความหมายของคำว่า “การบริหาร” และ “ความเป็นเลิศ” มาบูรณาการกัน อาจกล่าวได้ว่า การบริหารสู่ความเป็นเลิศ เป็นกระบวนการใช้ศาสตร์และศิลปะหรือความสามารถในการรวมบุคคลให้ทำงานกับ และ โดย บุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยบูรณาการ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การอำนวยการ การกระตุ้น การควบคุมและการใช้ทรัพยากรในการ

ทำงานหรือการทำกิจกรรม ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรทำให้งานมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐาน มีความเหนือกว่า ดีกว่า และมีคุณค่า สามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นได้

การบริหารการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ความเป็นเลิศของการจัดการศึกษา คือ การพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถเต็มศักยภาพ เพื่อสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ซึ่งหน่วยปฏิบัติที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการสร้างความเป็นเลิศในการจัดการศึกษา คือ สถานศึกษา ดังนั้นสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศจึงเป็นสถานศึกษาที่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ เป็นไปตามมาตรฐานการจัดการศึกษา โดยที่สถานศึกษาต้องมีการปรับระบบภายใน ด้วยการประกันคุณภาพภายในให้มีความพร้อมที่จะพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาโดยอาศัยกระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศทางการศึกษา เพื่อนำไปสู่คุณภาพผู้เรียนเต็มตามศักยภาพสามารถก้าวสู่ระดับสากล ผู้เรียนมีทักษะและมีความสามารถในการแข่งขัน สามารถเป็นแบบอย่าง ตลอดจนมีคุณสมบัติที่พึงประสงค์เป็นไปตามหลักสูตร (กรมวิชาการ, 2549) กระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศต้องมีกรอบแนวคิด วิสัยทัศน์ และวิธีกะทำของคนในการบริหารแบบใหม่ เปลี่ยนจากกรอบแนวคิดเดิมไปสู่กรอบแนวคิดใหม่เพื่อให้องค์กรมีการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตลอดจนปรับปรุงสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (พันธศักดิ์ พลสารัมย์, 2540 ; Bounds, 1994) การจัดการศึกษาเพื่อเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์สู่ความเป็นเลิศต้องเริ่มที่ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ชี้แนะ ผู้สร้างให้ประสบผลสำเร็จ (พันธศักดิ์ พลสารัมย์, 2540 ; ชวงโชติ พันธุเวช, 2547)

อย่างไรก็ตามองค์กรที่สามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศได้ สิ่งสำคัญ คือ การมีกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ เป็นระบบการบริหารที่ได้มาซึ่งความภักดีของลูกค้าและได้มาซึ่งส่วนแบ่งตลาดมากขึ้นทำให้องค์กรเจริญเติบโต ไหวทันต่อการตอบสนองของการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนไปหรือเกิดใหม่ สามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้ผลิตภาพสูงขึ้นและมีประสิทธิผลมากขึ้นและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550)

จึงสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ คือ กระบวนการบูรณาการ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การอำนวยการ การกระตุ้น การควบคุมและการใช้ทรัพยากรเพื่อให้การทำงานหรือการทำกิจกรรม บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กรทางการศึกษา เพื่อเพิ่มคุณภาพให้กับผู้เรียนได้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ มีคุณสมบัติอันพึงประสงค์เป็นไปตามหลักสูตร โดยการใช้หลักการบริหารที่มีความเป็นเลิศ

หลักการบริหารการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

กระบวนการพัฒนาและสร้างความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นได้มีการศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีประเทศชั้นนำหลายประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา สิงคโปร์ ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น แคนาดา และประเทศในแถบยุโรป ได้จัดตั้งหน่วยงานหรือองค์กรที่ทำหน้าที่คอยกระตุ้นและส่งเสริมองค์กรภายในประเทศให้มีความสามารถในการสร้างผลผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพ และมีศักยภาพด้านการแข่งขันเพื่อสร้างองค์กรเหล่านั้นให้เป็นองค์กรชั้นนำที่มีหลักการ แนวคิดการบริหารจัดการที่ดี คุ้มค่าแก่การศึกษาและสามารถนำมาเป็นแบบอย่างเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความเป็นเลิศได้ ความเป็นเลิศสร้างได้ การบริหารสู่ความเป็นเลิศเป็นแนวคิดหนึ่งที่มีพื้นฐานมาจากแนวคิด การบริหารคุณภาพ ซึ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้า หรือผู้ใช้บริการเป็นหลักเพื่อให้เกิดคุณภาพระดับสูงสุด คือ คุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยการปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีที่สุด (Better) ด้วยความมุ่งมั่นของผู้บริหารและ ทีมงาน ซึ่งเกิดจากความร่วมมือของพนักงานทุกฝ่าย (Luneberg, และ Ornstein, 1966 ; Bartol, และ Matin, 1988 ; วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2548) แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) ที่จัดทำขึ้นโดยอาศัยการบูรณาการ การจัดการที่เน้นผลลัพธ์ เพื่อสร้างพื้นฐานในการปฏิบัติการและการให้ข้อมูลป้อนกลับของผลที่เกิดขึ้นโดยคำนึงถึงค่านิยมหลัก ความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จ อันจะส่งผลต่อคุณภาพโดยรวมเป็นไปตามความมุ่งหวัง วัตถุประสงค์ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550)

อย่างไรก็ตามในการบริหารองค์กรภาครัฐกิจ Peter และ Waterman (1982) สองที่ปรึกษาแห่งบริษัทที่ปรึกษา McKinsey ได้นำเสนอหลักการพื้นฐาน ของ แมคคินซี (McKinsey's 7S Framework) ว่า ประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจจะเกิดขึ้นจาก ความสัมพันธ์ภายในองค์กรของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ การที่องค์กรสามารถสร้างความสำเร็จและไปสู่ความสำเร็จ องค์กรต้องอาศัยแนวคิด หลักการ 4 ประการ คือ 1) มีการพัฒนาหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง 2) การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ควรจะเป็นของกร

เปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์กร 3) การสร้างความสอดคล้องของระบบ กระบวนการ หน่วยงาน ต่างๆ ในการทำงาน และ 4) ส่งเสริมศักยภาพการทำงานด้วยการสร้างความพร้อมในการนำกลยุทธ์ ที่ถูกกำหนดขึ้นมาใหม่ไปสู่การปฏิบัติ

ส่วนความเป็นเลิศในการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนองค์การการศึกษา วิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ หรือ ยูเนสโก (United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization: UNESCO) ได้ให้แง่คิดในการจัดการศึกษาสำหรับ ทศวรรษสหประชาชาติ ไร่ 3 ประเด็น คือ การเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพชีวิตที่ดีกว่าเริ่มต้นด้วย การศึกษา การศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งไม่ใช่เป็นเพียงทางเลือก และเป็นภารกิจของทุกคนที่ต้องดำเนินการ (พฤทธิ ศิริบริวรรณทักษ์, 2553) ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่าง ยิ่งที่รัฐหรือผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษาต้องพัฒนาผู้เรียนให้สามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศได้เต็มตาม ศักยภาพ ความเป็นเลิศพัฒนาได้ อาทิเช่น แนวคิด ของ เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ (2553) ที่ได้นำเสนอ หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐมีหลักการที่สำคัญ 2 หลักการ คือ

1. หลักการทั่วไป ยึดหลักการจัดการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคม มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

2. หลักการกำกับรูปแบบ การนำรูปแบบบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐไปใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน ต้องคำนึงถึง หลักการที่สำคัญ กล่าวคือ 1) การบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ เป็นการบริหารจัดการที่คนกลุ่มนโยบายและกลุ่มจัดทำ แผนงานโครงการร่วมมือกันอย่างดียิ่ง และปฏิบัติงานสอดคล้องประสานกัน 2) รูปแบบการ ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย มุมมอง 4 มุมมอง คือ มุมมองจากบนลงล่าง (Top- Down) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom -Up) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-In) และมุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside-Out) 3) การบริหารสู่ความเป็นเลิศเป็นกระบวนการ ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยอาศัยคนและทรัพยากรต่างๆ ผ่านกระบวนการทางบริหาร จนมีผลงานที่มีคุณภาพสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรอื่นๆ ได้ และ 4) กลยุทธ์การ ดำเนินงาน เป็นการวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ เหมาะสม ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ เป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้การบริหารการ เปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ ปัจจัยหลักได้แก่ สมรรถนะของผู้บริหาร รูปแบบการทำงานและ บุคลากร

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า หลักการบริหารการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ต้องยึด หลักการจัดการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน โดยถือเป็นภารกิจของ สังคม ชุมชน ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ต่อการพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง เน้นความพึงพอใจของผู้เรียน การพัฒนาหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร การตรวจสอบ ผลลัพธ์ที่ควรจะเป็นของการเปลี่ยนแปลงในขนาดขององค์กร การสร้างความสอดคล้องของระบบ และ กระบวนการต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นมาใหม่ไปสู่ การปฏิบัติ

กระบวนการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

สภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันกันอยู่ตลอดเวลาทำให้องค์กรต่างๆ ต้องเรียนรู้เพื่อสร้างคุณภาพและความอยู่รอดให้เกิดขึ้นในองค์กร องค์กรชั้นนำหลายองค์กรต่าง ต้องปรับตัว พัฒนา และปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการของตนเองเพื่อให้รู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ได้มีนักวิชาการ นักธุรกิจ นักการศึกษา ต่างให้ความสนใจ และนำเสนอ กระบวนการบริหารที่มุ่งสู่คุณภาพหรือความเป็นเลิศ ไว้เป็นแนวปฏิบัติในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้กับองค์กรอื่น ๆ ไว้อย่างน่าสนใจ อาทิเช่น วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2548) ได้นำเสนอการบริหาร จัดการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs : Small and Medium-sized Enterprises) ให้ประสบความสำเร็จ และอยู่รอด ด้วยการนำหลักการของ TQM มาบูรณาการในกระบวนการ บริหาร ส่วน เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ (2553) ได้นำเสนอกระบวนการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงสู่ ความเป็นเลิศของสถานศึกษาของรัฐ ด้วยการยึดกระบวนการบริหารจัดการแบบร่วมคิดร่วมทำ อติศร ไตรรงค์ (2553) ได้ศึกษากระบวนการบริหารโครงการโรงเรียนสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมดีเด่น เฉลิมพระเกียรติ : กรณีศึกษาโรงเรียนกุดบากพัฒนาศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยการศึกษาเอกสาร การสังเกตและการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครู นักเรียน นักการภารโรง และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารโครงการมี 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายและการวิเคราะห์ปัญหาความต้องการ ขั้นตอนที่ 2 การกำหนด นโยบายที่ชัดเจนมีความสอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศจนถึงระดับโรงเรียน ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนที่เกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่าย โดยการประชุมร่วมมือและใช้การสื่อสารเพื่อให้ การวางแผนบรรลุผลสำเร็จ ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดงบประมาณ ทั้งจากภายในและภายนอกตาม แผนปฏิบัติการประจำปี ขั้นตอนที่ 5 การนำแผนไปปฏิบัติ โดยการสร้างความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ให้มีส่วนร่วมและเป็นผู้ดำเนินการ มีการนิเทศ กำกับและรายงานผลอย่างเป็นระบบนำเสนองาน

โดยทีมงาน และขั้นตอนที่ 6 การประเมินผล ด้วยวิธีการที่หลากหลายและจัดประชุมสัมมนาเร่งรัด ให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดและทันตามเวลาที่วางไว้ ส่วน ศุภลักษณ์ เศษชะพานิช (2544) ได้ดำเนินการวิจัยรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ อนันต์ เตียวต้อย (2551) ได้ศึกษากระบวนการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดดังกล่าวข้างต้น และได้สรุปขั้นตอนการบริหาร สู่ความเป็นเลิศได้ 6 ขั้นตอน รายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการและวางแผนการดำเนินงาน (Planning) เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารที่ผู้บริหารและทีมงานร่วมกัน วิเคราะห์ปัญหา ความต้องการ (Goal Setting and Need Identification) งบประมาณ (Budgeting) เพื่อวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้าและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป็นนโยบาย (Policy Making) ขององค์การ ที่แสดงถึง ทิศทาง วัตถุประสงค์ ความต้องการ เป้าหมายขององค์การ ผ่านกระบวนการ ประกาศนโยบายคุณภาพ เพื่อสื่อสารให้สมาชิกทุกคนขององค์การได้รับทราบนโยบายอย่างเป็นทางการแนวปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ร่วมกันและเป็นการแสดงถึงความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารในการนำองค์การ เป็นการกำหนดกรอบเป็นแนวปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 2 การนำแผนงานสู่การปฏิบัติ เป็นการร่วมกันกระจายหรือทำการ เปลี่ยนนโยบายสู่การปฏิบัติ (Policy Deployment) ให้แก่สมาชิกขององค์การ ด้วยการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบและกิจกรรม ทุกคนในองค์การต้องรับทราบแนวปฏิบัติที่ทำให้้องค์การบรรลุตาม เป้าหมายด้วยการวางแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องและนำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนผ่านขั้นตอน การจัดองค์การ การสร้างระบบคุณภาพ และการสร้างทีมงาน การดำเนินงานที่ดีต้องยึดมาตรฐาน ของระบบบริหารคุณภาพเป็นแนวทางเพื่อสร้างระบบคุณภาพด้วยการกำหนดรูปแบบวิธีดำเนินการ อย่างเป็นทางการและเป็นรูปธรรม มีการกำหนดตัวผู้รับผิดชอบหรือเจ้าของกระบวนการ (Process Owner) โดยการระบุหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน

ขั้นตอนที่ 3 การควบคุม กำกับติดตามและประเมินผล (Control, Motoring and Evaluation) เป็นกระบวนการที่ใช้ควบคุม การตรวจสอบ การติดตามการดำเนินงานเพื่อให้งาน บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ การควบคุมที่ดีต้องเหมาะสมกับงานมีเครื่องมือหรือวิธีการ ควบคุมที่สามารถแสดงผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน ตลอดจนสามารถตรวจสอบติดตามผล

เพื่อดูความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอเป็นระยะๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงแก้ไขการทำงานต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การทบทวนการดำเนินงาน (Performance) เป็นการทบทวนผลลัพธ์และระดับความสำเร็จ เป็นการสรุปและทบทวนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มากน้อยเพียงใด

ขั้นตอนที่ 5 การส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง (Participate in Continuous Quality Improvement) โดยการให้รางวัล จูงใจ กระตุ้น ให้การยอมรับและให้ความสำคัญกับสมาชิกขององค์การเพื่อสร้างบรรยากาศให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม มีจิตวิญญาณของการทำงานอย่างมีคุณภาพและสามารถทำงานเป็นทีมได้ ส่งผลให้งานบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 6 การให้รางวัลผู้ประสบผลสำเร็จและการเทียบเคียง (Benchmarking) กับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารสู่ความเป็นเลิศสามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ขั้นตอนได้แก่ การเตรียมการและวางแผนการดำเนินงาน (Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ในการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า โดยการประกาศนโยบายที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่ การนำแผนงานสู่การปฏิบัติ ที่ทุกคนในองค์การเข้าใจบทบาทหน้าที่ การควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล (Motoring and Evaluation) การทบทวนการดำเนินงาน (Performance) การส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง (Participate in Continuous Quality Improvement) และการให้รางวัลแก่ผู้ประสบผลสำเร็จ และ การเทียบเคียง (Benchmarking) กับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งมีแนวคิดและรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในระดับโลก ดังจะได้นำเสนอในลำดับถัดไป

แนวคิดและรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อรับรางวัลระดับชาติและระดับสถานศึกษา

ปัจจุบันแนวคิดการบริหารเพื่อความเป็นเลิศได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในองค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชน เพราะความเป็นเลิศสามารถทำให้องค์กรอยู่รอด มีความสามารถในการแข่งขัน หรือคงอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ ในภาวะการณ์ที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันกันอย่างรวดเร็ว สำหรับแนวคิดการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศนั้น ได้มีการพัฒนา ปรับปรุงมาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้หลายประเทศมีหน่วยงาน องค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชน พยายามหาแนวปฏิบัติ หรือวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อให้องค์กรของตนเองประสบความสำเร็จ สามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจากการที่ผู้วิจัยประมวลแนวคิดของนักบริหารการจัดการคุณภาพ แนวคิดการบริหารสู่ความเป็นเลิศทั้งในระดับชาติและในระดับสถานศึกษา พบว่า แนวคิดการบริหารเพื่อความเป็นเลิศระดับชาติ ที่ได้รับการยอมรับ ส่วนมากเป็นแนวคิดการรับรางวัลของประเทศชั้นนำระดับโลก ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกนำเสนอ แนวคิดการรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) รางวัลความเป็นเลิศแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award : SQA) รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (European Quality Award : EQA) รางวัลความเป็นเลิศประเทศออสเตรเลีย (Australian Quality Award : AQA) รางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น (Deming Prize) รางวัลแห่งชาติประเทศแคนาดาสำหรับความเป็นเลิศทางธุรกิจ (Canada Awards for Business Excellence) รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ส่วนการรับรางวัลระดับสถานศึกษา เช่น เกณฑ์การรับรางวัลสถานศึกษาพระราชทาน รางวัลความเป็นเลิศของสถานศึกษาในประเทศฮ่องกง รางวัลความเป็นเลิศของสถานศึกษาในประเทศสิงคโปร์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

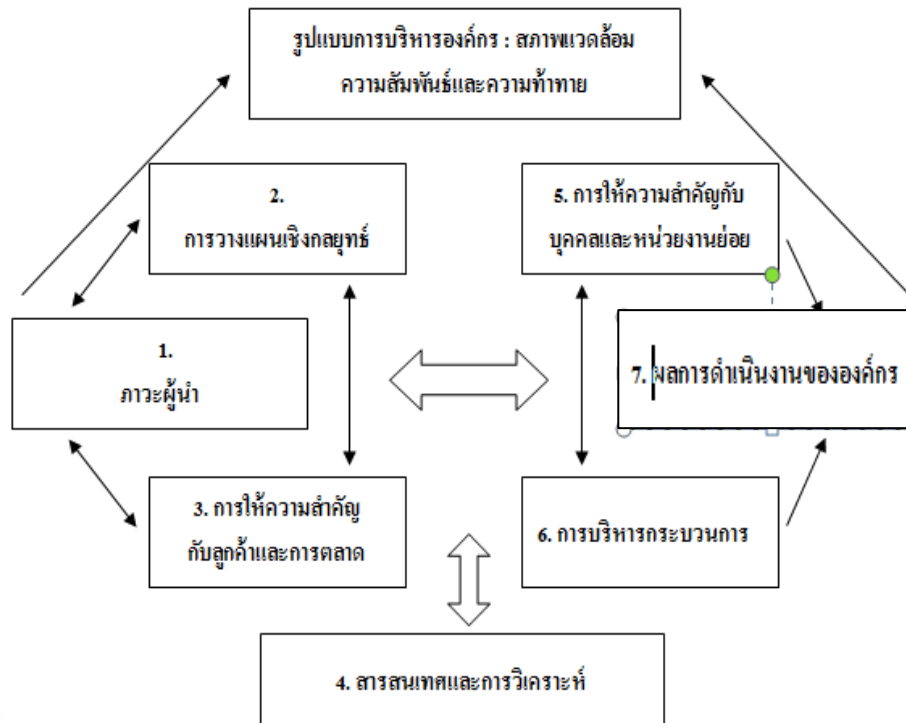
รูปแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลเชิดชูเกียรติที่หลายประเทศได้จัดตั้งขึ้นเพื่อกระตุ้นให้องค์กรในประเทศได้พัฒนางานองค์กรไปสูเป้าหมาย เพิ่มคุณภาพในการผลิตหรือบริการ สำหรับรูปแบบการรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่ผู้วิจัยเลือกศึกษา เป็นรูปแบบการรับรางวัลแห่งชาติของประเทศชั้นนำหลายประเทศที่มีแนวคิดน่าสนใจและได้รับการยอมรับจากหลายประเทศที่นำไปใช้เป็นต้นแบบในการกำหนดเกณฑ์เพื่อรับรางวัล ซึ่งได้แก่ แนวคิดการรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) รางวัลความเป็นเลิศแห่งชาติ

ประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award : SQA) รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (European Quality Award : EQA) รางวัลความเป็นเลิศประเทศออสเตรเลีย (Australian Quality Award : AQA) รางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น (Deming Prize) รางวัลแห่งชาติประเทศแคนาดาสำหรับความเป็นเลิศทางธุรกิจ (Canada Awards for Business Excellence) รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดดังนี้

รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา

สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (National Institute of Standard and Technology : NIST) ซึ่งรับผิดชอบงานโครงการคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา กล่าวว่า รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) เป็นการนำหลักการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในการทำงานขององค์กร (Total Quality Management : TQM) มาใช้ในการประเมินคุณภาพขององค์กรต่าง ๆ ในประเทศเพื่อมอบรางวัลแก่องค์กรในประเทศสหรัฐอเมริกาทั้งทางด้านเศรษฐกิจและด้านการศึกษา สำหรับการรับรางวัลระดับชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ด้านการศึกษานั้น เป็นการบูรณาการหลักการของระบบคุณภาพกับการนำไปปฏิบัติจริงในสถานศึกษาเพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงทั้งคุณภาพและผลผลิตของสถานศึกษา ที่สามารถช่วยในการยกระดับการแข่งขันของตนเอง โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการคือ 1) เพื่อส่งมอบคุณค่าที่ได้รับการปรับปรุงอยู่เสมอแก่ผู้รับการศึกษา 2) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและความสามารถของสถานศึกษาโดยองค์รวม และ 3) เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถานศึกษาและบุคคล ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา (สมนึก ทองเอี่ยม และคณะ, 2546 ; สถาบันเพิ่มผลผลิต, 2550) โดยมีเกณฑ์การพิจารณาความเป็นเลิศขององค์กร 7 ด้านคือ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การให้ความสำคัญกับ ผู้เรียน ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการตลาด (Student, Stakeholder and Market Focus) 4) สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information and Analysis) 5) การให้ความสำคัญแก่บุคคลและหน่วยงานย่อย (Faculty and Staff Focus) 6) การบริหารกระบวนการ (Process Management) และ 7) ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance Result) สามารถแสดงความสัมพันธ์องค์ประกอบความเป็นเลิศได้ดังภาพประกอบ 5

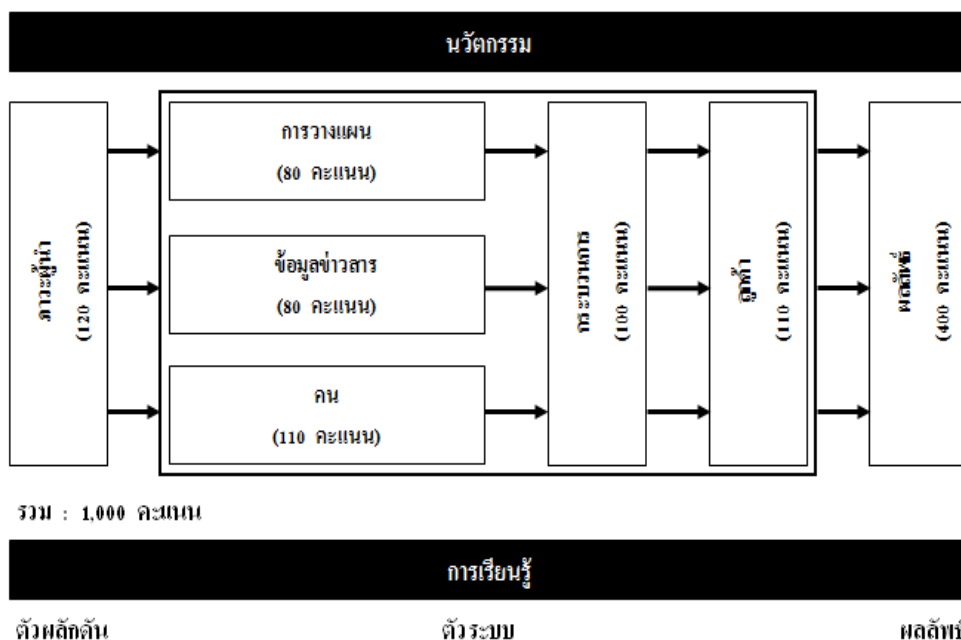


ภาพประกอบ 5 รางวัลความเป็นเลิศแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา
(Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ด้านการศึกษา
ที่มา : Baldrige National Quality Program (2008)

รางวัลความเป็นเลิศแห่งชาติประเทศสิงคโปร์

รางวัลความเป็นเลิศแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ Singapore Quality Class และ Singapore Quality Award : SQA เป็นรางวัลที่รัฐบาลประเทศสิงคโปร์ โดย Standards Productivity and Innovation Board of Singapore หรือ หน่วยงาน SPRING ซึ่งเกิดจากการรวมตัวของหน่วยงาน National Productivity Board และ Singapore Institute of Standards and Industrial Research ได้กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแรงจูงใจในการปรับปรุงองค์กรสู่ความเป็นเลิศในประเทศสิงคโปร์ให้สามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและเป็นตัวแบบในการดำเนินการขององค์กรให้เทียบเท่าระดับสากล มีแนวทางหลักที่สำคัญ คือ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการริเริ่มธุรกิจใหม่และช่วยให้ธุรกิจเติบโต

การพัฒนากลุ่มอุตสาหกรรม (Cluster) เพิ่มศักยภาพ ขององค์กร ทั้งในด้านผลิตผล นวัตกรรมและ การบริการและการช่วยหาตลาดและสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจให้กับองค์กร ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ.1994 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ใหู้ถึงความต้องการของธุรกิจและองค์กรที่มีความเป็นเลิศ 2) ช่วยปรับปรุง ผลการดำเนินการและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันองค์กรและ 3) แบ่งปันข้อมูลของการปฏิบัติที่ เป็นเลิศระหว่างองค์กร รูปแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ มีพื้นฐานมาจากการรับ รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประเทศญี่ปุ่น และ รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศออสเตรเลีย ดังนั้นจึงเป็นรางวัลที่ได้รับการ ยอมรับว่ามีศักดิ์ศรี ในระดับมาตรฐานโลก (World Class) และแสดงถึงมาตรฐานระดับสูงของ ธุรกิจที่มีความเป็นเลิศ เกณฑ์ในการพิจารณาของรูปแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award : SQA) มีองค์ประกอบพื้นฐานในการพิจารณา 3 กลุ่ม คือ ตัวผลิตภัณฑ์ ตัวระบบ และผลลัพธ์ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา 7 หมวด ได้แก่ ภาวะผู้นำ การวางแผน ข้อมูลข่าวสาร คน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์การ ปฏิบัติงานและคุณภาพ รายละเอียดดังภาพประกอบ 6

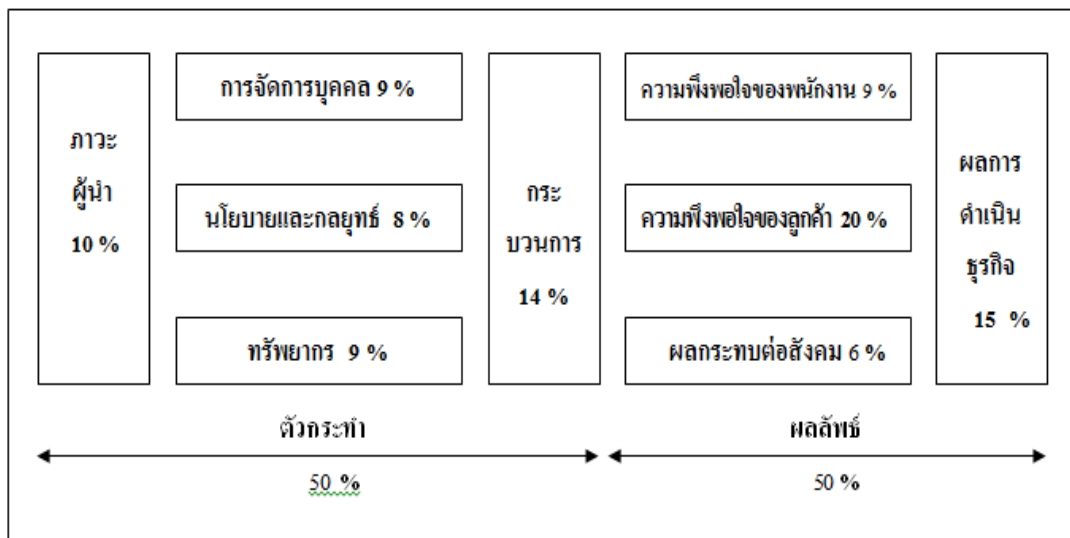


ภาพประกอบ 6 รางวัลความเป็นเลิศแห่งชาติประเทศสิงคโปร์

ที่มา : Spring (2011)

รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป

รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป European Quality Award : EQA เป็นรางวัลที่มูลนิธิสำหรับการจัดการคุณภาพแห่งยุโรป The European Foundation for Quality Management : EFQM มอบให้กับองค์กรที่มีความเป็นเลิศ ซึ่งก่อตั้งโดยบริษัทชั้นนำแห่งยุโรปจำนวน 14 แห่ง เมื่อเดือนกันยายน ปี ค.ศ. 1988 และในปี ค.ศ. 1994 มีสมาชิกมากกว่า 300 บริษัทที่มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริม ช่วยเหลือ ยกย่องสนับสนุน กระตุ้นองค์กรให้มีมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นรางวัลที่ให้กับผู้ที่มีผลงานยอดเยี่ยมในการจัดการคุณภาพ และสามารถจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรให้ประสบความสำเร็จในยุโรป โดยองค์กรจะทำหน้าที่ดำเนินการรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานให้แก่องค์กรต่าง ๆ ตามเกณฑ์ที่อยู่ในตัวแบบที่เรียกว่า The EFQM Excellence Model ซึ่งเป็นตัวแบบที่ครอบคลุมทั้งการประเมินความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผล และความสัมพันธ์ระหว่างกันที่สามารถแสดงผลในเชิงเปรียบเทียบได้ตัวชี้วัดในการประเมินรูปแบบรางวัลคุณภาพแห่งยุโรป มี 9 องค์ประกอบ การพิจารณาแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มที่ทำให้เกิดความสามารหรือเป็นตัวกระทำ (Enablers) มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเป็นผู้นำ การจัดการบุคคล นโยบายและกลยุทธ์ ทรัพยากรและกระบวนการและกลุ่มที่ 2 กลุ่มที่เป็นผลลัพธ์ (Results) เป็นผลที่มาจากการกระทำมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความพึงพอใจของคนหรือพนักงานในองค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม และผลการดำเนินงานหลักทางธุรกิจ โดยผลลัพธ์เป็นเหตุมาจากการกระทำ และผลป้อนกลับจากผลลัพธ์จะช่วยให้เกิดการปรับปรุงการกระทำ สำหรับนวัตกรรมและการเรียนรู้เป็นตัวช่วยให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาตัวกระทำ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบดังกล่าว รายละเอียดดังภาพประกอบ 7



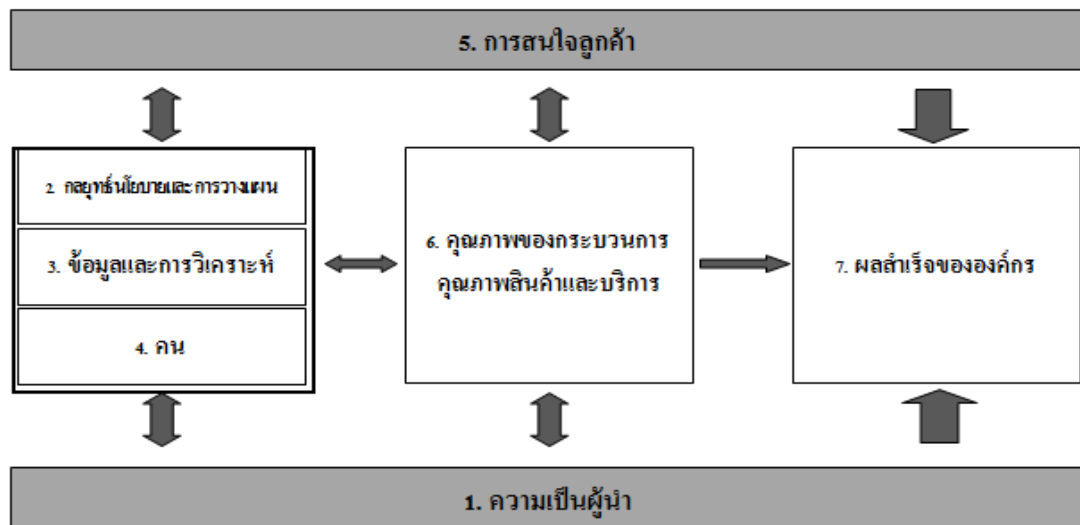
ภาพประกอบ 7 รางวัลคุณภาพแห่งชาติยุโรป

ที่มา : EIPM - EFQM (2006)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศออสเตรเลีย

รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศออสเตรเลีย (Australian Quality Award : AQA) ก่อตั้งโดยองค์การออสเตรเลียวิสาหกิจ (Enterprise Australia) ในปี ค.ศ. 1988 เพื่อช่วยกระตุ้นให้บริษัทในประเทศปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ ยกกระดับไปสู่ระดับโลกหรือระดับสากล และเป็นการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะให้กับองค์กรธุรกิจและองค์การที่ไม่แสวงหากำไรในการประกอบธุรกิจเป็นเวลากว่า 15 ปี โดยแบ่งตามขนาดขององค์กรซึ่งสามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร ทุกขนาดและทุกประเภท โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ คุณภาพขององค์กรถูกกำหนดด้วยความต้องการของลูกค้า กระบวนการบริหารต้องมีความชัดเจน สามารถเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์และองค์กร มีการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง มีการยกกระตือรือร้น การวางแผนการทำงาน โดยสามารถสร้างให้คนในองค์กรทำงานได้อย่างเป็นระบบ และถือว่าทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญ มากที่สุด ผู้นำมีบทบาทในการตัดสินใจ ให้การสนับสนุน และที่สำคัญต้องมีการพัฒนางานเพื่อยกระดับขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในการประเมินองค์กรเพื่อรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศออสเตรเลีย จะมองและประเมินองค์กร 7 ประเด็น คือ

- 1) ความเป็นผู้นำ
- 2) กลยุทธ์ นโยบายและการวางแผน
- 3) ข้อมูลและการวิเคราะห์
- 4) คน
- 5) การสนใจลูกค้า
- 6) คุณภาพของกระบวนการ หรือคุณภาพของสินค้าและบริการ และ
- 7) ผลสำเร็จขององค์กรความสัมพันธ์ดังกล่าวรายละเอียดดังภาพประกอบ 8



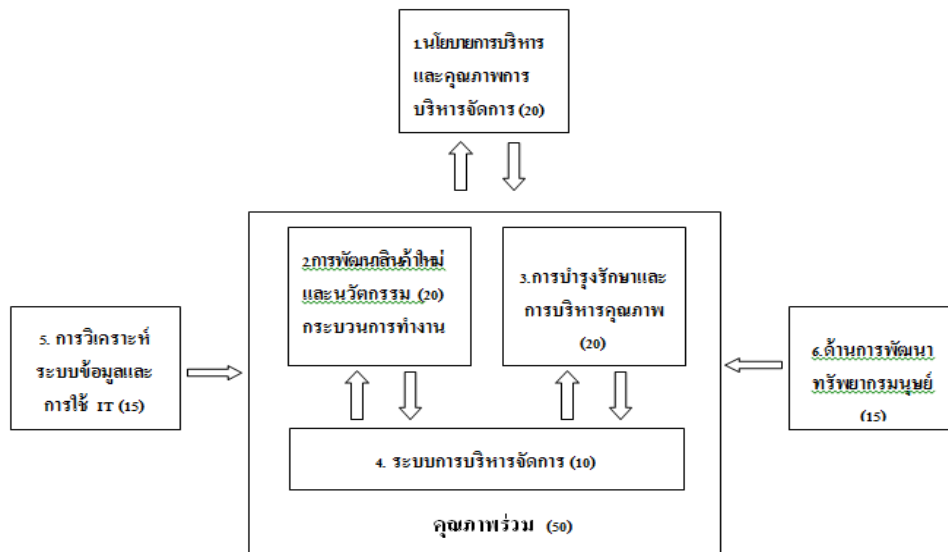
ภาพประกอบ 8 รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทยประเทศออสเตรเลีย
ที่มา : Vokurka, Robert, และ Jason (2000)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศญี่ปุ่น

รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศญี่ปุ่นหรือเรียกว่า รางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize) “เดมมิ่ง ไพรซ์” เป็นรางวัลคุณภาพระดับโลกของประเทศญี่ปุ่น ก่อตั้งมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1951 โดยคณะกรรมการอำนวยการสหภาพนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรของญี่ปุ่น (Union of Japanese and Engineers : JUSE) เพื่อมอบรางวัลให้กับองค์กรทั้งในและนอกประเทศญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ เพื่อเป็นเกียรติแก่ Dr. W.E Deming ผู้เชี่ยวชาญด้านการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ชาวสหรัฐอเมริกา ที่ได้นำเอาแนวคิดด้านการควบคุมคุณภาพเข้ามาเผยแพร่ในประเทศญี่ปุ่น จนทำให้การควบคุมคุณภาพกลายเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ธุรกิจในประเทศญี่ปุ่นประสบความสำเร็จจนถึงปัจจุบันนี้ซึ่งเป็นการนำแนวคิดการพัฒนาการจัดการคุณภาพทั้งระบบด้วยการประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ได้อย่างเหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจและองค์กรในแบบฉบับของตนเอง และการควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Control :TQC) มาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร หัวใจสำคัญที่สุดของการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือ การทำอย่างเป็นระบบ (Systematic) มีหลักเกณฑ์ (Scientific) ที่ประกอบด้วยข้อมูลและเหตุผล รวมไปถึงการทำที่ครอบคลุมทั้งองค์กร (Company-wide) ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมและต้องทำงานเดินหน้าไปในทิศทางเดียวกัน รางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize) จะมอบให้แก่บุคคลและกลุ่มบุคคลเป็นประจำทุกปี รางวัล มี 3 ประเภท คือ ประเภทบุคคล (Individual) ประเภทการประยุกต์ (Application)

และ ประเภทโรงงาน รางวัลประเภทบุคคลจะมอบให้แก่คนที่เข้าใจและนำการควบคุมคุณภาพ ทั้งองค์การไปใช้อย่างได้ผล รางวัลประเภทประยุกต์และโรงงานนั้น ให้แก่ บริษัทและโรงงานที่มีความเด่นในด้านการควบคุมคุณภาพทั้งองค์การ และใช้เทคนิคทางสถิติมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพ

รางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่ใช้ตรวจสอบ 6 ประเด็น ได้แก่ 1) ด้านนโยบายการบริหารและคุณภาพการบริหารจัดการ โดยมีเกณฑ์การพิจารณา คือ การตรวจสอบความชัดเจนของนโยบายหลักในการบริหารที่สะท้อนถึงองค์กร ขอบเขต สิ่งแวดล้อม มีความท้าทาย กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์โดยคำนึงถึงคุณภาพ และความต้องการของลูกค้า และ นโยบายสร้างความชัดเจนในการขับเคลื่อน 2) ด้านคุณภาพของสินค้าใหม่และนวัตกรรมทางกระบวนการทำงาน โดยมีเกณฑ์การพิจารณา คือ การตรวจสอบคุณภาพ ผลผลิต บริการหรือนวัตกรรมกระบวนการทำงาน และความต้องการ ความพึงพอใจของลูกค้าและประสิทธิภาพของผลผลิตใหม่ 3) ด้านการบำรุงรักษาและการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้สามารถใช้งานได้ในระดับดี โดยมีเกณฑ์การพิจารณา คือ การตรวจสอบความมีมาตรฐานในการผลิต การพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพสินค้า ผลผลิต หรือกระบวนการผลิตที่น่าเชื่อถือในตลาดและสามารถสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า 4) การจัดวางระบบการบริหารที่มีคุณภาพเป็นการประกันคุณภาพสินค้าและบริการให้มีความเพียงพอ สามารถบริการได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา คุ่มค่า ประหยัด และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม 5) ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล การติดต่อสื่อสาร และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล และ 6) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารระดับสูง โดยพิจารณาจากการมีส่วนร่วมและความเข้าใจการปรับปรุงคุณภาพและสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูง จำเป็นจะต้องทำนโยบาย โครงสร้างหรือการจัดองค์กร สารสนเทศ ความเป็นมาตรฐาน การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนา กิจกรรมในการประกันคุณภาพ กิจกรรมเกี่ยวกับการบำรุงรักษาและการควบคุม กิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุง ผลกระทบแผนงานในอนาคต ความสัมพันธ์ดังกล่าวรายละเอียดดังภาพประกอบ 9



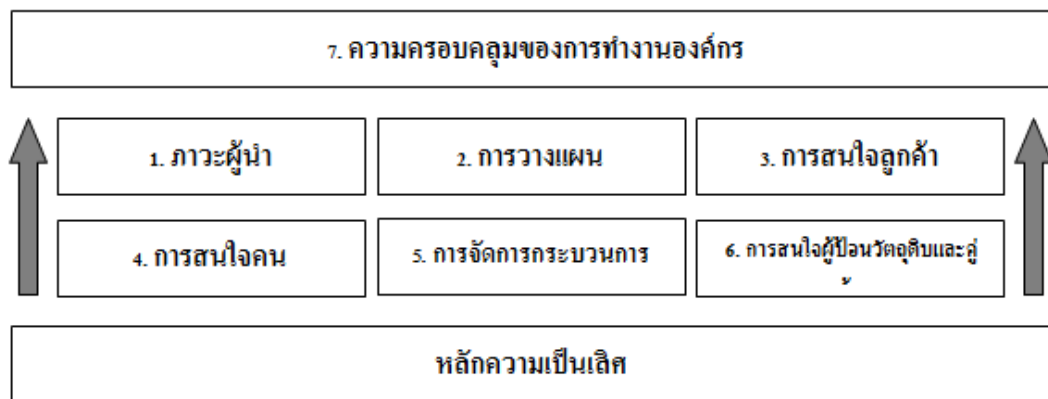
ภาพประกอบ 9 รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทยปีรางวัลเดมมิ่ง

ที่มา : The guide for Deming Application Prize (2007)

รางวัลความเป็นเลิศแห่งชาติทางธุรกิจประเทศแคนาดา

รางวัลความเป็นเลิศแห่งชาติทางธุรกิจประเทศแคนาดา (Canada Awards for Business Excellence) เป็นรางวัลที่กระทรวงอุตสาหกรรมแห่งประเทศแคนาดามอบให้กับองค์กรที่มีความเป็นเลิศ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1984 เพื่อส่งเสริมองค์กรที่มีกระบวนการบริหารและการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างมาตรฐานระดับสูงในการทำงานในประเทศแคนาดา แบ่งออกเป็น 7 ประเภท คือ 1) ประเภทนวัตกรรม (Innovation) 2) ประเภทผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) 3) ประเภทสิ่งแวดล้อม (Environment) 4) ประเภทการออกแบบอุตสาหกรรม (Industrial Design) 5) ประเภทการประดิษฐ์ (Invention) 6) ประเภทการตลาด (Marketing) และ 7) ประเภทธุรกิจขนาดย่อม (Small Business) หลายปีที่ผ่านมาบริษัทชั้นนำในแคนาดาได้รับรางวัลการจัดการคุณภาพด้านต่าง ๆ จำนวนมากส่วนใหญ่จะเน้นการทำหน้าที่ทั้งหมดของธุรกิจการเน้นพนักงานเน้นการแข่งขันในตลาด การพัฒนาวิธีการทำงานและผลผลิตผลิตภัณฑ์ที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า เน้นการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลที่แท้จริง เกณฑ์ของรางวัลคุณภาพความเป็นเลิศแห่งชาติของประเทศแคนาดามี 7 ปัจจัย คือ 1) ภาวะผู้นำ เช่น ทักษะการกำหนดกลยุทธ์ 2) การวางแผน เช่น การพัฒนาแผนคุณภาพและเนื้อหาของแผนคุณภาพ และการประกันคุณภาพ เรียงนํ้าอย่างต่อเนื่อง

3) การสนใจลูกค้า เช่น การฟังเสียงลูกค้า การจัดการและวัดความสัมพันธ์กับลูกค้า 4) การสนใจคน เช่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การมีส่วนร่วมและสิ่งแวดล้อมที่ทำให้เกิดการ 5) การจัดการกระบวนการ เช่น การนิยาม การควบคุม และการปรับปรุงกระบวนการ 6) การสนใจผู้ป้อนวัตถุดิบ เช่น การเป็นหุ้นส่วนกันกับผู้ป้อนวัตถุดิบและคู่ค้า และ 7) ความครอบคลุมของการทำงานองค์กร เช่น การจัดองค์กร ความสัมพันธ์ดังกล่าวรายละเอียดดังภาพประกอบ 10

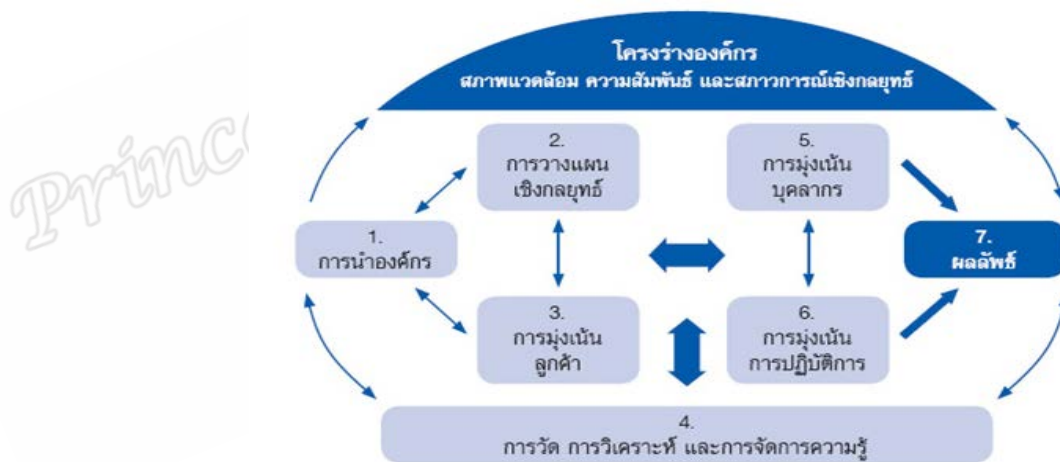


ภาพประกอบ 10 รางวัลความเป็นเลิศแห่งชาติทางธุรกิจประเทศแคนาดา
ที่มา : Hutton (2000)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย

รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) เป็นรางวัลที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติของประเทศไทย ได้จัดตั้งขึ้นมาเพื่อช่วยให้การพัฒนาผลผลิตขององค์กรในประเทศไทยให้ประสบผลสำเร็จมีความเป็นเลิศ สามารถเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้ โดยได้ให้ความสำคัญและเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และบรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือ กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับ

การประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ดังนั้น จึงถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ สำหรับเกณฑ์การพิจารณาคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award :TQA) หรือตัวแปรที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการตามแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award :TQA) ประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่ หมวดที่ 1 การนำองค์กร หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้า หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวดที่ 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และ หมวดที่ 7 ผลลัพธ์



ภาพประกอบ 11 รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2550)

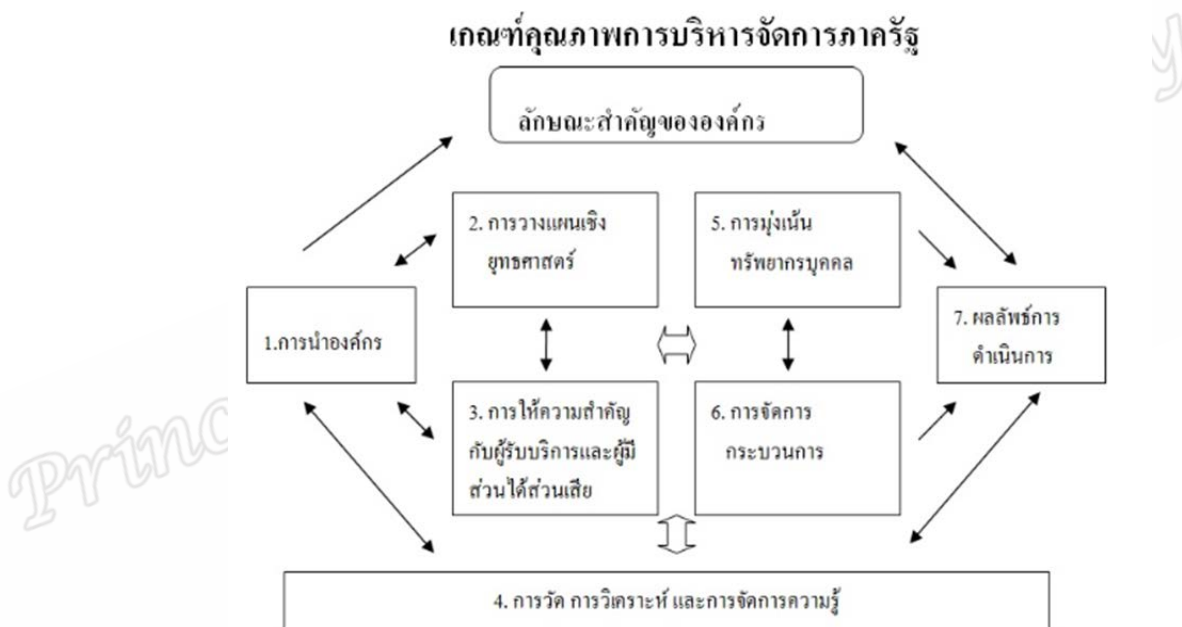
ต่อมารัฐบาลประเทศไทยได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารงานในระบบราชการ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ และทำให้องค์กรภาครัฐมีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยได้กำหนดเป้าหมายสูงสุดไว้ 3 ประการ คือ

1. การมุ่งเน้นให้ส่วนราชการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกำหนดเกณฑ์การพิจารณาครอบคลุมทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ในส่วนที่เป็นกระบวนการจะพิจารณาถึงปัจจัย 4 ปัจจัย ได้แก่ แนวทางในการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การประเมินเพื่อการปรับปรุงและการบูรณาการภาคปฏิบัติการของส่วนราชการ ซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการและมิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มีความสมดุลระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว

2. เกณฑ์สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน เกณฑ์ประกอบด้วยข้อคำถามที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และไม่ให้มีการกำหนดวิธีการ เครื่องมือ โครงสร้าง หรือรูปแบบในการปฏิบัติงานเนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ต้องผันแปรไปตามภารกิจและกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนั้นส่วนราชการจึงสามารถนำเกณฑ์นี้ไปประยุกต์ เปลี่ยนแปลง ตลอดจนสามารถเลือกใช้เครื่องมือเทคนิคต่างๆ ได้ตามความเหมาะสม การที่เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมให้ส่วนราชการทำการปรับปรุง อย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด ดังนั้นส่วนราชการควรมีการพัฒนาและแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ในการพัฒนางานสามารถปรับมาใช้ได้ และมีความยืดหยุ่นในงานเพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดของเกณฑ์

3. เกณฑ์มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันภายในเกณฑ์เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ส่วนราชการสามารถปฏิบัติงานเป็นไปตามทิศทางและแนวทางเดียวกัน รวมทั้งมีการสนับสนุนเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ดังนั้นเกณฑ์จึงเน้นความเชื่อมโยงและความสอดคล้องบูรณาการกันระหว่างข้อกำหนดต่างๆ ของเกณฑ์อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มีการเปลี่ยนแปลงการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันเกิดการเชื่อมโยงกับผลลัพธ์การดำเนินการโดยรวมและเชื่อมโยงระหว่างหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์จึงทำให้เกิดกิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปในแนวทางที่สอดคล้องกันโดยไม่จำเป็นต้องกำหนดวิธีการโดยละเอียด หรือการตัดสินใจจากส่วนกลาง นอกจากนี้ ตัวชี้วัดเหล่านี้ยังเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งส่วนราชการและสนับสนุนให้ส่วนราชการมีความคล่องตัว มีนวัตกรรม และมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงเป็นเกณฑ์การบริหารที่มีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการเทียบเท่ากับเกณฑ์รางวัลของนานาชาติมาเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการ การพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐได้นำแนวคิดและโครงสร้างของรางวัลคุณภาพ

แห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของราชการไทยและสอดคล้องกับวิธีปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2546 ซึ่งการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 3 ด้าน 7 หมวด คือ หมวดที่ 1 การนำองค์กร หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการและ หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ สามารถแสดงความสัมพันธ์ของเกณฑ์ต่าง ๆ ได้ดังภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2550)

จากรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่ผู้วิจัยนำเสนอข้างต้น เมื่อพิจารณาความสอดคล้อง ระหว่างเกณฑ์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศต่าง ๆ ตามที่กล่าวมา ผู้วิจัยพบว่าประเด็นที่สำคัญที่ทำให้การบริหารองค์กรเพื่อรับรางวัลระดับชาติมีความเป็นเลิศ มี 9 ประเด็น ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผน 3) นโยบายและกลยุทธ์องค์กร 4) การมุ่งเน้นลูกค้า 5) การวิเคราะห์และการจัดการข้อมูลสารสนเทศ 6) การบริหารทรัพยากรบุคคล 7) ระบบและกระบวนการบริหารจัดการ 8) การจัดองค์กร และ 9) มาตรฐานและผลลัพธ์การปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตามเพื่อให้สามารถได้ตัวแปรที่สำคัญของการบริหารสู่ความเป็นเลิศในบริบทของสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงได้เลือกศึกษารูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อรับรางวัลระดับสถานศึกษาซึ่งจะได้นำเสนอในลำดับถัดไป

รูปแบบรางวัลสำหรับสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้เลือกตัวอย่างรางวัลที่มอบให้สำหรับองค์กรทางการศึกษา ซึ่งเป็นรางวัลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นรางวัลอันทรงเกียรติในวงการศึกษามาทำการวิเคราะห์เพื่อหาตัวแปรหรือปัจจัยที่ใช้เป็นแนวคิดในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เนื่องจากองค์กรทางการศึกษามีเอกลักษณ์เฉพาะตนซึ่งแตกต่างกับองค์กรทางธุรกิจทั่วไป ที่มีเป้าหมายของการจัดการศึกษาและภารกิจที่สำคัญ คือ การดำเนินงานของสถานศึกษา ที่ต้องคำนึงถึง นโยบาย ปรัชญาของการจัดการศึกษา และคุณภาพของผู้เรียน และการไม่แสวงหากำไรเป็นประเด็นสำคัญในการพัฒนา โดยเฉพาะสถานศึกษาระดับประถมศึกษาของรัฐจำนวนมากที่มีข้อจำกัดทั้งด้านกำลังคนงบประมาณ บริบท สภาพแวดล้อม ชุมชน ซึ่งล้วนแต่เป็นปัจจัยที่อาจจะส่งผลกระทบต่อผลตามเป้าหมายของการดำเนินงาน หรือโครงการของสถานศึกษานั้น ๆ สำหรับรูปแบบการรับรางวัลระดับสถานศึกษา ที่ผู้วิจัยจะได้นำเสนอต่อไปนี้เป็นกรนำเสนอตัวอย่างเกณฑ์การพิจารณารางวัลที่มอบให้กับสถานศึกษาทั้งของไทยและต่างประเทศ ได้แก่ รางวัลสถานศึกษาพระราชทานตามเกณฑ์ของกระทรวงศึกษาธิการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) รางวัลความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษาในประเทศฮ่องกง (The Outstanding School Award of Hong Kong) ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานเลขาธิการกองทุนคุณภาพการศึกษาของประเทศฮ่องกง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 ; Quality Education Fund Secretariat, 2002) และรางวัลคุณภาพการศึกษาภาคเอกชนประเทศสิงคโปร์ (The Singapore Quality Class for Private Education Organization : SQC-PEO) ตามแนวคิดของ Spring (2011) และ Tee (2003) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

รางวัลสถานศึกษาพระราชทาน

รางวัลสถานศึกษาพระราชทานจัดตั้งขึ้นตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการเพื่อสนองน้ำพระทัยอันเปี่ยมด้วยพระเมตตาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่ทรงมีพระราชปราชญ์แต่ ฯพณฯ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (ม.ล.ปิ่น มาลากุล) ในปี 2506 เมื่อครั้งที่พระองค์

เสด็จพระราชดำเนินทรงเปิดงานแสดงศิลปหัตถกรรมนักเรียน ประจำปีการศึกษา 2506 ซึ่งได้มีการดำเนินเรื่อยมาจนกระทั่งปัจจุบัน สำหรับเกณฑ์การรับรางวัลพระราชทานจะมีเกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งในปัจจุบันจะมุ่งเน้นคุณภาพที่เกิดขึ้นกับนักเรียนและสถานศึกษาอย่างแท้จริง โดยสถานศึกษาจะมีบทบาทดำเนินการพัฒนาเพื่อให้เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง สำหรับการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานนั้นได้นำหลักและวิธีการประเมินผลที่ทันสมัยมาใช้ในการประเมินซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาแบบประเมินและคู่มือประเมินขึ้นใหม่และเริ่มใช้เมื่อปีการศึกษา 2546 และปรับปรุงล่าสุดในปี พ.ศ.2550 ถือเป็นปฏิบัติเรื่อยมา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550)

เกณฑ์การประเมินสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรับรางวัลพระราชทานจะประเมินสถานศึกษา ใน 6 ด้าน คือ ด้านที่ 1 ด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านที่ 2 การบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ ด้านที่ 3 การบริหารจัดการ ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา ผู้ปกครองและ ชุมชน ด้านที่ 5 ด้านบุคลากรและการบริหารงานบุคคล ด้านที่ 6 ความดีเด่นของสถานศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

ด้านที่ 1 คุณภาพนักเรียน มีประเด็นการพิจารณา ประกอบด้วย คุณลักษณะของผู้เรียน ด้านคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการ และด้านสุขภาพแข็งแรง จิตใจแจ่มใส และมีสุนทรียภาพ ด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ หมายถึง การที่นักเรียนเป็นคนดี มีจิตใจงาม แสดงออกทั้งด้านจิตใจและพฤติกรรม โดยเฉพาะความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ และการเสียสละ ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้อย่างดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเป็นกัลยาณมิตร มีความเป็นประชาธิปไตย ตระหนักในคุณค่าของภูมิปัญญาไทยโดยเฉพาะท้องถิ่นของตน รวมทั้งมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีประเด็นการพิจารณา คือ

1) นักเรียนมีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ และมีความเสียสละ 2) นักเรียนปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้ดี และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ 3) นักเรียนตระหนักในคุณค่าของภูมิปัญญาไทยและภูมิใจในความเป็นไทยและ 4) นักเรียนมีจิตสำนึกในการร่วมอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2. นักเรียนมีความรู้ความสามารถทางวิชาการ หมายถึง นักเรียนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถรอบด้าน หรือมีความสามารถพิเศษเฉพาะทางตามศักยภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยรวมสูงกว่าเกณฑ์ นักเรียนมีความสามารถด้านการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์และสื่อความได้อย่างมีเหตุผล สามารถใช้ภาษาในการสื่อสารโดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาไทยได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ และนำเทคโนโลยีไปใช้ประโยชน์ในชีวิตได้อย่างเหมาะสมมีประเด็นการพิจารณา คือ 1) นักเรียนมีความรู้ ความสามารถรอบด้าน หรือมีความสามารถพิเศษผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยรวมของสถานศึกษาสูงกว่าเกณฑ์ 2) นักเรียนมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสื่อความได้อย่างมีเหตุผล 3) นักเรียนสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) นักเรียนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถนำความรู้ และเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้อย่างเหมาะสม

3. นักเรียนมีสุขภาพแข็งแรง จิตใจแจ่มใส และมีสุนทรียภาพ ด้านศิลปะดนตรี และกีฬา หมายถึง นักเรียนเป็นผู้ที่มีสุขภาพกายและจิตดี มีน้ำหนัก ส่วนสูงตามเกณฑ์ ตามวัย แสดงออกชัดเจนจากการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย ออกกำลังกายสม่ำเสมอ ร่าเริงแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ดี ไม่มีปัญหาการปรับตัว ไม่ก่อเหตุทะเลาะวิวาท ห่างไกลสารเสพติด ปัญหาทางเพศและอบายมุข มีส่วนร่วมในกิจกรรมศิลปะ ดนตรี และกีฬา ด้วยความเต็มใจและสร้างสรรค์ มีประเด็นการพิจารณา คือ 1) นักเรียนมีน้ำหนักและส่วนสูงตามเกณฑ์ ตามวัย แต่งกายสะอาด ออกกำลังกายสม่ำเสมอ 2) นักเรียนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ปรับตัวได้ และอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข 3) นักเรียนเป็นผู้ห่างไกลจากสารเสพติด ปัญหาทางเพศ และอบายมุข 4) นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมศิลปะ ดนตรี และกีฬา

ด้านที่ 2 การบริหารหลักสูตรและงานวิชาการมีประเด็นการพิจารณาประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการเรียน การผลิต การใช้ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง การที่สถานศึกษามีการวิเคราะห์ และวางแผนพัฒนาหลักสูตร ตลอดจนจนสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา มีการกำกับติดตามประเมินการใช้หลักสูตร นำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนจนได้หลักสูตรที่มีความยืดหยุ่น มีสาระและกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายเหมาะสมกับบริบทและสภาพของชุมชน มีประเด็นการพิจารณา คือ 1) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาและชุมชน และการนำผลมาวางแผนพัฒนาหลักสูตร 2) หลักสูตรมีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับเป้าหมายการจัดการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกำหนดเป้าหมาย 3) การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินการใช้หลักสูตร 4) การนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร

2. การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง การที่สถานศึกษา มีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคล โดยใช้ข้อมูลอย่างหลากหลายและเป็นจริง นำผลการศึกษามาพัฒนานักเรียน มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้นักเรียนได้คิด วิเคราะห์และลงมือปฏิบัติจริง โดยใช้แหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีการบูรณาการเรียนรู้ออกไปกับ กลุ่มวิชาอื่น ๆ และหรือภูมิปัญญาท้องถิ่นตามสภาพแวดล้อม รวมทั้งมีการจัดสอนซ่อมเสริมให้แก่ นักเรียนที่พบข้อบกพร่องทางการเรียน มีประเด็นการพิจารณา คือ 1) การศึกษานักเรียนเป็น รายบุคคลและนำผลมาพัฒนานักเรียน 2) การจัดการเรียนการสอนที่ให้นักเรียนได้คิดวิเคราะห์และ ลงมือปฏิบัติจริงโดยใช้กระบวนการกลุ่มและการศึกษาแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย 3) การบูรณา การการเรียนรู้ออกไปกับกลุ่มวิชาอื่น ๆ และหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น 4) การจัดสอนซ่อมเสริมให้แก่ นักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเรียน

3. การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการเรียน หมายถึง การที่ สถานศึกษามีการใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนที่มีคุณภาพและหลากหลาย ครอบคลุม การ ประเมินพฤติกรรมของนักเรียนทุกด้าน มีการกำหนดเกณฑ์การตัดสินผลการเรียนรายวิชา เป็นรายปี/ภาคที่ช่วยยกระดับคุณภาพนักเรียน มีระบบการรายงานผลการเรียนต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งนำผลการเรียนไปพัฒนานักเรียน การสอน และพัฒนาหลักสูตร มีประเด็นการพิจารณา คือ 1) การใช้เครื่องมือวัดและประเมิน ผลการเรียนที่มีคุณภาพและหลากหลาย 2) การกำหนดเกณฑ์การตัดสินผลการเรียนที่ช่วยยกระดับ คุณภาพ นักเรียน 3) ระบบการรายงานผลการเรียนต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนและ 4) การนำผล การเรียนไปพัฒนานักเรียนพัฒนาการสอน และพัฒนาหลักสูตร

4. การผลิต การใช้ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่สถานศึกษาส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวางแผนจัดหาและผลิตสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการ เรียนรู้ ระหว่างสถานศึกษา กับครูรวมทั้งผู้ปกครองหรือชุมชน โดยเฉพาะสื่อที่ทำจากวัสดุ ท้องถิ่น มีการใช้และพัฒนาสื่อในการจัดการเรียนการสอน มีระบบการบริการการใช้ และบำรุงรักษาสื่อ รวมทั้งมีการขยายผลการใช้สื่อที่มีคุณภาพและเผยแพร่แก่ผู้สนใจมีประเด็นการพิจารณา คือ 1) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวางแผนจัดหาและผลิตสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ระหว่างสถานศึกษากับครู และผู้ปกครองหรือชุมชน 2) การใช้และพัฒนาสื่อในการจัดการเรียน การสอน 3) ระบบการบริการการใช้ และการบำรุงรักษาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และ 4) การขยายผลการใช้สื่อที่มีคุณภาพและเผยแพร่แก่ผู้สนใจ

5. การจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน หมายถึง การที่สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ ให้นักเรียนได้แสดงออกโดยจัดตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ตามความถนัด ความสนใจ หรือความต้องการของนักเรียน มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน จัดกิจกรรมแนะแนวเพื่อพัฒนานักเรียนทั้งด้านการให้คำปรึกษาในด้านสุขภาพจิต การศึกษาต่อและประกอบอาชีพรวมทั้งจัดบริการและสวัสดิการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือและแก้ปัญหาของนักเรียน มีประเด็นการพิจารณา คือ 1) การจัดกิจกรรมส่งเสริมและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ ให้นักเรียนได้แสดงออกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ 2) การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน 3) การจัดกิจกรรมแนะแนวเพื่อพัฒนานักเรียน 4) การจัดบริการและสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือและแก้ปัญหาของนักเรียน

6. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่สถานศึกษามีห้องสมุดที่มีปริมาณหนังสือ สื่อเพียงพอและจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีนิสัยรักการอ่านและได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ครบถ้วน เพียงพอและใช้ประโยชน์คุ้มค่า มีการจัดมุม แหล่งส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน รวมทั้งมีการจัดสภาพแวดล้อมภายในบริเวณสถานศึกษาที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน สะอาด และปลอดภัย มีประเด็นในการพิจารณา คือ 1) ห้องสมุดมีปริมาณหนังสือเพียงพอและมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้นักเรียนรักการอ่านและได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ครบถ้วน เพียงพอ และใช้ประโยชน์คุ้มค่า 3) การจัดมุม แหล่งส่งเสริมการเรียนรู้ ทั้งในและนอกห้องเรียน 4) การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีภายในบริเวณสถานศึกษา

ด้านที่ 3 การบริหารจัดการ มีประเด็นการพิจารณา ประกอบด้วย การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา การบริหารงบประมาณและการบริการ การบริหารอาคารสถานที่ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ หมายถึง การที่สถานศึกษามีการจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศของสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ทันสมัย และสามารถพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศได้อย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา มีประสิทธิภาพต่อการใช้งานสามารถนำข้อมูลและสารสนเทศไปใช้ในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน มีการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ตลอดจนมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร กิจกรรมของสถานศึกษา มีประเด็นการพิจารณา คือ 1) การจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศพื้นฐานที่ครอบคลุมและเป็นปัจจุบัน 2) การจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศอย่างเป็นระบบทันสมัย และพัฒนาต่อเนื่อง 3) การนำข้อมูลและสารสนเทศไปใช้ในการบริหารการจัดการ

และการเรียนการสอน 4) การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมในสถานศึกษา และผลการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการดำเนินกิจกรรมและผลการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

2. การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาหมายถึง การบริหารการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ ให้เกิดประสิทธิผลตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนด มีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งเป็นไปตามกฎกระทรวงที่ว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพภายใน รวมทั้งใช้หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ หลักการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา มีรูปแบบบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีระบบและกลไกการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผน การควบคุมและการบริหารความเสี่ยง และมีระบบรายงานผลการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชนมีประเด็นการพิจารณา คือ 1) แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี สอดคล้องกับเป้าหมาย และนโยบายในการจัดการศึกษาตลอดจนสภาพของท้องถิ่นและสถานศึกษา 2) การจัดระบบประกันคุณภาพภายใน 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ และใช้หลักการมีส่วนร่วม 4) รูปแบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานมีการตรวจสอบและถ่วงดุล

3. การบริหารงบประมาณและการบริการ หมายถึง สถานศึกษามีระบบการบริหารงบประมาณเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนานักเรียนอย่างเหมาะสมและเพียงพอ มุ่งเน้นผลงาน คือ คุณภาพนักเรียนเป็นสำคัญ มีแผนการติดตามควบคุมการใช้งบประมาณอย่างชัดเจน มีการรายงานผลการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้รวมทั้งมีการจัดบริการและสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาตามความเหมาะสมและจัดได้ทั่วถึง มีประเด็นการพิจารณา คือ 1) การบริหารงบประมาณเหมาะสมและเพียงพอ 2) แผนการติดตาม ควบคุมการใช้งบประมาณที่ชัดเจน 3) มีการรายงานผลการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ และ 4) การจัดบริการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรตามความเหมาะสมและทั่วถึง

4. การบริหารอาคารสถานที่ หมายถึง การที่สถานศึกษาจัดดำเนินการให้อาคารเรียนและสถานที่ทุกแห่ง เช่น ห้องเรียน ห้องน้ำ ห้องส้วม สนามเด็กเล่น สะอาดถูกสุขลักษณะปลอดภัย อาคารมีความมั่นคงแข็งแรง และจัดสถานที่ให้นักเรียนได้ทำกิจกรรมเหมาะสมทั้งเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกประจำอาคาร เช่น ชั้นหนังสือ โต๊ะเก้าอี้ แผ่นป้ายนิเทศ อุปกรณ์ไฟฟ้า รอบบริเวณ สนามที่พักผ่อนหย่อน หรือมุมกิจกรรมต่างๆ อยู่ในสภาพดี ปลอดภัย และมีปริมาณเพียงพอ มีระบบการซ่อมบำรุงที่เหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์ มีระบบสาธารณูปโภค เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา อยู่ในสภาพใช้การได้ดี ปลอดภัย มีระบบการป้องกันอันตรายที่เตรียมพร้อมนำมาใช้การได้ตลอดเวลา มีประเด็นการพิจารณา คือ 1) อาคาร

สถานที่ทุกแห่ง มีความสะอาดปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ มั่นคงแข็งแรงเหมาะสมแก่การทำกิจกรรม
 2) อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกประจำอาคารมีปริมาณเพียงพอ รอบบริเวณอยู่ในสภาพดี
 สะอาดและปลอดภัย 3) การจัดระบบซ่อมบำรุงเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์ และ 4) ระบบ
 สาธารณูปโภคอยู่ในสภาพใช้การได้ดี ปลอดภัย และมีระบบป้องกันอันตราย

ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน มีประเด็น
 การพิจารณา ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนต่อการจัดการศึกษา การมี
 ส่วนร่วมของสถานศึกษาต่อการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนต่อการจัดการศึกษา หมายถึง
 การที่สถานศึกษามีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา มีการกำหนด
 วิสัยทัศน์และเป้าหมายการจัดการศึกษา โดยให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมสามารถชักนำ
 สมาคม ชมรม หรือองค์กรภายนอกที่มีความเข้มแข็งมาให้การสนับสนุนสถานศึกษาเปิดโอกาสให้
 ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้เสียในการจัดการศึกษา มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและ
 การจัดการเรียนรู้ การเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาในท้องถิ่น
 สถานศึกษาและชุมชนเป็นแหล่งวิทยากรในการแสวงหาความรู้ มีประเด็นการพิจารณา คือ
 1) การสำรวจความต้องการของผู้ปกครองและชุมชนในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการจัดการศึกษาร่วมกัน 3) สมาคม ชมรม องค์กรหรือ
 ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ให้การสนับสนุนสถานศึกษา และ 4) ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม
 ในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

2. การมีส่วนร่วมของสถานศึกษาต่อการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชน หมายถึง
 การที่สถานศึกษาและชุมชนมีโครงการ กิจกรรม เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นร่วมกัน ผลจากการ ร่วมกัน
 พัฒนาเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมและสังคมชัดเจน สถานศึกษาให้การสนับสนุนชุมชนอย่างเหมาะสม
 และต่อเนื่อง รวมถึงสถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยากรในการให้ความรู้และบริการแก่ชุมชนด้วย มี
 ประเด็นการพิจารณา คือ 1) สถานศึกษาและชุมชนมีโครงการ กิจกรรมเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นร่วมกัน
 2) ผลการพัฒนาเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมและสังคม 3) สถานศึกษาให้การสนับสนุนชุมชนอย่าง
 เหมาะสมและต่อเนื่อง และ 4) สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยากรในการให้ความรู้และบริการชุมชน

ด้านที่ 5 บุคลากรและการบริหารงานบุคคลมีประเด็นการพิจารณา
 ประกอบด้วย คุณลักษณะของผู้บริหาร คุณลักษณะของครูผู้สอน คุณลักษณะของบุคลากร
 สนับสนุนการสอน การบริหารงานบุคลากร ซึ่งมีรายละเอียดในการพิจารณาดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้รอบรู้ มีความสามารถ ในการบริหารงานวิชาการและการบริหารสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ มีความเป็นประชาธิปไตยยึดหลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา มีประเด็นการพิจารณา คือ 1) ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในงานวิชาการและการบริหารสถานศึกษา 2) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ 3) ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตยและยึดหลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และ 4) ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา

2. คุณลักษณะของครูผู้สอน หมายถึง ครูต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจหลักสูตร จิตวิทยาและพัฒนาการของนักเรียนสามารถนำความรู้ความเข้าใจมาส่งเสริมและพัฒนานักเรียนเป็นรายบุคคล มีทักษะในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามความสนใจของนักเรียน มีความสามารถในการจัดชั้นเรียน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อนักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน อุทิศตนในการพัฒนานักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี มีการพัฒนาตนเองและมีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษามีประเด็นการพิจารณาคือ 1) ครูมีความรู้ความเข้าใจเป้าหมายการจัดการศึกษาหลักสูตรจิตวิทยา และพัฒนาการของนักเรียน สามารถนำมาใช้ในการส่งเสริมและพัฒนา นักเรียนเป็นรายบุคคล 2) ครูมีทักษะและจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ 3) ครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน อุทิศตน ในการพัฒนานักเรียน มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดี และ 4) ครูมีการพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ และใช้กระบวนการวิจัยพัฒนาการเรียนการสอน

3. คุณลักษณะของบุคลากรสนับสนุน หมายถึง บุคลากรอื่นนอกเหนือจากผู้บริหารและครู เช่น เจ้าหน้าที่สนับสนุนการสอน นักการภารโรง พ่อค้าแม่ค้าในสถานศึกษา ผู้ปกครอง กรรมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน และปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและให้ความร่วมมือกับสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรู้ความเข้าใจแนวทางการจัดการศึกษา มีประเด็นการพิจารณา คือ 1) บุคลากรสนับสนุน เข้าใจบทบาทหน้าที่และปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ 2) บุคลากรสนับสนุนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และให้ความร่วมมือกับสถานศึกษา 3) บุคลากรสนับสนุนตระหนักในการเป็นแบบอย่างที่ดี และ 4) บุคลากรสนับสนุนมีความรู้ความเข้าใจแนวทางการจัดการศึกษา

4. การบริหารงานบุคลากร หมายถึง การที่สถานศึกษาจัดโครงสร้างและกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน จัดระบบนิเทศ ติดตาม ประเมินผล และพัฒนา งานอย่างสม่ำเสมอ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรทุกฝ่าย และพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และทั่วถึง มีประเด็นการพิจารณา คือ 1) โครงสร้างการบริหารงาน บทบาท หน้าที่ของบุคลากรกำหนดไว้ชัดเจน 2) การจัดระบบการนิเทศ ติดตาม ประเมิน และพัฒนางาน อย่างสม่ำเสมอ 3) การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ จัดให้แก่บุคลากรทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม 4) การพัฒนาบุคลากรดำเนินอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และทั่วถึง และ 5) โครงสร้างการบริหารงาน และบทบาทหน้าที่ของบุคลากรกำหนดไว้ชัดเจน

ด้านที่ 6 ความดีเด่นของสถานศึกษา มีประเด็นการพิจารณา ประกอบด้วย โครงการ กิจกรรมดีเด่นของสถานศึกษาและผลงานจากการดำเนินโครงการซึ่งมีรายละเอียด ประกอบการพิจารณาดังนี้

1. โครงการ กิจกรรมดีเด่นของสถานศึกษา โครงการหรือกิจกรรมดีเด่นของสถานศึกษา เป็นโครงการ กิจกรรมที่สถานศึกษา ดำเนินการจนบรรลุผลสำเร็จเกิดความภาคภูมิใจ โครงการ หรือ กิจกรรมดีเด่นั้นต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ส่งผลกระทบต่อถึงคุณภาพนักเรียน ใช้หลักการบริหารการจัดการแบบมีส่วนร่วม เน้นการทำงานเป็นระบบเกิดประโยชน์ในวงกว้างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจยึดเป้าหมายความสำเร็จของงานร่วมกันมีประเด็นการพิจารณา คือ

1) โครงการ กิจกรรมดีเดื่นสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายการพัฒนา คุณภาพสถานศึกษา 2) การดำเนินโครงการ กิจกรรมใช้หลักการบริหารการจัดการแบบมีส่วนร่วม 3) การดำเนินโครงการเน้นการทำงานเป็นระบบและเกิดประโยชน์ในวงกว้าง และ 4) ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและยึดเป้าหมายความสำเร็จของงานร่วมกัน

2. ผลงานจากการดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมดีเด่น ผลงานจากการดำเนินโครงการ กิจกรรมดีเด่นของสถานศึกษา เกิดประโยชน์ ต่อพัฒนาการนักเรียนรอบด้าน นักเรียนส่วนใหญ่ได้รับประโยชน์ ผลงานได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง และชุมชน มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงานอย่างแพร่หลาย มีประเด็นการพิจารณา คือ 1) ผลงานเกิดประโยชน์ ต่อพัฒนาการของนักเรียนรอบด้าน 2) ผลงานเกิดประโยชน์ต่อนักเรียนครอบคลุมทั้งสถานศึกษา 3) ผลงานได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องและชุมชน และ 4) มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผลงานอย่างแพร่หลาย

จึงสรุปได้ว่า การรับรางวัลสถานศึกษาพระราชทาน เป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่มีเป้าหมายสูงสุด คือ คุณภาพผู้เรียนและการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง โดยมีเกณฑ์การประเมินที่สำคัญ 6 ด้าน คือ ด้านที่ 1 ด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านที่ 2 การบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ ด้านที่ 3 การบริหารจัดการ ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา ผู้ปกครอง และ ชุมชน ด้านที่ 5 ด้านบุคลากรและการบริหารงานบุคคล ด้านที่ 6 ความดีเด่นของโครงการและกิจกรรมของสถานศึกษา

นอกจากแนวคิดการรับรางวัลระดับสถานศึกษาในประเทศที่ผู้วิจัยได้กล่าวแล้ว ผู้วิจัยยังได้ศึกษาแนวคิดการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของต่างประเทศ ได้แก่ รางวัลความเป็นเลิศของสถานศึกษาในฮ่องกง (The Outstanding School Award of Hong Kong) และ รางวัลคุณภาพการศึกษาภาคเอกชนประเทศสิงคโปร์ (The Singapore Quality Class for Private Education Organization : SQC-PEO) ซึ่งจะได้นำเสนอในลำดับถัดไป

รางวัลความเป็นเลิศของสถานศึกษาในฮ่องกง

รางวัลความเป็นเลิศของสถานศึกษาในฮ่องกง (The Outstanding School Award of Hong Kong) เกิดจากโครงการ The Outstanding School Award : OSA เป็นความพยายามของ คณะกรรมการกองทุนคุณภาพการศึกษาในประเทศฮ่องกง ที่ต้องการสะท้อนให้เห็นถึง คุณภาพผู้เรียนและสถานศึกษาในประเทศฮ่องกง ด้วยการสร้างตัวชี้วัดที่ใช้ตรวจสอบวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถานศึกษา เพื่อมอบรางวัลความเป็นเลิศให้สถานศึกษาปีละครั้ง โดยได้ทำการประเมินในเบื้องต้นด้วยการตรวจสอบหลักฐานที่โรงเรียนส่งเสนอเข้ารับการพิจารณาหลังจากนั้นจึงทำการตรวจสอบ ติดตาม ร่องรอยหลักฐานที่โรงเรียนเสนอ ในการเข้าประเมินจะมีทีมงานคณะกรรมการติดตามที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเข้าทำการตรวจสอบ สำหรับการมอบรางวัล The Outstanding School Award : OSA มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อเป็นการยกย่องและส่งเสริมสถานศึกษาที่มีผลงานเป็นเลิศ 2) เพื่อส่งเสริมและเผยแพร่ขยายวิธีปฏิบัติทางการศึกษาของสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศ และ 3) เพื่อสร้างสรรค์วัฒนธรรมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาของฮ่องกงเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศภายในสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขของแต่ละสถานศึกษา สำหรับเกณฑ์การประเมินสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศจะมี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 การจัดการและการจัดองค์กร ด้านที่ 2 การเรียนการสอน ด้านที่ 3 การสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและสถานศึกษา และด้านที่ 4 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและระดับการพัฒนาของนักเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 ; Quality Education Fund Secretariat, 2002) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านการจัดการและจัดองค์กร จะมีเกณฑ์ย่อยการพิจารณา 4 ประเด็น คือ

1.1 การวางแผน

1.1.1 การพัฒนาพันธกิจและวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่สมาชิกในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ตลอดจนสามารถสร้างความชัดเจนของวิสัยทัศน์ และร่วมมือกันวางแผนเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ โดยคำนึงถึงเงื่อนไขภายในของสถานศึกษาและบริบทสภาพแวดล้อมของการจัดการศึกษา และสามารถวางแผนในการพัฒนาสถานศึกษาสอดคล้องกับ พื้นฐานของการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ความมุ่งหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ ขององค์กร

1.1.2 แผนพัฒนาสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา ระยะปานกลางและระยะสั้น ที่มีความชัดเจน บ่งบอกถึงแผนการทำงานและหน้าที่ของบุคลากรเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันของบุคลากร แผนที่ดีต้องบ่งบอกวิธีการในการทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และสามารถสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แก่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถทำงาน ร่วมกันในการบรรลุ ภารกิจของโรงเรียนในระยะยาว

1.2 ความร่วมมือของทีมงานและการพัฒนาอย่างมืออาชีพ

1.2.1 การสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากร หมายถึง การเสริมแรงทางบวก มีระบบการสื่อสารที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบต่อหน้าที่ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

1.2.2 การพัฒนาอย่างมืออาชีพ หมายถึง สถานศึกษา กำหนดแผนระยะสั้น ระยะยาวเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่ตอบสนองความสนใจ ความต้องการของ ครู หรือ บุคลากร

1.3 การจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงาน หมายถึง สถานศึกษาใช้การมีส่วนร่วมให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดสรรทรัพยากรที่สอดคล้องกับแผนการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษา สามารถระดมทรัพยากรจากภายนอกมาช่วยสนับสนุนและพัฒนาสถานศึกษา มีแผนและสามารถใช้ทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างคุ้มค่า

1.4 กลไกการประเมินและข้อมูลป้อนกลับ

1.4.1 การประเมินผล หมายถึง สถานศึกษามีคณะกรรมการติดตามผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและมีแผนการประเมินและการตรวจสอบที่สอดคล้องกับเป้าหมาย

1.4.2 ข้อมูลป้อนกลับและการเรียนรู้ด้วยตนเอง หมายถึง

สถานศึกษามีช่องทางที่เหมาะสมในการเรียนรู้ ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ ครู นักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมพัฒนาการเรียนการสอนของนักเรียน

2. ด้านการเรียนการสอน จะมีเกณฑ์ย่อยการพิจารณา 3 ประเด็น คือ

2.1 หลักสูตรและการบริหารจัดการหลักสูตร หมายถึง มีหลักสูตรที่มีคุณภาพ โครงสร้างหลักสูตร มีความสอดคล้อง เชื่อมโยง สมดุล และสร้างโอกาสในการพัฒนา นักเรียนรอบด้าน ที่คำนึงถึงลักษณะบริบทของโรงเรียน และครูมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตาม ตรวจสอบ การพัฒนาหลักสูตร อย่างต่อเนื่อง

2.2 การเรียนการสอนในชั้นเรียน จะมีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

2.2.1 กลยุทธ์ในการจัดการสอน หมายถึง สถานศึกษามีกลไกที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ครูนำวิธีการสอนที่เหมาะสมมาใช้ ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน พัฒนาความคิดระดับสูง ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน และทัศนคติของนักเรียน

2.2.2 ทักษะการสอน หมายถึง สถานศึกษามีคณะกรรมการติดตามและระบบการตรวจสอบเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับทางด้านทักษะการสอน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิธีการสอนที่ดี มีการสร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะการจัดห้องเรียน

2.2.3 บรรยากาศชั้นเรียน และบรรยากาศของโรงเรียน หมายถึง สถานศึกษามีนโยบายที่ชัดเจนเพื่อส่งเสริมความคาดหวังเชิงบวกจัดบรรยากาศห้องเรียนเหมาะสมกับความแตกต่างของนักเรียนเป็นรายบุคคล สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและมีอิสระในการเรียนที่มีประสิทธิภาพ

2.3 การประเมินผล จะมีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

2.3.1 ระบบและนโยบายการประเมินผล หมายถึง สถานศึกษามีระบบ และนโยบายการประเมินผลที่เหมาะสมสนองตอบต่อเป้าหมายของหลักสูตร มีความคาดหวังต่อนักเรียนบนพื้นฐานของความสามารถและความต้องการของนักเรียน

2.3.2 การใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการประเมินผล หมายถึง สถานศึกษามีระบบการบันทึกและการรายงาน เพื่อให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพแก่นักเรียนและผู้ปกครอง เพื่อสนับสนุนการเรียนของนักเรียน

3. ด้านการสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและสถานศึกษา จะมีเกณฑ์ย่อยในการพิจารณา 5 ประเด็น คือ

3.1 การเอาใจใส่และให้ความดูแลนักเรียน หมายถึง สถานศึกษามีวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการเสริมสร้างวินัย แนะนำ ให้คำปรึกษา เพื่อส่งเสริมพัฒนานักเรียน

3.2 การพัฒนาบุคลากร สังคมและวัฒนธรรม จะมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

3.2.1 กิจกรรมเสริมหลักสูตร หมายถึง สถานศึกษาให้การสนับสนุนกิจกรรมเสริมหลักสูตรอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่มีความสมบูรณ์ สมดุล และครอบคลุมการพัฒนาทุกด้าน

3.2.2 โปรแกรมเสริมหลักสูตร หมายถึง สถานศึกษามีการวางแผนโปรแกรมเสริมหลักสูตรที่ส่งเสริมพัฒนาการด้านหน้าที่พลเมือง จริยธรรม ศิลปกรรม เพศศึกษา และสิ่งแวดล้อมศึกษา

3.3 การสนับสนุนนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ จะพิจารณาดังนี้

3.3.1 โปรแกรมสนับสนุนการเรียน หมายถึง สถานศึกษามีแผนการสอนซ่อมเสริมที่มีประสิทธิภาพแก่นักเรียน ผู้ซึ่งมีความยุ่งยากในการเรียน และมีการเสริมสร้างและขยายโปรแกรมการเรียนรู้สำหรับนักเรียนที่มีพรสวรรค์

3.3.2 การบริการดูแลรักษา หมายถึง สถานศึกษาให้การสนับสนุนเด็กพิการ เด็กที่มีปัญหาการปรับตัว หรือเด็กที่มีปัญหาครอบครัวอย่างเพียงพอ

3.4 การเชื่อมโยงกับผู้ปกครองและชุมชน จะมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

3.4.1 ความร่วมมือระหว่างบ้านกับสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษากำหนดช่องทางการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพในการสื่อสารระหว่างบ้านและผู้ปกครอง

3.4.2 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน หมายถึง สถานศึกษามีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนและสร้างสายใยกับงานอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน

3.5 บรรยากาศของสถานศึกษา จะมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

3.5.1 กำลังใจ หมายถึง ทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ความเชื่อ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา และมีความภาคภูมิใจระหว่างครูและนักเรียน

3.5.2 มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ครูมีความรักและเอาใจใส่ต่อนักเรียน มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างครู นักเรียน และระหว่างนักเรียนด้วยกัน มีวัฒนธรรมความเป็นเพื่อนร่วมงาน และมีความผูกพันที่ดีระหว่างสมาคมศิษย์เก่า

4. ด้านผลสำเร็จของผู้เรียน จะมีเกณฑ์ย่อยในพิจารณา 7 ประเด็น คือ

4.1 การตั้งเป้าหมายและความคาดหวังความสำเร็จเฉพาะ

4.1.1 กรอบการวางแผนการตัดสินใจ หมายถึง สถานศึกษา กำหนดกรอบในการพัฒนาผู้เรียนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสถานศึกษา และครอบคลุม การพัฒนา 5 ด้าน ได้แก่ ด้านจริยธรรมและศีลธรรม การพัฒนาด้านสติปัญญา การพัฒนาด้านร่างกายอารมณ์ การพัฒนาด้านสังคม และการพัฒนาด้านสุนทรียภาพ

4.1.2 เป้าหมายความสำเร็จ หมายถึง สถานศึกษา กำหนดเป้าหมายความสำเร็จโดยการคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างจุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหาอุปสรรค โอกาสในการพัฒนา ข้อกำหนด ระเบียบของโรงเรียน ความต้องการของผู้เรียนและ สมาชิกในองค์กร สถานะทางการเงินงบประมาณ มีการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายเพื่อช่วยให้ครูมีทิศทางในการทำงาน และกำหนดเป้าหมายที่หลากหลายครอบคลุมการพัฒนาทุกด้านของผู้เรียน เช่น ด้านวิชาการ ด้านกีฬา ศิลปะ หรือตามความต้องการ ของผู้เรียนเอง

4.1.3 ความคาดหวังเฉพาะ หมายถึง สถานศึกษาต้องมีการกำหนดความคาดหวังเฉพาะในการพัฒนาที่ เน้นพัฒนาผู้เรียนตามความแตกต่าง ความสนใจแรงบันดาลใจ และความสามารถของผู้เรียน ด้วยการจัดทำแผนการส่งเสริมนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ และการช่วยเหลือนักเรียนที่มีความต้องการช่วยเหลือเป็นพิเศษ

4.2 ช่องทางในการถ่ายทอดข่าวสารความคาดหวังต่อผู้เรียนถึงผู้ปกครอง จะมีเกณฑ์ย่อยในการประเมินดังนี้

4.2.1 ช่องทางการถ่ายทอดข่าวสาร หมายถึง วิธีการที่โรงเรียนใช้ในการสื่อสารทำความเข้าใจกับครู ผู้ปกครองได้อย่างหลายหลายวิธี เช่น การใช้จดหมายข่าว ข้อความ (Messages) หนังสือเวียน (Circulars) การประกาศ การส่งอีเมลล์ การเผยแพร่ทาง อินเทอร์เน็ต

4.2.2 การพัฒนาความสามารถในการถ่ายทอดความคาดหวังต่อ นักเรียน หมายถึง การที่สถานศึกษามีวิธีการสื่อสาร ทำความเข้าใจกับนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง ในการจัดการเรียนการสอน การสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ การประชุมรายสัปดาห์ การจัดกิจกรรมสนทนาระหว่างครู นักเรียน

4.3 ความสามารถของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนมีแผนพัฒนาศักยภาพ ของผู้เรียน ความสามารถของผู้เรียน ที่เกิดจากครูผู้ซึ่งมีความมุ่งมั่น อุทิศตนและความขยันของ ครูในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อช่วยพัฒนาผู้เรียนและประสบการณ์ในการทำงานของสถานศึกษาให้ ครอบคลุมการพัฒนาผู้เรียน 5 ด้านคือ

4.3.1 การพัฒนาด้านจริยธรรมและศีลธรรม หมายถึง นักเรียนมีความประพฤติดี มีวินัยและพฤติกรรมที่ดี มีความชื่นชอบในค่านิยมทางคุณธรรมจริยธรรม ตระหนักในสภาพของสังคม การเมืองและหน้าที่พลเมือง ให้บริการอย่างดีแก่สถานศึกษาและชุมชน มีความมีศักดิ์ศรีสูง มีแนวความคิดต่อตนเองในเชิงบวกและมีพลังในการต่อต้านสิ่งชั่วร้ายต่างๆ ของสังคม

4.3.2 การพัฒนาด้านสติปัญญา หมายถึง นักเรียนสามารถเข้าใจเป้าหมายทางวิชาการรู้จักคิดอย่างมีเหตุผลและเป็นอิสระ มีทักษะการสืบค้นและการใช้เหตุผลประกอบ มีประวัติผลการสอบวิชาต่างๆในระดับสูง มีการพัฒนาการด้านภาษา มีระดับทักษะการรู้หนังสือ 2 ภาษา และทักษะการพูด 3 ภาษา มีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสามารถและแรงจูงใจในการนำทักษะในด้านเทคโนโลยีไปใช้ปฏิบัติ และการกำหนดเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้ สำหรับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

4.3.3 การพัฒนาด้านร่างกายอารมณ์ หมายถึง นักเรียนตระหนักในด้านสุขภาพเชิงบวก มีส่วนร่วมอย่างจริงจังในด้านกิจกรรมกีฬา มีความตระหนักและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาร่างกายตลอดชีวิต มีความพร้อมที่จะก้าวเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ สถานศึกษาสามารถเตรียมนักเรียนเพื่อการก้าวเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคมและจิตใจ

4.3.4 การพัฒนาด้านสังคม หมายถึง นักเรียนมีความสัมพันธ์กับเพื่อนฝูง สามารถทำงานร่วมกัน ทำงานเป็นทีมและแบ่งปันความรับผิดชอบ มีทักษะทางภาวะผู้นำและการจัดองค์กร มีทักษะในความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน ทักษะในการสื่อสารที่ดี ให้ความเคารพนับถือและยอมรับบุคคลอื่น มีความชื่นชอบในมรดกและวัฒนธรรมของตนเองและคนอื่น

4.3.5 การพัฒนาด้านสุนทรียภาพ หมายถึง นักเรียนมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในกิจกรรมทางวัฒนธรรมและศิลปะภายในและระหว่างสถานศึกษา มีความสามารถในการสร้างสรรค์ ศิลปะ ดนตรี การละคร และเต้นรำ

4.4 กลไกการประเมินผลและการติดตาม หมายถึง สถานศึกษามีความตระหนักถึงระบบการประเมินและติดตามผลการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของแผนการทำงาน ตัวชี้วัดและเกณฑ์ความสำเร็จของงานที่ชัดเจน ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง ครอบคลุมการพัฒนาผู้เรียน 5 ด้าน คือ ด้านจริยธรรมและศีลธรรม ด้านสติปัญญา ด้านร่างกายอารมณ์ ด้านสังคม และด้านสุนทรียภาพ

4.5 ระบบการให้รางวัล หมายถึง สถานศึกษามีระบบการให้รางวัลที่ครอบคลุมเป้าหมายการพัฒนาของผู้เรียน 5 ด้าน คือ ด้านจริยธรรมและศีลธรรม

ด้านสติปัญญา ด้านร่างกายอารมณ์ ด้านสังคม และด้านสุนทรียภาพ ตลอดจนมีการให้รางวัล แก่ครูผู้สอนที่สามารถพัฒนานักเรียนได้ตามเป้าหมาย และต้องมีการยกย่อง เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ให้นักเรียน ครู ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องทราบถึงรางวัลที่ได้รับ

4.6 การเรียนรู้จากประสบการณ์ หมายถึง การที่โรงเรียนมีกิจกรรมที่ หลากหลายในการให้นักเรียนได้เรียนรู้ ครอบคลุม 5 ด้าน คือ ด้านจริยธรรมและศีลธรรม ด้านสติปัญญา ด้านร่างกายอารมณ์ ด้านสังคม และด้านสุนทรียภาพ โดยการฝึกให้ผู้เรียนได้ เรียนจากสิ่งที่ผิดพลาด เพื่อหาแนวทางแก้ไข ด้วยตนเอง

4.7 แผนการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน อย่างต่อเนื่อง หมายถึง สถานศึกษามีแผนการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ให้ผู้เรียน โดยการสร้างความเข้าใจและการยอมรับเกี่ยวกับคุณค่าของการเรียนรู้ด้วยตนเองให้แก่ครู สามารถสร้าง ทัศนคติทางบวกและแรงจูงใจให้แก่ครูในการพัฒนาผู้เรียน ครอบคลุม 5 ด้าน คือ ด้านจริยธรรม และศีลธรรม ด้านสติปัญญา ด้านร่างกายอารมณ์ ด้านสังคม และด้านสุนทรียภาพ

จากที่ผู้วิจัยได้นำเสนอข้างต้น สรุปได้ว่า ในการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับ รางวัลความเป็นเลิศของสถานศึกษาในประเทศฮ่องกง (The Outstanding School Award of Hong Kong) จะมีเกณฑ์การประเมิน 4 ด้านได้แก่ 1) การจัดการและการจัดองค์กร 2) การเรียนการสอน 3) การสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและสถานศึกษา และ 4) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและ ระดับการพัฒนาของนักเรียนซึ่งเป็นเกณฑ์ที่มีความครอบคลุมในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน อย่างแท้จริง

รางวัลคุณภาพการศึกษาภาคเอกชนประเทศสิงคโปร์

รางวัลคุณภาพการศึกษาภาคเอกชนประเทศสิงคโปร์ (The Singapore Quality Class for Private Education Organization : SQC-PEO) เป็นรางวัลคุณภาพที่ มอบให้กับองค์กรทางการศึกษาภาคเอกชนของประเทศสิงคโปร์ที่มีผลงานเป็นเลิศ ผู้ทำการ ประเมินองค์กรทางการศึกษา คือ สถาบัน SPRING ของประเทศสิงคโปร์ โดย SPRING ได้จัดทำเอกสารเทียบเคียง (Benchmarks) การจัดการศึกษาที่เป็นเลิศของชาติ ด้วยการบูรณา การรูปแบบความเป็นเลิศของ รางวัลคุณภาพแห่งชาติของยุโรป รางวัลคุณภาพแห่งชาติสิงคโปร์ และรางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกาเข้าด้วยกัน มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญเพื่อการพัฒนา ด้านคุณภาพการจัดการศึกษาของชาติและ เพื่อให้องค์กรทางการศึกษาใช้เป็นแนวทางใน การเทียบเคียงคุณภาพการจัดการศึกษาของตนเอง โดยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพ

นักเรียนเป็นหัวใจสำคัญและการพัฒนานักเรียนให้มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคมโดยใช้เกณฑ์การประเมิน ซึ่ง Tee (2003) กล่าวว่า สถานศึกษาที่มีรูปแบบความเป็นเลิศในประเทศสิงคโปร์ (School Excellence Model : SEM) จะมีเกณฑ์การประเมินประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผน 3) สารสนเทศ 4) การบริหารบุคคล 5) กระบวนการมุ่งเน้นผู้เรียน 6) ผลลัพธ์ด้านการบริหารและการดำเนินงาน ลูกค้ำ และ 7) ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์มองไปข้างหน้า มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้ำ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คุณค่า สามารถสร้างความชัดเจนของวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรให้ทุกคนได้รับทราบ ตลอดจนสามารถนำแนวความคิด กลยุทธ์ กระบวนการทำงานใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เน้นการเน้นการเรียนรู้ของนักเรียนรวมทั้งผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศและการนำให้โรงเรียนมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีทักษะการจูงใจ การสื่อสาร และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงาน ให้ความสำคัญกับการทำงานแบบทีม และต้องมีค่านิยม ด้านการจัดการเรียนการสอน การวัดผล ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศโดยการมีส่วนร่วมของชุมชนและสังคมและต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นวิธีการที่โรงเรียนสร้างกลยุทธ์ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มุ่งเน้นวางแผนพัฒนา การวางแผนกลยุทธ์ที่ดีต้องครอบคลุมรายละเอียดของงาน โดยการคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียและใช้การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการวางแผนการทำงาน โดยมีขั้นตอนที่สำคัญคือ การวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมภายใน เช่น ตัวชี้วัดคุณภาพผลการดำเนินงาน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ความคิดเห็นของลูกค้ำในตลาด เพื่อนำไปสู่การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่า เป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน โครงการและตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างชัดเจน กำหนดผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและมีการเทียบเคียงกับตัวชี้วัด วางแผนการติดตามควบคุมงานอย่างเป็นระบบและมีตารางเวลาในการติดตามงานที่ชัดเจนเป็นระยะ ๆ ตลอดจนวางแผนการใช้ทรัพยากรให้มีความสอดคล้องกับงานและเป้าหมาย ด้วยความร่วมมือของทุกฝ่าย แผนที่ดี ต้องสามารถยืดหยุ่น ปรับปรุงระบบการทำงานให้สอดคล้องกับรอบเวลาได้ เพื่อสนับสนุนทิศทาง ปรับใช้แผนและกำกับติดตามการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ

สารสนเทศ ข้อมูลที่ดีต้องมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย ควรนำเสนอและแจ้งข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอเกี่ยวกับองค์กรและหลักสูตรที่เปิดสอน เพื่อให้นักเรียนและผู้ปกครองใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ ข้อมูลเหล่านี้ ได้แก่ ภาพรวมขององค์กร

สาขาหรือคณะ สิ่งอำนวยความสะดวก เนื้อหาหลักสูตรความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันในการสอนและวิธีการประเมินที่ใช้การรับรองสถานะของหลักสูตร ค่าธรรมเนียม คุณสมบัติขั้นต่ำ และประสบการณ์ที่ต้องการในการรับเข้าศึกษา ความสะดวกสบายเกี่ยวกับที่พัก ระยะเวลาในการเรียนและเงื่อนไขอื่น ๆ องค์กรควรประกาศไว้อย่างชัดเจนเพื่อป้องกันปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น

คน องค์กร ต้องมีแผนการพัฒนาบุคคล ที่เกิดจากความต้องการพัฒนา ของบุคลากร ที่ทีมงานเอง และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร มีกระบวนการ กลไก กลยุทธ์ ในการพัฒนาบุคลากรเชิงรุก ที่มีความต่อเนื่อง ด้วยการสร้างความเชื่อร่วมกัน (Common Beliefs) การรับรู้ ต่ออนาคตและความสามารถขององค์กรให้แก่บุคลากร ด้วยการส่งเสริมความมุ่งมั่น ความรู้และพัฒนาบทบาทการสอนของทีมงานเพื่อสร้างความพร้อมในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนา ผู้เรียน มีการพัฒนาเพื่อยกระดับความสามารถของทีมงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งถึงทั้งองค์กร มีการส่งเสริม หล่อหลอมและสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีแบบทีมงาน เปิดกว้างยอมรับการทำงาน ของผู้เกี่ยวข้องเพื่อการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาทั่วทั้งองค์กร มีระบบการประเมินกระบวนการ คุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้แก่บุคลากร

กระบวนการมุ่งเน้นผู้เรียน กระบวนการในการออกแบบบริหารของโรงเรียน ที่มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และหลักสูตรของสถานศึกษา เป้าหมาย และ ความต้องการของลูกค้า เป็นการปรับปรุงกระบวนการในการให้การศึกษาแบบองค์รวมเพื่อ เสริมสร้างนักเรียนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี นอกจากนี้มีกระบวนการวางแผนจัดโปรแกรมการวัด ผลประเมินผลที่สอดคล้องกับหลักสูตร และมีระบบสนับสนุนที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานในการอำนวยความสะดวกผลลัพธ์ที่ต้องการ รวมทั้งมีการประเมินปรับปรุง กระบวนการ อย่างสม่ำเสมอ

ผลลัพธ์ด้านการบริหารและการดำเนินงาน ลูกค้า องค์กรที่มีความเป็นเลิศ ต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและให้ความสำคัญกับลูกค้า (ผู้เรียน) มาเป็นอันดับหนึ่ง มีวิธีการที่เหมาะสมในการแบ่งฐานลูกค้า เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพ ในการพัฒนา ศักยภาพของผู้เรียนทุกคนได้เต็มตามศักยภาพ โดยการสามารถนำความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง ไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานเพื่อให้โรงเรียนบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย

ผลลัพธ์ด้านบุคลากร องค์กรที่มีผลลัพธ์ที่ดีเยี่ยมต้องมี การเชื่อมโยงที่ชัดเจน ระหว่างกลยุทธ์ กับวิธีการประเมิน และมาตรการวิธีการทำงาน และสามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรและโรงเรียนเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน และคู่แข่งเพื่อค้นหาผลลัพธ์ที่ดีที่สุดเพื่อสร้าง ความพึงพอใจให้กับผู้เกี่ยวข้อง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า รางวัลคุณภาพการศึกษาภาคเอกชนประเทศ สิงคโปร์ (The Singapore Quality Class for Private Education Organization : SQC-PEO) เป็นรางวัลที่มอบให้กับสถานศึกษาเอกชนที่มีผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นไปตามมาตรฐาน การศึกษาของชาติ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา 6 ด้าน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผน 3) สารสนเทศ 4) การบริหารบุคคล 5) กระบวนการ 6) ลูกค้า และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินงาน ของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน ซึ่งทำให้สถานศึกษาในประเทศฮ่องกงมีแนวปฏิบัติที่ สามารถเทียบเคียงและต้องให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้ง 7 ด้าน เพื่อมุ่งสู่คุณภาพต่อไป

กล่าวโดยสรุป จากแนวคิดการรับรางวัลของสถานศึกษาทั้งในประเทศและ ต่างประเทศที่ผู้วิจัยได้นำเสนอ เมื่อนำมาพิจารณาความสอดคล้องกัน พบว่า มีประเด็นที่สำคัญที่ ของการบริหารสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลระดับสถานศึกษา จำนวน 9 ประเด็น ได้แก่ 1) ระบบข้อมูล สารสนเทศ 2) การวางแผน 3) ลักษณะเด่นของโครงการ กิจกรรม 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 5) การบริหารทรัพยากรบุคคล 6) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง 7) มาตรฐานผลลัพธ์ คุณภาพนักเรียน 8) ระบบและกระบวนการบริหาร 9) การบริหารงานวิชาการ

ดังนั้นจากแนวคิดที่ผู้วิจัยได้นำเสนอข้างต้น เพื่อให้ตัวแปรที่ศึกษาเป็นตัวแปร ที่สำคัญและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารโครงการในสถานศึกษาที่มีผลงานการบริหารเชิงประจักษ์เพื่อมาสร้างมโนทัศน์ การบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ซึ่งจะได้กล่าวในลำดับถัดไป

มโนทัศน์การบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

แนวคิดการบริหารโครงการที่ประสบผลสำเร็จในสถานศึกษาที่มีผลงาน เชิงประจักษ์

สถานศึกษาที่มีผลงานเชิงประจักษ์ คือ สถานศึกษาที่มีผลงานการบริหารที่ สามารถเป็นแบบอย่างให้แก่สถานศึกษาอื่นได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554) มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป และมีมาตรฐานการศึกษา คำว่า “มาตรฐานการศึกษา” หมายความว่า ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการ

ให้เกิดภายในสถานศึกษาทุกแห่ง ตามนัยแห่งความหมาย มาตรฐานการศึกษา สามารถแยกเป็น คำสำคัญได้ 3 คำได้แก่ 1) คุณลักษณะ หมายถึง สิ่งที่เป็นลักษณะสำคัญของการศึกษาในสถานศึกษา 2) คุณภาพ หมายถึง คุณภาพของคุณลักษณะดังกล่าว เช่น คุณภาพสูง คุณภาพต่ำ ดังนั้น คุณภาพที่พึงประสงค์ สถานศึกษาต้องกำหนดขึ้นมาก่อนว่า คือ อย่างไร และ 3) มาตรฐาน หมายถึง ความมีบรรทัดฐานที่ยอมรับกันให้เป็นมาตรฐานในการทำงาน การกำหนดมาตรฐานกำหนดขึ้นโดย ผู้รับผิดชอบ (สุรศักดิ์ ปาเฮ, 2543) การพัฒนาสถานศึกษาให้มีความดีเด่นและมีมาตรฐานการศึกษา สถานศึกษาต้องมีโครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายของการจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550; วรเชษฐ์ จันทร์ภิรมย์, 2555) ซึ่งจะต้องนำไปใช้ในการขับเคลื่อนในทุกบริบทของสถานศึกษาเพราะ การบริหารโครงการ เป็นการบริหารเชิงปฏิบัติงานโดยพิจารณาเป้าหมาย แผนงานและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนอย่างสมดุล

โรงเรียนที่มีความเป็นอัจฉริยะหรือโรงเรียนที่มีความสำเร็จในการบริหาร จะใช้ เทคนิคการบริหารโครงการ เพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้การบริหารโครงการ ต้องคำนึงถึงข้อจำกัดทางด้านเวลา งบประมาณ ทรัพยากร และผลลัพธ์ ซึ่งวิธีการบริหารโครงการ ที่ดีต้องทำให้ทุกคนในโรงเรียนร่วมกันทำงานการบริหารโครงการของโรงเรียนที่มีความเป็นอัจฉริยะ ผู้บริหารโครงการต้องคำนึงถึงประเด็นที่สำคัญ คือ 1) กำหนดนิยามโครงการ (Definition) เป็นการ กำหนดเป้าหมาย ข้อจำกัดต่างๆ ส่วนงานย่อยๆ และผู้รับผิดชอบ 2) การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดการ การวางแผนงบประมาณของแต่ละงาน การวางแผนการจัดสรร การใช้ทรัพยากร การวางแผนการจัดการความเสี่ยง การวางแผนบุคลากร 3) ดำเนินการ (Execution) เป็นการรายงานสถานภาพ โดยคำนึงถึงระยะเวลา ค่าใช้จ่าย ผลลัพธ์ การเปลี่ยนแปลง คุณภาพ การศึกษา และการคาดการณ์ในอนาคตและ 4) การส่งมอบโครงการ (Delivery) ประกอบด้วย การฝึกอบรม เอกสารที่เกี่ยวข้อง การใช้ทรัพยากร การมอบงานใหม่ และบทเรียนจากอดีต เช่น ปัญหาต่างๆ ที่พบจากการทำงาน (ปรเมษฐ์ โมลี, 2555) นอกจากนี้ อติสร ไตรรงค์ (2553) ได้ศึกษากระบวนการบริหารโครงการในโรงเรียนสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมดีเด่นที่ประสบผลสำเร็จ พบว่า มีปัจจัยที่ทำให้การบริหารโครงการในสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ คือ การกำหนด เป้าหมายและวิเคราะห์ความต้องการที่ชัดเจน การมอบหมายงาน การกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดการงบประมาณ การปฏิบัติตามแผน การนิเทศกำกับติดตาม และ การประเมินผล เพื่อมุ่งสู่คุณภาพของผู้เรียนและสถานศึกษา ซึ่ง จากการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ โครงการที่ประสบผลสำเร็จ จำนวน 248 โครงการ และ โครงการที่ล้มเหลว 190 โครงการ พบว่า

ปัจจัยที่สำคัญในการบริหารโครงการให้ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่

- 1) คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารโครงการ และทีมงาน
- 2) กิจกรรม ประกอบด้วย ข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร การวางแผน การควบคุม การมีส่วนร่วม
- 3) อุปสรรค ประกอบด้วย ความขัดแย้ง การเปลี่ยนวัตถุประสงค์ (Georg และ Lechler, 2009) นอกจากนี้ จากผล การวิเคราะห์การดำเนินโครงการของสถานศึกษาในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานีและชุมพร ที่ได้ศึกษา โครงการ จำนวน 110 โครงการ พบว่า สถานศึกษามีวิธีดำเนินการบริหารโครงการที่แตกต่างกัน ความสำเร็จของโครงการขึ้นอยู่กับ ความชัดเจนของโครงการสามารถตอบสนองต่อการแก้ปัญหา คุณภาพโดยมีข้อมูลสารสนเทศจากผู้เกี่ยวข้อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความชัดเจน ในการกำหนดนโยบาย การเสริมสร้างความรู้ให้กับบุคลากร การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร การดำเนินงานตามแผน การกำกับติดตาม กระบวนการดำเนินโครงการให้มีความต่อเนื่อง การประเมินผล และการจัดทำรายงาน (ชูศักดิ์ เอกเพชร, 2554)

ดังนั้นจากที่กล่าวมาข้างต้น จึงสรุปได้ว่า การบริหารโครงการที่ประสบผลสำเร็จ ในสถานศึกษาที่มีผลงานเชิงประจักษ์ ต้องคำนึงถึงประเด็นที่สำคัญ 10 ประเด็น คือ 1) ระบบ ข้อมูลสารสนเทศ 2) การวางแผน 3) ลักษณะโครงการ 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโครงการ 5) การบริหารทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการงบประมาณ 7) การนิเทศกำกับติดตาม 8) การประเมินผล 9) การปิดโครงการ และ 10) กระบวนการบริหารจัดการ

ความสำเร็จของการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ นอกจากต้องให้ความสำคัญ กับประเด็นทั้ง 10 ประเด็น แล้ว ผู้บริหารโครงการหรือผู้รับผิดชอบโครงการต้องคำนึงถึงขั้นตอน หรือวงจรชีวิตการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาด้วย ซึ่งผู้วิจัยจะได้กล่าวใน ลำดับถัดไป

ขั้นตอนหรือวงจรชีวิตการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

ขั้นตอนหรือวงจรชีวิตการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา (Project Life Cycle in School) เป็นการบริหารโครงการที่บูรณาการหลักการจัดการ การประยุกต์ ความรู้ ทักษะ เครื่องมือ เทคนิค และวิธีการ ที่ใช้ในการวางแผน การจัดการโครงการ การปฏิบัติตาม โครงการและการควบคุมคุณภาพของงาน โดยการสร้างประสิทธิภาพการวางแผน ตารางเวลา ทรัพยากร การตัดสินใจ การควบคุมและการทบทวนการวางแผนให้เข้ากับกิจกรรมของโครงการ เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดกิจกรรม การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และกรอบในการบริหาร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้กระบวนการบริหารให้เหมาะสมเกิดประโยชน์สูงสุด โครงการบรรลุตาม

วัตถุประสงค์ หลักการบริหารโครงการที่ดี ต้องเป็นการทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของนโยบายและวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการของส่วนรวม โดยการสร้างระบบย่อยหลาย ๆ ระบบบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง และความเร่งด่วนของงาน ระบบทุกระบบสามารถยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง เพื่อให้ทำงานมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างมีเหตุผล อันจะส่งผลให้ประหยัดทรัพยากร (Resources) และสามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดต้นทุน (Cost) เวลา (Times) การปฏิบัติงาน (Performance) เทคโนโลยี (Technology) งานมีคุณภาพ (Quality) บรรลุตามวัตถุประสงค์ของงาน โครงการ ภายใต้ความร่วมมือของทุกฝ่ายและตอบสนองความต้องการของส่วนรวม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน สถานศึกษา หรือองค์กร ซึ่งมีขั้นตอนการบริหารโครงการ ตามแนวคิด ของ สุวัฒน์ พัฒน์ไพบูลย์ (2544) สุพจน์ โกวิทยา (2548) สมคิด พรหมจ้อย (2550) สุภาพร พิศาลบุตร (2550) เกษ ดัฟฟี แมรี่ (2551) ฐาปนา อินันไพศาล และ อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ (2551) มยุรี อนุমানราชธน (2551) วิสูตร จิระดำเกิง (2552) รัตนา สายคณิต (2552) วราภรณ์ จิรัชชีพพัฒนา (2552) บรูซ แอน ดี (2552) Weiss และ Wysocki (1992) Gray และ Larson (2008) Robert (2004) Pinto (2007) Kloppenborg (2009) และ Marchewka (2010) สรุปได้ 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ (Initiative Phase) เป็นการทำให้มีระบบข้อมูลสารสนเทศของโครงการเพื่อกำหนดจัดตั้งโครงการตลอดจนการวางแผนโครงการ และลักษณะโครงการ ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ (Implementation Phase) เป็นการใช้เทคนิคการบริหาร ใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดการงบประมาณ การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การติดต่อสื่อสาร การใช้การมีส่วนร่วม การจัดการความเสี่ยง การจูงใจ และการกำกับควบคุมโครงการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำให้โครงการบรรลุผล และระยะที่ 3 การปิดโครงการ (Divestment Phase) เป็นขั้นตอนของการประเมินผลโครงการและการตรวจสอบยุติโครงการหรือปิดโครงการ ส่วนกระบวนการบริหารสู่ความเป็นเลิศ จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักบริหาร นักการศึกษา ของ วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2548) เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ (2553) อติสร ไตรรงค์ (2553) ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2544) และ อนันต์ เตียวต้อย (2551) สามารถแบ่งกระบวนการบริหารสู่ความเป็นเลิศได้เป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมการและวางแผนการดำเนินงาน (Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ในการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า โดยการประกาศนโยบายที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่ 2) การนำแผนงานสู่การปฏิบัติ ที่ทุกคนในองค์กรเข้าใจบทบาทหน้าที่ 3) การควบคุม กำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) 4) การทบทวนการดำเนินงาน (Performance) เพื่อส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพงาน

อย่างต่อเนื่อง 5) การให้รางวัลแก่ผู้ประสบผลสำเร็จ และ 6) การเทียบเคียง (Benchmarking) กับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งเมื่อสังเคราะห์กระบวนการบริหารโครงการและการบริหาร ความเป็นเลิศทั้งสองส่วน ผู้วิจัยพบว่า ขั้นตอนหรือวงจรชีวิตการบริหารโครงการ หรือ กระบวนการบริหารสู่ความเป็นเลิศอาจจะมีความแตกต่างกันบ้างในการแบ่งขั้นตอนการบริหาร แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดของวงจรชีวิตโครงการตามที่เสนอข้างต้น พบว่า มีความครอบคลุม ขั้นตอนการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ผู้วิจัย จึงได้สรุปเป็นแนวคิดในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ (Initiative Phase) เป็นขั้นตอนการกำหนดและ จัดตั้งโครงการ โดยการคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสียและการตลาด โดยการจัดให้มีระบบข้อมูลสารสนเทศโครงการและเอกสารโครงการให้เหมาะสม เพื่อนำไปสู่ การเตรียมการและวางแผนการดำเนินงาน (Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ในการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า โดยการประกาศนโยบายที่ชัดเจน

ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ (Implementation Phase) เป็นขั้นตอน ที่ผู้บริหารโครงการ ใช้ภาวะผู้นำในการเสริมสร้างให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจบทบาทหน้าที่โดย การใช้เทคนิค การบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดองค์การโครงการ การจัดการงบประมาณ การติดตามดูแลโครงการและควบคุมโครงการ และระบบกระบวนการบริหารเพื่อให้โครงการบรรลุ ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ระยะที่ 3 การปิดโครงการ (Divestment Phase) เป็นขั้นตอนการส่งเสริมให้ทุกคน มีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง โดยการร่วมประเมินผล ส่งมอบงานหรือ ปิดโครงการ และการสร้างคุณภาพมาตรฐานของงานที่สามารถเทียบเคียง (Benchmarking) กับผลการปฏิบัติงานกับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงสรุปได้ว่า วงจรการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ของสถานศึกษา สามารถดำเนินการได้ 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ และระยะที่ 3 การปิดโครงการ ซึ่งในลำดับถัดไป ผู้วิจัยจะได้นำ วงจรชีวิตการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศไปเชื่อมโยงกับประเด็นสำคัญที่ค้นพบที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศเพื่อนำไปค้นหาตัวแปรที่สำคัญในการบริหารโครงการสู่ ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

ประเด็นสำคัญของการบริหารโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

จุดมุ่งหมายหนึ่งที่สำคัญในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ คือ การเป็นตัวอย่างที่ดีหรือการเป็นต้นแบบให้กับสถานศึกษาอื่นๆ ได้นำหลักการบริหารโครงการไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีคุณภาพ ดังนั้นจากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโครงการ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบของการรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ การรับรางวัลสำหรับสถานศึกษาของประเทศไทย และต่างประเทศ และแนวคิดการบริหารโครงการในสถานศึกษาที่มีผลงานการบริหารเชิงประจักษ์ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดเชิงทฤษฎีข้างต้น เมื่อนำประเด็นที่ค้นพบมาวิเคราะห์ความสอดคล้องเพื่อสรุปประเด็นที่มีความสำคัญต่อการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาพบว่า ประกอบด้วยประเด็นที่สำคัญแสดงดังตาราง 1

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ตาราง 1 ประเด็นที่สำคัญของการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

รายการประเด็น	การบริหารโครงการ	รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	รางวัลระดับคุณภาพสถานศึกษา	การบริหารโครงการในสถานศึกษาที่มีผลงานเชิงประจักษ์	ความสอดคล้อง
ระบบข้อมูลสารสนเทศ	✓	✓	✓	✓	*
การกำหนดจัดตั้งโครงการ	✓				
การวางแผน	✓	✓	✓	✓	*
ลักษณะโครงการ	✓		✓	✓	*
ภาวะผู้นำ	✓	✓	✓	✓	*
การบริหารทรัพยากรบุคคล	✓	✓	✓	✓	*
นโยบายและกลยุทธ์องค์กร		✓			
การจัดองค์การ	✓	✓			*
การจัดการงบประมาณ	✓			✓	*
การมอบหมายงาน	✓				
การติดต่อสื่อสาร	✓				
การใช้การมีส่วนร่วม	✓				
การจัดการความเสี่ยง	✓				
การจูงใจ	✓				
การติดตามดูแลโครงการและการควบคุม	✓			✓	*
การประเมินผลโครงการ	✓			✓	*
การปิดโครงการ	✓			✓	*
การมุ่งเน้นลูกค้าผู้มีส่วนได้เสียและการตลาด		✓	✓		*
มาตรฐานและผลการปฏิบัติงาน		✓	✓		*
ระบบและกระบวนการบริหาร		✓	✓	✓	*
การบริหารงานวิชาการ			✓		

* ประเด็นนี้มีความสอดคล้องกัน

จากตาราง 1 เป็นการนำเสนอประเด็นที่สำคัญของการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ประเด็นที่สำคัญ ของการบริหารโครงการที่ประสบผลสำเร็จ ประเด็นที่สำคัญ ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติและรับรางวัลระดับสถานศึกษา และประเด็นที่สำคัญ ของการบริหารโครงการในสถานศึกษาที่มีผลงานการบริหารเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยพบว่า มีทั้งหมด 21 ประเด็น ได้แก่ 1) ระบบข้อมูลสารสนเทศ 2) การกำหนดจัดตั้งโครงการ 3) การวางแผน 4) ลักษณะโครงการ 5) ภาวะผู้นำ 6) การบริหารทรัพยากรบุคคล 7) นโยบายและกลยุทธ์องค์กร 8) การจัดองค์การ 9) การจัดการงบประมาณ 10) การมอบหมายงาน 11) การติดต่อสื่อสาร 12) การใช้การมีส่วนร่วม 13) การจัดการความเสี่ยง 14) การจูงใจ 15) การติดตามดูแลโครงการและการควบคุม 16) การประเมินผลโครงการ 17) การปิดโครงการ 18) การมุ่งเน้นลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียและการตลาด 19) มาตรฐานและผลการปฏิบัติงาน 20) ระบบกระบวนการบริหาร 21) การบริหารงานวิชาการ

เมื่อพิจารณาประเด็นที่ค้นพบ จากแนวคิดการบริหารโครงการสู่ความสำเร็จ แนวคิดการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อรับรางวัลระดับชาติและรับรางวัลระดับสถานศึกษา และแนวคิดการบริหารโครงการในสถานศึกษาที่มีผลงานเชิงประจักษ์ ที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า มีประเด็นที่มีความสำคัญต่อการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องกัน จำนวน 13 ประเด็น รายละเอียดดังตาราง 2

ตาราง 2 ความสอดคล้องของประเด็นการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

รายการตัวแปร	การบริหารโครงการ	รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	รางวัลระดับคุณภาพสถานศึกษา	การบริหารโครงการในสถานศึกษาที่มีผลงานเชิงประจักษ์	ความสอดคล้อง
ระบบข้อมูลสารสนเทศ	✓	✓	✓	✓	*
การวางแผน	✓	✓	✓	✓	*
ลักษณะโครงการ	✓		✓	✓	*
ภาวะผู้นำ	✓	✓	✓	✓	*
การบริหารทรัพยากรบุคคล	✓	✓	✓	✓	*
การจัดองค์การ	✓	✓			*
การจัดการงบประมาณ	✓			✓	*
การติดตามดูแลโครงการและการควบคุม	✓			✓	*
การประเมินผลโครงการ	✓			✓	*
การปิดโครงการ	✓			✓	*
การมุ่งเน้นลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียและการตลาด		✓	✓		*
มาตรฐานและผลการปฏิบัติงาน		✓	✓		*
ระบบและกระบวนการบริหารจัดการ		✓	✓	✓	*

* ตัวแปรมีความสอดคล้องกัน

จากตาราง 2 พบว่า ประเด็นของการบริหารโครงการ การบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อรับรางวัลระดับชาติและการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อรับรางวัลระดับสถานศึกษา การบริหารโครงการในสถานศึกษาที่มีผลงานเชิงประจักษ์พบว่า มีจำนวน 13 ประเด็น ที่มีความสอดคล้องกันได้แก่ 1) ระบบข้อมูลสารสนเทศ 2) การวางแผน 3) ลักษณะโครงการ 4) ภาวะผู้นำ 5) การบริหาร

ทรัพยากรบุคคล 6) การจัดองค์การ 7) การจัดการงบประมาณ 8) การติดตามดูแลโครงการและการควบคุม 9) การประเมินผลโครงการ 10) การปิดโครงการ 11) การมุ่งเน้นลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และการตลาด 12) มาตรฐานและผลการปฏิบัติงาน และ 13) ระบบและกระบวนการบริหารจัดการ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำประเด็นที่ค้นพบมาใช้เป็นกรอบในการศึกษาและนำเสนอตัวแปรที่สำคัญในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในลำดับถัดไป

ตัวแปรการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาตามวงจรชีวิต

โครงการ

การบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา พบว่าโดยธรรมชาติแล้วโครงการมีวันเริ่มต้นและสิ้นสุด แสดงว่า โครงการมีชีวิต หรือ มีวงจรชีวิต (Life Cycle) โครงการทุกรูปแบบ ทุกขนาด ไม่ว่าจะเป็นโครงการประเภทใด ขนาดใด ย่อมมีส่วนประกอบที่สำคัญของการบริหารโครงการไม่แตกต่างกัน การบริหารโครงการจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารงานยุคใหม่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การดำเนินโครงการให้ประสบความสำเร็จได้ทันตามกำหนดเวลาและอยู่ภายใต้งบประมาณ เวลา ที่จำกัดนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโครงการจะต้องมีทักษะในการบริหารงานที่ดี และเป็นผู้ที่มีความสามารถแปรรูปแบบความคิดที่คลุมเครือไปสู่ระบบวัตถุประสงค์ที่ถูกต้อง ชัดเจน เชื่อถือได้อันจะนำพาความรู้ ทักษะ และทรัพยากรไปสู่เป้าหมายที่สำคัญขององค์การได้ในที่สุด ซึ่ง อัลสติน โรเบิร์ต ดี (2552) และมยุรี อนุมานราชธน (2551) กล่าวว่า การบริหารโครงการจะเกี่ยวข้องกับระบบคน (People System) วิธีการบริหารคนที่มีความแตกต่างกันด้านภูมิหลัง ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์การทำงาน และเกี่ยวข้องกับระบบการบริหารปฏิสัมพันธ์ของคนในโครงการ อันจะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานของโครงการที่แตกต่างกัน ดังนั้น ระบบความสัมพันธ์และระบบโครงการที่ดีจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหาร ที่ผู้บริหารโครงการต้องมีทักษะและมีความจำเป็นที่ต้องเรียนรู้

ความสำเร็จการบริหารโครงการ Morris และ Hough (1987) Pinto และ Slevin (1988) และ Belassi และ Tuke (1996) กล่าวว่า พิจารณาได้จากสามเหลี่ยมคุณภาพ เป็นการเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นกับเวลา ต้นทุน คุณภาพหรือขอบเขตของงาน ส่วน Atkinson (1999) และ Westerveld (2003))ให้ความเห็นเกี่ยวกับเกณฑ์ความสำเร็จของโครงการที่คล้ายกันสรุปได้จากเกณฑ์ 4 ด้านคือ 1) ผลที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับเวลา ต้นทุน คุณภาพของงาน 2) การตัดสินคุณค่าของโครงการจากทีมงานผู้รับบริการคู่สัญญา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ผลที่เกิดขึ้นกับองค์การเช่น ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของโครงการ บทเรียนที่ได้เรียนรู้จาก

โครงการ และ 4) ระบบข้อมูลข่าวสารที่มีความสำคัญน่าเชื่อถือ เพียงตรง ซึ่งผู้วิจัยได้ สังเคราะห์ และจำแนกแนวคิดของนักบริหารโครงการ โดยการบูรณาการแนวคิดของ ประชุม โพธิกุล (2539) วิภาพ จันทรา (2540) วรเดช จันทอรและณัฐฐา วินิจนัยภาค (2543) วีระกุล หวังวีระ (2543) พิภพ ลลิตาภรณ์ (2544) ทวีป ศิริรัศมี (2544) วีระวุธ มาชะศิริานนท์ (2544) สมบัติ อ่างรังธัญวงศ์ (2544) สุวัฒน์ พัฒนไพบูลย์ (2544) ไพโรจน์ ภัทรนรากุล (2545) ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ (2545) ประชุม รอดประเสริฐ (2545) ปกรณ์ ปรียากกร (2547) วรณวลี นิติการ (2547) สุพจน์ โกวิทยา (2548) เสนาะ กลิ่นงาม (2549) วันชัช ปานจันทร์ (2549) สุพจน์ โกสียะจินดา (2550) สมคิด พรหมจ้อย (2550) สุภาพร พิศาลบุตร (2550) พิสนุ พงศ์ศรี (2550) มาชะ ภูจินดา (2550) มยุรี อนุমানราชธน (2551) เกรช ดัฟฟี แมรี่ (2551) สุภาพนา ฉิ่งไพศาล และ อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ (2551) พัชรพร เผ่ากันทะ (2552) วราภรณ์ จิรัชชีพัฒนา (2552) วิสูตร จิระดำเกิง (2552) รัตนา สายคณิต (2552) บรูซ แอนดี (2552) ณัฐยา สินตระการผล (2553) เซาเว่ อินโย (2553) Munns และ Bjermi (1966) Morris และ Hough (1988) Pinto และ Slevin (1988) Weiss และ Wysocki (1992) Belassi และ Tuke (1996) Richman (2002) Robert (2004) Pinto (2007) Gray และ Larson (2008) Kloppenborg (2009) และ Marchewka (2010) เกี่ยวกับตัวแปรที่การบริหารโครงการสู่ความสำเร็จตามวงจรชีวิตโครงการ พบว่า วงจรชีวิตการบริหารโครงการแบ่งออกเป็น 3 ระยะ

ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ เป็นขั้นตอนของการบริหารโครงการที่มีความจำเป็น อย่างที่ผู้บริหารโครงการต้องเข้าใจและรู้ถึงข้อมูลสารสนเทศของโครงการ มีวิธีการกำหนดจัดตั้งโครงการอย่างเหมาะสม วางแผนโครงการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และออกแบบลักษณะโครงการ หรือเขียนเอกสารโครงการให้รัดกุมมีรายละเอียดที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลและความชัดเจนในการนำโครงการสู่การปฏิบัติต่อไป

ระยะที่ 2 การนำโครงการไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ผู้บริหารโครงการต้อง คำนึงถึง ภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารโครงการ และพฤติกรรมของทีมงานหรือผู้ร่วมงาน (Behavior of Human) การจัดองค์การโครงการ (Project Organization) การจัดการงบประมาณ (Budget Management) การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ (Responsibility Assignment Matrices) การติดต่อสื่อสาร (Communication) การใช้การมีส่วนร่วม (Participation) การจัดการ ความเสี่ยง (Risk Management) การจูงใจ (Motivation) การติดตามดูแลโครงการและควบคุมโครงการ (Project Monitoring and Project Control Process)

ระยะที่ 3 การปิดโครงการ (Divestment Phase) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของ วงจรชีวิตโครงการ โดยมีขั้นตอนที่สำคัญประกอบด้วย การประเมินผลหลังสิ้นสุดโครงการและ ตรวจสอบเพื่อยุติโครงการ เพื่อค้นหาข้อมูล ข้อค้นพบ นำข้อมูลที่ได้ย้อนกลับไปเป็นบทเรียนในการเรียนรู้ การดำเนินโครงการครั้งต่อไป และทำการศึกษาแนวคิดการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ของ วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2548) เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ (2553) อติศร ไตรรงค์ (2553) ศุภลักษณ์ เศษณะพานิช (2544) และ อนันต์ เตียวต้อย (2551) พบว่า การบริหารสู่ความเป็นเลิศ ต้องเริ่ม จาก 1) การเตรียมการและวางแผนการดำเนินงาน (Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ในการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า โดยการประกาศนโยบายที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่ 2) การนำแผนงานสู่การปฏิบัติ ที่ทุกคนในองค์กรเข้าใจบทบาทหน้าที่ 3) การควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล (Motoring and Evaluation) 4) การทบทวนการดำเนินงาน (Performance) เพื่อส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง 5) การให้รางวัลแก่ผู้ประสบผลสำเร็จ และ 6) การเทียบเคียง (Benchmarking) กับหน่วยงานที่ ประสบผลสำเร็จ เมื่อสังเคราะห์กระบวนการบริหารโครงการและการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ทั้งสองส่วน และทำการพิจารณาความสอดคล้องระหว่างวงจรชีวิตการบริหารโครงการสู่ ความเป็นเลิศ 3 ระยะ กับประเด็นที่ค้นพบ ผู้วิจัยจึงสรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ สู่ความเป็นเลิศตามวงจรชีวิตการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศได้ดังนี้ ระยะที่ 1 การริเริ่ม โครงการ ประกอบด้วย 1)ระบบข้อมูลสารสนเทศ 2) การวางแผนและ 3) ลักษณะโครงการ 4) การมุ่งเน้นลูกค้าผู้มีส่วนได้เสียและการตลาด ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) การบริหารทรัพยากรบุคคล 3) การจัดองค์การ 4) การจัดการงบประมาณ 5) การติดตามดูแลโครงการและการควบคุม 6) ระบบและกระบวนการบริหารจัดการ ระยะที่ 3 การปิดโครงการ ประกอบด้วย 1) การประเมินผลโครงการ 2) การปิดโครงการ 3) มาตรฐานและ ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้นำประเด็นที่ค้นพบ มาค้นหาตัวแปรการบริหารโครงการสู่ ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ดังจะได้นำเสนอรายละเอียดของตัวแปรแต่ละระยะดังนี้

ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ

การริเริ่มโครงการ (Initiative Phase) เป็นขั้นเริ่มต้นโครงการเป็นก้าวแรกของการแก้ปัญหาด้วยระบบที่ทีมงาน โครงการหนึ่ง ๆ จะเกิดจากชุดของงาน หรือกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรมมารวมกัน การริเริ่มโครงการที่ดี เป็นการระบุขอบเขตหรือคุณสมบัติเฉพาะของโครงการ กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโครงการ ตลอดจนระบุงานสำคัญที่ต้องทำ และกำหนดผู้รับผิดชอบและจัดกลุ่มคนร่วมทีมงาน (Gray และ Larson, 2008) ดังนั้นการริเริ่มโครงการที่ดี ผู้บริหารโครงการต้องคำนึงถึงประเด็นสำคัญ 4 ประเด็น คือ ระบบข้อมูลสารสนเทศ การวางแผนโครงการ คุณลักษณะของโครงการหรือเอกสารโครงการ และการมุ่งเน้นลูกค้า การตลาด และผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระบบข้อมูลสารสนเทศ

ข้อมูลสารสนเทศ (Information System) เป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร เพราะ ข้อมูลสารสนเทศจะเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นปัญหา ผู้บริหารที่ดีต้องมีข้อมูลสารสนเทศถึง 90 % ในการตัดสินใจ และใช้สามัญสำนึกแค่ 10 % เท่านั้น ในการตัดสินใจมาได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศที่ดี ผู้บริหารโครงการ ต้องมีกระบวนการวัด วิเคราะห์ ผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการปรับปรุงพัฒนางาน มีการกำหนดระยะเวลาที่เก็บรวบรวมข้อมูลเมื่อใด โดยใคร ข้อมูลที่จัดเก็บมีรูปแบบเหมาะสมกับลักษณะการวัด และใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2551; เสนาะ กลิ่นงาม, 2549) ข้อมูลสารสนเทศที่ดีต้องมีความน่าเชื่อถือ ทันต่อเวลา (Timely) ตรงต่อความต้องการ (Relevant) แม่นยำ มีความชัดเจน (Clarity) สามารถสื่อความหมาย ความรู้ ความเข้าใจให้เกิดการปฏิบัติยืนยันทะหาแหล่งที่มาได้ ข้อมูลครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการอย่างครบถ้วนและมีความสมบูรณ์เพียงพอ (Completeness) ที่สำคัญข้อมูลต้องถูกต้อง (Accuracy) เป็นปัจจุบัน สะดวกต่อการใช้งาน สามารถใช้เทียบเคียงกับสิ่งที่ดี (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550; Vokurka, Robert, และ Jason , 2000 ; Olson, 2004 ; The guide for Deming Application Prize, 2007 ; Baldrige National Quality Program, 2008 ; Spring , 2011)

การมีข้อมูลสารสนเทศที่น่าเชื่อถือ ข้อมูลนั้น ๆ ต้องมีคุณสมบัติเชิงปริมาณ สามารถแสดงออกมาในรูปตัวเลข ยอมรับได้ กระชับ มีสาระสำคัญ มีความสอดคล้องกับปัญหาที่นำมา วิเคราะห์และสมบูรณ์ตามความต้องการใช้ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธ์, 2541 ; สุวัฒน์ พัฒนาไพบูลย์, 2544 ; เสนาะ กลิ่นงาม, 2549 ; สุพจน์ โกสียะจินดา, 2550 ; มยุรี อนุমানราชธน, 2551) และ ควรนำระบบเทคโนโลยีและวิธีการทางสถิติมาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล (สถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติ, 2550 ; Schwalbe, 2007; Baldrige National Quality Program, 2008) ตลอดจน สร้างระบบการจัดเก็บ เครือข่ายสารสนเทศและการจัดการความรู้ที่เป็นระบบง่ายต่อการนำไปใช้ ประกอบการตัดสินใจ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550 ; Vokurka, Robert, และ Jason, 2000 ; The guide for Deming Application Prize, 2007 ; Baldrige National Quality Program, 2008 ; Spring , 2011) และมีระบบการจัดเก็บ การเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้ง่าย เป็นระบบ ทันสมัย ต่อเนื่อง ง่ายต่อการนำข้อมูลไปใช้ในการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุก ระดับของสถานศึกษาและการเรียนการสอน การทำกิจกรรม โครงการที่สำคัญ ต้องมีระบบการเผยแพร่ ข้อมูล ข่าวสาร กิจกรรม ผลการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาแก่ผู้เกี่ยวข้องอย่างหลากหลายวิธี ทั่วถึง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 ; กระทรวงศึกษาธิการ, 2550; บรูซ แอน ดี, 2552 ; Quality Education Fund Secretariat, 2002 ; Tee, 2003 ; Spring, 2011)

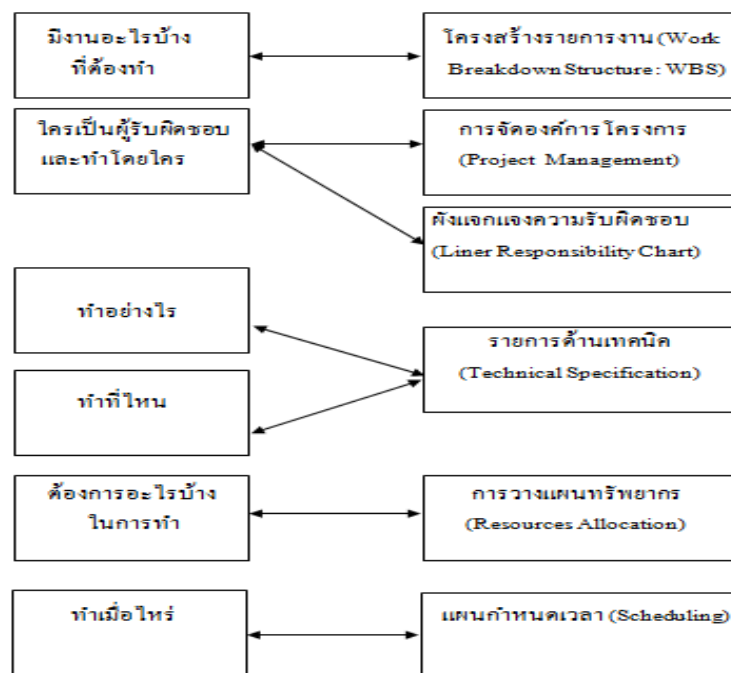
จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นข้อเท็จจริงที่ใช้ ประกอบในการตัดสินใจ ข้อมูลสารสนเทศที่ดีต้องมีรูปแบบ ลักษณะการวัด และวิธีการรวบรวม ข้อมูลที่หลากหลายชัดเจน ระบุระยะเวลาที่เก็บข้อมูลเมื่อใด โดยใคร และใช้วิธีการใด ข้อมูลสารสนเทศ มีความกระชับ ถูกต้อง แม่นยำ ครอบคลุมเป็นปัจจุบัน สะดวกต่อการใช้งาน สามารถใช้เทียบเคียง กับองค์กรอื่นได้ มีสาระสำคัญ สอดคล้องกับปัญหาที่นำมาวิเคราะห์ นำระบบเทคโนโลยีและวิธีการ ทางสถิติมาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้ง มีระบบการจัดเก็บ การเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ ได้ง่าย เป็นระบบ ทันสมัย ต่อเนื่อง ง่ายต่อการนำข้อมูลไปใช้ในการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ในทุกระดับของสถานศึกษาและการเรียนการสอน ตลอดจนมีการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร กิจกรรม ของสถานศึกษา ผลการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาแก่ผู้เกี่ยวข้องซึ่งจะทำให้ง่ายต่อการวางแผน โครงการต่อไป

การวางแผนโครงการ

การวางแผนโครงการ (Planning) องค์การโดยทั่วไปจะใช้เวลาร้อยละ 5 ในการวางแผนการทำงาน แต่จากการสำรวจ พบว่า องค์การที่ประสบผลสำเร็จจะต้องใช้เวลาในการวางแผนดำเนินโครงการถึงร้อยละ 45 ของการดำเนินโครงการ (Richman, 2002) ความล้มเหลวของการวางแผนเกิดจากกลุ่มผู้บริหารเพียงกลุ่มเดียววางแผน แต่การดำเนินโครงการโดยแท้จริงต้องอาศัยผู้ปฏิบัติหลายคน จึงเกิดช่องว่าง ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความสับสนและความขัดแย้งและบ่อยครั้งที่เกิดความไม่พอใจ ไม่เข้าใจในงาน (Gray และ Larson, 2008) การวางแผนโครงการที่ดียอมทำให้องค์การมีแนวปฏิบัติที่มีความชัดเจน (สุภาพร พิศาลบุตร, 2550 ; มยุรี อนุมานราชธน, 2551; Richman, 2002 ; Kloppenborg, 2009 ; Barkley, 2001; Gray และ Larson, 2008; Pinto, 2007 ; Meredith และ Mantel, 2006) มีช่องทางการสื่อสารและการประสานงานที่ดี สามารถบ่งบอกถึงระยะเวลาและหน้าที่ของบุคลากรในการทำงาน ตลอดจนสามารถสร้างกลไกการติดตามควบคุมงาน การประเมิน และตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับที่สอดคล้องกับเป้าหมาย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543; Quality Education Fund Secretariat, 2002 ; Tee, 2003 ; Spring, 2011) เพราะ มีตารางควบคุมการติดตามงานตามแผนที่ชัดเจน การวางแผนที่ดีต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับเวลา สถานการณ์ได้โดยตลอด(กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 ; Tee, 2003 ; Spring, 2011) อีกทั้งยังต้องสามารถวางแผนจัดสรรทรัพยากรที่สอดคล้องกับแผนการพัฒนสถานศึกษา วิสัยทัศน์ พันธกิจ มีแผนการติดตามตรวจสอบการรายงานการใช้งบประมาณที่คุ้มค่าตรวจสอบได้(กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 ; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,2543 ; Quality Education Fund Secretariat, 2002) เพราะแผนเป็นกระบวนการหรือวิธีการตัดสินใจ (Decision Making Process) ล่วงหน้าเพื่ออนาคตขององค์การ เป็นลำดับของเหตุการณ์ที่จัดทำแบบมีโครงสร้างเพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่พึงปรารถนา โดยมีรายละเอียดให้ทราบว่า ใครต้องทำอะไร เมื่อไรและอย่างไร รวมถึงการตัดสินใจที่สำคัญและเป็นกลไกในการติดต่อสื่อสาร ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในโครงการ กับฝ่ายงาน (มยุรี อนุมานราชธน ,2551; สุภาพร พิศาลบุตร, 2550) ดังนั้นการวางแผน (Planning) เพื่อการบรรลุผลลัพธ์ที่สุดยอด สถานศึกษาต้องวางแผนโครงการให้ครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษาและมีแผนพัฒนาผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น แผนพัฒนาการเรียนรู้อยู่ด้วยตนเองแผนการเรียนรู้จากสิ่งที่มีผิดพลาดแผนการเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,2543 ; Quality Education Fund Secretariat, 2002)

สำหรับหลักการพื้นฐานของการวางแผน คือ ต้องเกิดจากการมีส่วนร่วม (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550 ; Peters และ Waterman, 1982 ; EIPM – EFQM, 2006 ; Baldrige National Quality Program, 2008) และจากการศึกษาสภาพปัญหา ข้อมูลสารสนเทศ ความต้องการในปัจจุบันและอนาคต ความต้องการของตลาด ชุมชนและ ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ กระบวนการวางแผนที่ดีต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย วิสัยทัศน์ พันธกิจของ สถานศึกษา ทรัพยากร เงื่อนไขภายในและบริบทสภาพแวดล้อม และสมรรถนะการแข่งขันของ องค์กร นำเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ชี้กำหนดของโครงการ ความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง งบประมาณ มาใช้ในการกำหนดค่าเป้าหมายความสำเร็จ (Quality Education Fund Secretariat, 2002 ; Tee, 2003 ; Spring, 2011) โครงการต้องมาจากการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์และ ที่สำคัญต้องสามารถแปลงแผน นโยบายและกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยการจัดทำแผนปฏิบัติการ โครงการที่ดีต้องสนองตอบต่อกลยุทธ์อย่างชัดเจน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550 ; Peters และ Waterman, 1982 ; Vokurka, Robert, และ Jason, 2000 ; Hutton, 2000 ; EIPM – EFQM, 2006 ; The guide for Deming Application Prize, 2007 ; Baldrige National Quality Program, 2008 ; Spring, 2011) เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550 ; Peters และ Waterman, 1982 ; Baldrige National Quality Program, 2008) ตลอดจนสามารถ สร้างระบบการควบคุมคุณภาพ (สถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติ, 2550 ; Hutton, 2000 ; EIPM – EFQM, 2006 ; The guide for Deming Application Prize, 2007 ; Baldrige National Quality Program, 2008) และตัวบ่งชี้ในการดำเนินงาน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550 ; Baldrige National Quality Program, 2008) เพื่อความชัดเจนในการติดตาม ปรับปรุง พัฒนางานให้เกิดความต่อเนื่อง (สถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติ, 2550 ; Peters และ Waterman, 1982 ; Vokurka, Robert, และ Jason, 2000 ; Hutton, 2000 ; EIPM – EFQM, 2006 ; The guide for Deming Application Prize, 2007 ; Baldrige National Quality Program, 2008 ; Spring, 2011) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Fundamental of Environment Analysis) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนการ วิเคราะห์มุมมองของลูกค้า เพราะลูกค้า (ผู้เรียน ผู้ปกครอง) คือ พระเจ้า (Customer is God) ประกอบการวางแผน

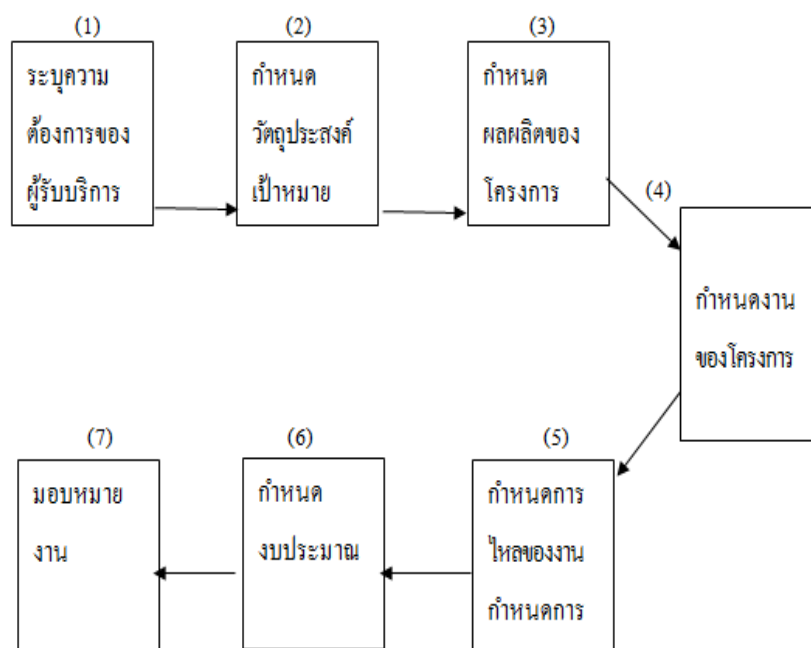
นอกจากนี้ Porter (1998) ได้เสนอหลักในการวางแผนที่ดีโดยการวิเคราะห์แบบจำลองเพชรแห่งความได้เปรียบของชาติ (Diamond Model of National Advantage) ว่า ต้องคำนึงถึง ปัจจัยในการดำเนินงาน 5 ประเด็น คือ 1) เงื่อนไขความต้องการของตลาด และ ผู้เกี่ยวข้อง 2) ปัจจัยสนับสนุน 3) กลยุทธ์ 4) โครงสร้างการแข่งขันและ 5) การให้ความสำคัญกับอำนาจของผู้มีส่วนได้เสีย (Power of the Stakeholders) เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาใช้ประกอบการกำหนดนโยบาย วางแผน กลยุทธ์ในการดำเนินงาน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ดี ผู้วางแผนต้องคำนึงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายเพื่อการอยู่รอด (Survive) และการพัฒนาเพื่อการเจริญเติบโต (Growth) กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่มีความเฉพาะเจาะจงและผลลัพธ์ที่สามารถประเมินและวัดได้ ใช้การมีส่วนร่วม (Engagement) การอธิบายงาน (Explanation) ที่ชัดเจนแก่ผู้ร่วมงาน และการกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน (Clarity of Expectation) มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาและแผนพัฒนาคุณภาพที่ชัดเจนที่แสดงถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพที่แสดงถึงความต่อเนื่อง ในการกำหนดภารกิจ เป้าประสงค์ กลวิธีที่เหมาะสม การใช้อำนาจหน้าที่เพื่อทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ (รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, 2548) ซึ่งจากงานวิจัยของ ธนิก คุณเมธิกุล (2552) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษา เพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน พบว่า การวางแผนเกิดจากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้องเป้าหมายหลักของสถานศึกษาและข้อมูลสารสนเทศ มีการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และต้องจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อให้การทำงานบรรลุกลยุทธ์ (วิวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2546) นอกจากนี้ วิสูตร จิระคำเก็ง (2552) ได้กล่าวเพิ่มเติมถึงหลักในการวางแผนที่ดี ว่า ควรให้ทีมบริหารโครงการได้มีโอกาสคิดร่วมกัน ก่อนลงมือทำ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงต่อการดำเนินโครงการ ช่วยให้เห็นปัญหาล่วงหน้า และสามารถหาแนวทางแก้ไขไว้ได้ก่อนรู้ถึงข้อมูลที่ต้องการเพิ่มเติมในการทำโครงการในขั้นตอนต่าง ๆ เป็นการเตรียมเกณฑ์สำหรับการติดตามตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานภายในโครงการ ในการวางแผนโครงการที่ทีมงานบริหารโครงการจะต้องช่วยกันตอบคำถามพื้นฐานในการดำเนินโครงการ ได้แก่ มีงานอะไรบ้างที่ต้องทำ ใครเป็นคนทำ ทำอย่างไร ทำที่ไหน ต้องการอะไรในการทำ และจะทำเมื่อไหร่ เทคนิคการตอบคำถามเหล่านี้ แสดงดังภาพประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 เทคนิคที่ใช้ในการวางแผนการบริหารโครงการ
ที่มา : วิสูตร จิระดำเกิง (2552)

อย่างไรก็ตามการบริหารโครงการให้ประสบผลสำเร็จ Clarke (1999) กล่าวว่า สิ่งสำคัญคือ การให้ความสำคัญกับการวางแผน การทำโครงการที่ดีควรใช้แผนของโครงการที่ได้กำหนดไว้เป็นเครื่องมือในการทำงาน ดังนั้น ก่อนวางแผนโครงการใด ๆ ผู้วางแผนโครงการต้องทราบเกี่ยวกับประเภทสถานะและสถานที่ตั้งโครงการ ขอบเขตของงานที่ต้องดำเนินการ ประมาณการต้นทุนเบื้องต้น รายงานผลงาน วัตถุประสงค์หลักของโครงการ สัญญาที่เกี่ยวข้องกับโครงการ การออกแบบโครงการ ข้อจำกัดด้านสภาพแวดล้อม เช่น โครงสร้างองค์กร สังคม โครงสร้าง การบริหารแบบรวมศูนย์ ซึ่งควบคุมการตัดสินใจ และผู้ได้รับประโยชน์จากโครงการ กระบวนการวางแผน มยุรี อนุมานราชชน (2551) กล่าวว่า เริ่มจาก ขั้นตอนที่ 1 การระบุความต้องการของผู้รับบริการโดยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ความต้องการของผู้ใช้บริการ ผู้รับบริการโครงการ และปัญหาต่าง ๆ จากการดำเนินงานตามนโยบาย โดยอาจรวมรวบรวมความคิดเห็น ข้อมูล ข่าวสารจากผลงานวิจัย ปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผู้วางแผนโครงการต้องทราบวัตถุประสงค์หลัก 3 ด้าน ได้แก่ เวลา ต้นทุน คุณภาพ และต้องทราบความสำคัญว่า วัตถุประสงค์ใดมีความสำคัญมากกว่าวัตถุประสงค์ใดจึง

ตัดสินใจเลือกเขียนข้อเสนอโครงการและวางแผนวิธีดำเนินโครงการ ขั้นตอนที่ 3 กำหนดผลผลิตของโครงการ วางแผนกำหนดสิ่งที่เป็นผลผลิต ผลลัพธ์ บริการของโครงการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้วางแผนควรเข้าใจเป็นอย่างดีในสิ่งที่โครงการต้องส่งมอบให้ผู้รับบริการหรือผู้ใช้บริการ การกำหนดอาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือรายงานที่มีการอธิบายรายละเอียดของงานไว้อย่างชัดเจน ขั้นตอนที่ 4 กำหนดงานของโครงการ เป็นการกำหนดสิ่งที่โครงการจะต้องดำเนินการหรือไม่ ขั้นตอนที่ 5 กำหนดการไหลของงานเป็นการกำหนดงานทั้งหมดที่จะดำเนินการต่อไป โดยแสดงให้เห็นถึงชุดของงานหน่วยงานย่อย กลุ่มงานให้ถูกต้องมากที่สุด ในการกำหนดงานของโครงการ ขั้นตอนที่ 6 กำหนดงบประมาณ และ ขั้นตอนที่ 7 มอบหมายงาน เป็นการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับทีมงานในการปฏิบัติหน้าที่ในการดำเนินโครงการ ความสัมพันธ์ของกระบวนการวางแผนตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 6 ดังภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 กระบวนการบริหารโครงการ

ที่มา : มยุรี อนุমানราชชน (2551)

นอกจากนี้ที่สำคัญก่อนวางแผนโครงการผู้วางแผนโครงการต้องศึกษา รายงานผลการศึกษาคือความเป็นไปได้ของโครงการและเอกสารโครงการที่ได้รับความเห็นชอบแล้ว อีกด้วย การวางแผนโครงการอย่างเป็นระบบ ทำให้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ งานบรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด ภายใต้กรอบงบประมาณและช่วย ส่งเสริมการเตรียมการสำหรับการทำงานในขั้นตอนต่างๆ ให้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับประสานงานกัน (สมคิด พรหมจ้อย, 2550 ; สุภาพนา ฉินไพศาลและอัจฉรา ชิวตระกูลกิจ, 2551; มยุรี อนุมานราชธน, 2551 ; Forsberg, Mooz, และ Cotterman, 1996) การวางแผนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารควรบูรณาการแนวคิดการวางแผน 3 ด้าน คือ แนวคิดที่ 1 กระบวนการแก้ปัญหา แนวคิดที่ 2 การกำหนดรายละเอียดแนวทางการปฏิบัติ และแนวคิดที่ 3 การใช้ความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ เพื่อให้โครงการเป็นไปอย่างรอบคอบและรอบด้าน (ปกรณ ปรียากร, 2457) การวางแผนที่ดีต้องมี ลักษณะดังต่อไปนี้

1. ทีมงานบริหารโครงการและสมาชิกได้มีโอกาสคิด วิเคราะห์ ศึกษา ทำความเข้าใจงานต่าง ๆ ร่วมกัน ก่อนเริ่มวางแผนโครงการ มีการแตกโครงสร้างงาน ระบุรายการ เทคนิคที่ใช้และกิจกรรมของโครงการอย่างละเอียด ชัดเจน (สุพจน์ โกสียะจินดา, 2550 ; สมคิด พรหมจ้อย, 2550 ; สุภาพร พิศาลบุตร, 2550 ; รัตนา สายคณิต, 2552 ; เซาว์ อินโย, 2553)
2. มีการศึกษาวิเคราะห์นโยบายแนวโน้มการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงทบทวน สภาพปัญหาที่แท้จริง ก่อนเริ่มวางแผน
 3. มีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินโครงการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
 4. การกำหนดวัตถุประสงค์โครงการต้องสอดคล้องกับเวลา ต้นทุน และคุณภาพ
 5. ขอบเขตของงาน และมาตรฐานด้านผลผลิต ผลลัพธ์ของโครงการ ต้องกำหนดอย่างชัดเจน (ทวิป ศิริวัฒน์, 2544 ; สุภาพร พิศาลบุตร, 2550 ; มยุรี อนุมานราชธน, 2551)
6. มีการจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการ ใครต้องทำอะไร เมื่อไหร่ ที่ไหน อย่างไร ต้องใช้ทรัพยากรที่จำเป็นอะไรบ้าง เวลาที่โครงการแล้วเสร็จ ควรเป็นเมื่อไร (เกรช ดัฟฟี แมรี, 2551 ; วิสูตร จิระดำเกิง, 2552 ; เซาว์ อินโย, 2553)
7. สมาชิกของโครงการต้องมีการร่วมประชุม ประสานงานโครงการ ก่อนเริ่มวางแผนเพื่อสร้างความเห็นพ้องต้องกัน และต้องประชุมเพื่อชี้แจงแผนโครงการให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ
8. มีการกำหนดนโยบาย แนวทางปฏิบัติงานที่จำเป็น และต้องมีการกำหนด จุดวัดความก้าวหน้าและวิธีการประเมินโครงการอย่างชัดเจน

9. ต้องมีการวางแผนกระบวนการสื่อสาร และ แผนป้องกันความเสี่ยง
(วรพจน์ บุษราคัมดี, 2544 ; นนิตา สร้อยดอกสน, 2553 ; Kloppenborg, 2009)

10. วางแผนการมอบหมายงานโดยการสร้างผังแจกแจงความรับผิดชอบ

จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงสรุปได้ว่า การวางแผน มีหลักการพื้นฐานที่สำคัญ คือ การเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ ใช้การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการวางแผนโครงการ นำปัจจัยภายใน เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ทรัพยากร ของสถานศึกษา เงื่อนไขภายใน สมรรถนะการแข่งขันขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึง บริบทสภาพแวดล้อม กระบวนการศึกษาสภาพปัญหา ข้อมูลสารสนเทศ ความต้องการในปัจจุบันและอนาคต ของตลาด ชุมชน สภาพแวดล้อม ความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง มาใช้ประกอบการวางแผน โดยมีการระบุรายละเอียดในแผนอย่างชัดเจน ว่ามีงานอะไรบ้างที่ต้องทำ ใครเป็นคนทำ ทำเมื่อไหร่ อย่างไร ที่ไหน ต้องการทรัพยากรอะไรบ้างในการทำ ทีมงานควรมีโอกาสร่วมกันคิด ศึกษา ทำความเข้าใจงานก่อนลงมือวางแผน มีการแตกโครงสร้างงานและระบุรายการเทคนิคที่ใช้และกิจกรรมของโครงการอย่างละเอียด มีการศึกษานโยบาย แนวโน้มการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง มีการทบทวนปัญหาที่แท้จริงก่อนเริ่มวางแผน มีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินโครงการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น วางแผนกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการให้สอดคล้องกับเวลา ต้นทุน และคุณภาพงานอย่างชัดเจน มีการกำหนดขอบเขตของงาน มาตรฐานด้านผลผลิต ผลลัพธ์ของโครงการอย่างชัดเจน มีการกำหนดระยะเวลา วิธีการประเมินโครงการ และจุดวัดความก้าวหน้าของโครงการ วางแผนกระบวนการสื่อสารในการดำเนินโครงการ มีการจัดทำแผนป้องกันความเสี่ยง และประชุมเพื่อชี้แจงและเสนอแผนให้ทีมงานและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ มีกระบวนการแปลงแผน นโยบาย และกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์อย่างชัดเจน ตลอดจนสามารถ สร้างระบบการควบคุมคุณภาพ และตัวบ่งชี้ในการดำเนินงาน เพื่อความชัดเจนในการติดตาม ปรับปรุง พัฒนางานให้เกิดความต่อเนื่อง แผนที่ดีต้องมีช่องทางการสื่อสารและการประสานงานที่ดี บ่งบอกระยะเวลาและ หน้าที่ของบุคลากรที่ชัดเจนในการทำงาน มีกลไกการติดตาม ควบคุมงาน การ ประเมิน และตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับที่สอดคล้องกับเป้าหมาย มีตารางควบคุมการติดตามงานตามแผนที่ชัดเจน แผนต้องมีความยืดหยุ่นและเอื้อต่อการปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับเวลา สถานการณ์ มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพ เพื่อนำไปสู่การเขียนเอกสารลักษณะโครงการที่ความสมบูรณ์สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

คุณลักษณะของโครงการหรือเอกสารโครงการ

ในการกำหนดจัดตั้งโครงการนั้น ผู้บริหารโครงการต้องเริ่มจาก การศึกษา ความไปได้ของโครงการ ด้วยการเริ่มต้นวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และกลุ่มอิทธิพลต่าง ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินโครงการ ความพร้อม ความเพียงพอเหมาะสมของ เทคโนโลยี อุปกรณ์ กำลังคน งบประมาณ เวลา ศึกษาถึงข้อจำกัดในการดำเนินโครงการ ร่วมกัน วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ กับวิธีการดำเนินงานและค่าใช้จ่าย ตลอดจน พิจารณา ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และความเหมาะสมของระยะเวลาใน การดำเนินโครงการ งบประมาณ ตลอดจนพิจารณาหลักการและเหตุผล และผลประโยชน์จาก โครงการคืออะไร เพื่อใคร (ประสิทธิ์ ตงยงศิริ, 2545 ; ประชุม รอดประเสริฐ, 2545 ; สมคิด พรหมจ้อย , 2550 ; สุภาพร พิศาลบุตร, 2550 ; สุภาพนา ฉิ้นไพศาล และ อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ, 2551 ; รัตนา สายคณิต, 2552 ; Marchewka, 2010) ที่สำคัญควรพิจารณา สถานที่ที่เข้ามาเกี่ยวข้องใน การดำเนินโครงการ ความเหมาะสมของโครงสร้างโครงการ คุณค่าของโครงการ ประอบการ กำหนดจัดตั้งโครงการด้วย (สุรศักดิ์ นานานุกูล, 2539 ; สุภาพร พิศาลบุตร, 2550 ; บุษบา จริ่งบำรุง, 2550 ; สุภาพนา ฉิ้นไพศาล และ อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ, 2551) เพื่อเป็นการนำมาเขียนเป็นคุณลักษณะ ของโครงการหรือเอกสารโครงการที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

การเขียนโครงการเป็นตัวแปรสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายของ โครงการ เอกสารโครงการที่ดีจะบ่งบอกถึงความรู้ความเข้าใจในขอบเขตโครงการ คุณประโยชน์ที่ โครงการควรจะให้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรอบของเวลาที่โครงการจะต้องแล้วเสร็จ และรายการทรัพยากร ที่ต้องนำไปใช้ ในการดำเนินโครงการ (วิสูตร จิระดำเกิง, 2552 ; มยุรี อนุมานราชชน, 2551 ; Munns และ Tuke, 1996 ; Barkley, 2001 ; Dietrich และ Lehtonen, 2005 ; Kerzner และ Saladis, 2006 ; Meredith และ Mantel, 2006 ; Kloppenborg, 2009 ; Richman, 2002 ; Marchewka, 2010 ; Liu, Chen, Jiang, และ Klein, 2010) ลักษณะที่พึงประสงค์ของเอกสารโครงการ คือ 1) มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ที่ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 5 ด้าน คือ มีคุณลักษณะ ที่เป็นจุดเด่น (Uniqueness) มีดัชนีชี้วัด (Indicators) มีเป้าหมายเฉพาะที่ชัดเจนทั้งพื้นที่และบุคคล กลุ่มเป้าหมาย มีความสอดคล้องตามหลักเหตุผล และมีกรอบเวลาปฏิบัติที่แน่นอน มุ่งการปฏิบัติ และการเปลี่ยนแปลง (Action and Change Oriented) 2) การจัดทำโครงการต้องสร้างสรรค์ สิ่งใหม่รวมถึงการมุ่งหวังการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย 3) การปฏิบัติที่สอดคล้องกัน (Coherent Organized Action) กิจกรรมของโครงการมีความสลับซับซ้อน และมีหลายระบบ

หลายกิจกรรม และมักจะเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ดังนั้นความร่วมมือ การประสานงานจึงมีบทบาทต่อความสำเร็จของโครงการ 4) มุ่งผลลัพธ์จากการดำเนินโครงการ (Performance-based Management) (ไพโรจน์ ภัทรนรากุล, 2545) ดังนั้นแนวทางการเขียนโครงการ ควรเขียนให้สั้นกะทัดรัด ได้ใจความแต่ต้องระวังไม่ให้สั้นเกินไปจนทำให้โครงการนั้นมีคุณค่าน้อยเนื้อหาที่น่าสนใจในตัวโครงการต้องได้รับการศึกษาค้นคว้าและวางแผนคิดอย่างเป็นระบบ ข้อมูลมีความถูกต้อง สมเหตุสมผล และเชื่อถือได้ มีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการด้านต่าง ๆ เพื่อให้โครงการที่กำลังจัดทำไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อบุคคล องค์กรหรือผลเสียต่อสังคมในระยะยาวหลังจากการดำเนินโครงการสิ้นสุดไปแล้ว การเขียนโครงการโดยทั่วไปอาจเขียนได้ 2 รูปแบบ คือ แบบประเพณีนิยมหรือแบบดั้งเดิม (Conventional Method) และการเขียนโครงการแบบตารางเหตุผลต่อเนื่องหรือแบบตรรกวิทยา (Logical Framework Matrix : LOG FRAME) การเขียนโครงการแบบประเพณีนิยมหรือแบบดั้งเดิม เป็นการเขียนโครงการที่ได้รับการจัดทำอย่างสมเหตุสมผล เพื่อบ่งบอกให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของโครงการ ผลที่ต้องการจากโครงการ ขอบเขตงาน ข้อกำหนดโครงการ เอกสารสัญญา ทรัพยากรที่ต้องการใช้ กำหนดระยะเวลาส่งมอบงาน มีองค์ประกอบพื้นฐานของการเขียนโครงการแบบประเพณีนิยมหรือแบบดั้งเดิม (Conventional Method) ขององค์กรชั้นนำ พบว่า ประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นเหตุเป็นผล ดังนี้

บทสรุป

วิสัยทัศน์

พันธกิจ

ชื่อโครงการ

หลักการและเหตุผล

วัตถุประสงค์

เป้าหมาย

ประเภทของโครงการ

ผู้รับมอบโครงการ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

วิธีดำเนินงาน

แผนการดำเนินการ

พื้นที่ดำเนินการ

ระยะเวลาดำเนินการ

งบประมาณ

การประเมินผลโครงการ

เชิงปริมาณ

เชิงคุณภาพ

ผู้รับผิดชอบโครงการ

ผู้จัดการโครงการ

หน้าที่และอำนาจผู้จัดการโครงการ

หน่วยงานที่ต้องให้การสนับสนุน

ระดับความสำคัญของโครงการ

ภาคผนวก (ถ้ามี)

ส่วนการเขียนโครงการแบบตารางเหตุผลต่อเนื่องหรือแบบตรรกวิทยา

(Logical Framework Matrix : LOG FRAME) ประมาณปี ค.ศ. 1972 บริษัท Practical Incorporated แห่งสหรัฐอเมริกา ได้พัฒนาการเขียนโครงการและนำเสนอการเขียนโครงการแบบตารางเหตุผลต่อเนื่อง โดยการสรุปสาระสำคัญในลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันมีเหตุผลต่อเนื่องกันระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ของโครงการอย่างมีระบบภายในตาราง 4 x 4 เมทริกซ์ (16 ตาราง) เพื่อแสดงให้เห็นว่าโครงการมีวัตถุประสงค์อะไร จะดำเนินงานอย่างไร ปัจจัยอะไรที่อาจมีผลกระทบต่อโครงการ ผลงานของโครงการจะวัดความสำเร็จได้อย่างไร ข้อมูลมาจากแหล่งไหนและนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของเอกสารลักษณะใด รายละเอียดของโครงการในแต่ละตารางต้องเป็นเหตุเป็นผลกันทั้งในแนวตั้งและแนวนอน แต่อย่างไรก็ตามการเขียนโครงการแบบตารางเหตุผลต่อเนื่องหรือแบบตรรกวิทยา (Logical Framework Matrix : LOG FRAME) ไม่เป็นที่แพร่หลายมากนักในประเทศไทย

ดังนั้นเพื่อเป็นการเตรียมคุณลักษณะเอกสารโครงการให้มีความชัดเจน และสามารถเป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจตรงกัน ผู้บริหารโครงการต้องเขียนโครงการโดยคำนึงถึงคุณลักษณะเอกสารของโครงการที่ดี ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอประเด็นที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. มีการเขียนโครงการเป็นลายลักษณ์อักษรต้องมีความชัดเจน สั้นกะทัดรัด และได้ใจความ ข้อมูลมีความถูกต้อง สมเหตุสมผล เชื่อถือได้ สามารถบ่งบอกถึงชื่อและลายมือชื่อของผู้อุปถัมภ์โครงการ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมาย คำสั่งในการปฏิบัติการ ผลประโยชน์ที่โครงการควรได้รับ กรอบเวลาในการทำงาน วัตถุประสงค์ งบประมาณและรายการทรัพยากรที่มีไว้สำหรับโครงการ อำนาจของผู้จัดการโครงการ

2. การเขียนบทสรุป ต้องเขียนให้สั้น สรุปถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมา หรือ ข้อสังเกตในการจัดทำโครงการ กรณีเป็นโครงการใหม่ ต้องสามารถระบุถึงคำมั่นสัญญา (พันธกิจ) และผลลัพธ์สุดท้าย (วิสัยทัศน์) ในการดำเนินโครงการได้ วัตถุประสงค์ของโครงการ การเขียน วัตถุประสงค์ของโครงการต้องมีลักษณะ SMART คือ มีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง (Specific) วัดผลได้ (Measurable) มุ่งสู่การกระทำ (Action-oriented) สอดคล้องกับชื่อโครงการ ความสำคัญ ปัญหาของโครงการ ความเป็นจริง (Realistic) และมีการจำกัดเวลา (Time limited) มีความท้าทาย และเป็นไปได้ในการดำเนินการ ตรวจสอบวัดได้เชิงปริมาณ ระบุสิ่งที่ต้องการบรรลุในการดำเนินงาน อย่างชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากที่สุด ความเป็นเหตุผลในการปฏิบัติงานและมีขอบเขตของ เวลาที่แน่นอนในการดำเนินงาน ในการเขียนวัตถุประสงค์ควรใช้ถ้อยคำที่แสดงความตั้งใจที่จะ ดำเนินงาน เช่น คำว่า พรรณนา อธิบาย กล่าวถึง ระบุ เลือกรวบรวม แยกแยะ แจกแจง กำหนดรูปแบบ และแก้ปัญหา สร้างเสริม ประเมิน มากกว่าที่จะใช้คำที่มีความหมายกว้างๆ การปฏิบัติให้ บรรลุวัตถุประสงค์ในการเขียนโครงการวัตถุประสงค์ควรหลีกเลี่ยงคำว่า เข้าใจ ทราบ รู้ สนใจ เพื่อ เป็นต้น ซึ่งจากการศึกษาโครงการมากกว่า 1400 โครงการ ในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศ แคนาดา พบว่า สาเหตุที่โครงการมีปัญหาไม่ประสบผลสำเร็จ มากกว่าร้อยละ 50 มาจาก วัตถุประสงค์และขอบเขตของโครงการไม่ชัดเจน (ณัฐวัฒน์ นิปภากร, 2555 ; Doran, 1981; Gray และ Larson, 2008)

3. ชื่อโครงการ จะต้องแสดงและบ่งบอกถึงลักษณะงานที่จะปฏิบัติใน โครงการ เช่น วัตถุประสงค์ป้องกัน เพิ่มประสิทธิภาพ ชื่อโครงการยังทำให้ทราบขอบเขตด้านระยะเวลาของ โครงการ ขอบเขตด้านสถานที่และกลุ่มเป้าหมายของโครงการ

4. ชื่อหน่วยงาน ผู้จัดการโครงการหรือผู้รับผิดชอบโครงการเป็นการบ่งบอก ให้ทราบว่าหน่วยงาน หรือบุคคลใด รับผิดชอบและดำเนินงานโครงการ โดยมากจะพิจารณาจาก คุณวุฒิ ความสามารถ และตำแหน่งของบุคคล

5. ความสำคัญและที่มาของโครงการหรือหลักการและเหตุผล หมายถึงพื้นฐาน ความเป็นมาของแนวคิดโครงการนั้น ๆ ที่ทำให้ทราบว่าทำไมจึงต้องจัดทำโครงการ มีแนวคิดอะไรที่เป็นพื้นฐานของโครงการ โครงการมีความสำคัญต่อองค์กร สังคม หรือประเทศชาติอย่างไร โดยมีการนำเสนอข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ กล่าวถึง ความสัมพันธ์ของโครงการที่ จะต้องประสานกับโครงการอื่น กล่าวถึงผลดีของการดำเนินการโครงการและผลเสียของการไม่ ดำเนินโครงการว่าเป็นอย่างไร และระบุความสำคัญของโครงการโดยพิจารณาได้จากแผนงานหลัก ขององค์กร สังคม ประเทศ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจ นโยบายรัฐบาล แผนการศึกษาแห่งชาติ เป็นต้น

6. ขอบเขตของโครงการ แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินงานโครงการ การที่ขอบเขตของโครงการกว้างมากเกินไปอาจทำให้โครงการนั้นไม่น่าดำเนินการได้ ขอบเขตของโครงการที่ควรระบุ ได้แก่ ขอบเขตด้านเวลา หมายถึง ระยะเวลาดำเนินโครงการ โครงการต้องมีการกำหนดช่วงเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการและต้องมีขอบเขตทางภูมิศาสตร์ในการปฏิบัติ ซึ่ง หมายถึง พื้นที่ที่จะดำเนินการ ขอบเขตทางปฏิบัติ หมายถึง ปัญหาและอุปสรรคที่คาดคะเนว่าอาจจะเกิดขึ้นเมื่อดำเนินโครงการ ขอบเขตนี้สะท้อนถึงสภาพความเป็นจริงในทางปฏิบัติและขอบเขตอื่น เช่น ขอบเขตข้อจำกัดของความรู้ทางด้านวิชาการ ฯ

7. วิธีดำเนินโครงการ หมายถึง งานหรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติและทำให้โครงการนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ โครงการหนึ่ง ๆ อาจมีการดำเนินงานได้หลายวิธี การจะเลือกดำเนินงานโดยวิธีใด จะต้องมีเหตุผลในการเลือก โดยการเปรียบเทียบผลดี ผลเสียของการดำเนินงานในแต่ละวิธีในแง่ของเวลา ทรัพยากรและค่าใช้จ่าย วิเคราะห์ความเป็นไปได้ในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยปกติวิธีดำเนินงานมักจะแยกเป็นกิจกรรมย่อย ๆ หลายกิจกรรมและกล่าวอย่างละเอียดว่าจะทำอะไร อย่างไร เพียงใด เมื่อใด ใครคือผู้รับผิดชอบโดยทั่วไป วิธีดำเนินงานอาจแสดงในลักษณะแผนภูมิแท่ง (Bar Chart) หรือแผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) ให้แนวนอนแทนระยะเวลาที่ใช้ดำเนินโครงการแทนตั้งแทนกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ

8. ระยะเวลาดำเนินการและขั้นตอนการดำเนินงานโครงการโครงการหนึ่ง ๆ ต้องมีการกำหนดระยะเวลาการเริ่มต้นและการสิ้นสุดโครงการ โดยเขียนในลักษณะวันเริ่มต้น เดือน ปีและวันสิ้นสุด เดือน ปี กิจกรรมต่าง ๆ ต้องแสดงช่วงเวลาในแต่ละขั้นตอน เมื่อโครงการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้ว งานโครงการก็จะเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานไปสู่การบริหารทั่วไป ซึ่งกิจกรรมเหล่านั้นจะดำเนินต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ ไม่มีกำหนดระยะเวลา ขั้นตอนการดำเนินงานนั้นจะต้องสอดคล้องกับวิธีการดำเนินงานของโครงการ และต้องแยกการดำเนินงานตามโครงการออกเป็นขั้นตอนตามระยะเวลา บางโครงการอาจต้องแบ่งขั้นตอนการดำเนินการตามลักษณะของงานโครงการ ในการระบุขั้นตอนการดำเนินงาน ต้องแยกว่าในแต่ละขั้นตอนจะดำเนินการอะไรบ้างและคาดว่าจะดำเนินการได้ถึงระดับใดของวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของโครงการ การเสนอขั้นตอนการดำเนินงานสรุปย่อมักทำในรูปของแผนภูมิหรือตารางเวลาดำเนินการตามความเหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนจนกว่าจะสิ้นสุดโครงการ

9. ทรัพยากรที่ต้องการใช้ในโครงการ การเขียนโครงการต้องพิจารณาความต้องการใช้ทรัพยากรทุกประเภทในโครงการ ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินโครงการ อาจแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ ทรัพยากรกำลังคน และทรัพยากรดำเนินการ และทรัพยากรลงทุน ทรัพยากรกำลังคน หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในโครงการ ซึ่งจะกำหนดคุณวุฒิ ประสบการณ์ และระยะเวลาที่จะต้องปฏิบัติงานในโครงการ ส่วนทรัพยากรการดำเนินการ หมายถึง ค่าใช้จ่ายประเภทต่าง ๆ ตามหมวดค่าตอบแทนในงบประมาณ ส่วนทรัพยากรการลงทุน หมายถึง ครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้างทุกชนิดที่ต้องใช้ในโครงการ การประเมินความต้องการใช้ทรัพยากรต้องยึดหลักประสิทธิภาพการดำเนินงาน เหตุผลและความจำเป็น โดยมีความประหยัด

10. งบประมาณของโครงการ เป็นการแสดงทรัพยากรที่ต้องการใช้ในโครงการทั้งที่เป็นจำนวนเงินตามเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายประเภทต่าง ๆ ในงบประมาณ หมวดค่าตอบแทนค่าใช้จ่าย ค่าสาธารณูปโภคและค่าวัสดุ และรายจ่ายอื่นๆ และเป็นการระบุแหล่งงบประมาณ ซึ่ง ประชุม รอดประเสริฐ (2530) ได้ให้หลักเกณฑ์ในการกำหนดงบประมาณโครงการว่า ต้องคำนึงถึงความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิผล และความยุติธรรม

11. การประเมินผลโครงการ หมายถึง การติดตาม ควบคุมและวัดคุณค่าของการดำเนินงานโครงการที่กำลังจัดทำว่า มีวิธีการควบคุมอย่างไร มีวิธีการวัดคุณค่าโดยรูปแบบใด เพื่อพิจารณาว่าโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ เพียงใด และต้องระบุบุคคล หน่วยงานที่จะรับผิดชอบในการทำการประเมินผล วิธีการประเมินและระยะเวลาที่ทำการประเมิน

12. ผลที่คาดว่าจะได้รับ แสดงถึงผลประโยชน์หรือผลได้ที่น่าจะได้รับจากการดำเนินงานโครงการจนแล้วเสร็จ ผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อม

13. ภาคผนวก มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอข้อมูลบางอย่างที่อาจช่วยสนับสนุนให้โครงการมีคุณค่าและมีความเป็นเหตุผลมากขึ้น เนื้อหาที่จัดไว้ในภาคผนวกได้แก่ ผลการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ด้านการตลาด ด้านเทคนิค ด้านการเงิน ด้านเศรษฐกิจ ด้านการบริหาร ด้านสังคม ด้านการเมือง บางโครงการอาจมีหรือไม่มีภาคผนวกขึ้นอยู่กับผู้เขียนข้อเสนอโครงการ

จากแนวคิดที่กล่าวมา จึงสรุปได้ว่า คุณลักษณะของโครงการหรือเอกสารโครงการที่ดี ต้องเริ่มจากการกำหนดจัดตั้งโครงการ ที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และกลุ่มอิทธิพลต่าง ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินโครงการ มีการวิเคราะห์ถึงความพร้อม ความเพียงพอ ความเหมาะสม ของ เทคโนโลยี อุปกรณ์ กำลังคน งบประมาณ เวลา ร่วมกันศึกษาข้อจำกัดในการดำเนินโครงการและระบุข้อจำกัดในการดำเนินโครงการได้ ตลอดจน

ต้องสามารถวิเคราะห์ความสอดคล้อง ระหว่าง วัตถุประสงค์กับวิธีการดำเนินงาน และค่าใช้จ่าย มีการศึกษา ประเมินความเป็นไปได้ เหมาะสม ของ วิธีการดำเนินโครงการ ระยะเวลา งบประมาณ มีการพิจารณาความเหมาะสมและสอดคล้องกัน ของหลักการและเหตุผล คุณค่าของโครงการ และผลประโยชน์ที่ได้รับจากโครงการคืออะไร เพื่อใคร พิจารณาความพร้อมความเหมาะสมของ สถานที่ที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ และ มีการพิจารณาความเหมาะสมของโครงสร้างโครงการเพื่อประกอบการเขียนเอกสารโครงการ

การเขียนเอกสารลักษณะโครงการที่ดี ต้องเขียนด้วยภาษาที่ชัดเจน สั้น กระชับ ใต้ใจความ มีความถูกต้องและสมเหตุสมผล เชื่อถือได้ สามารถระบุประเด็นต่าง ๆ ในเอกสารโครงการ ครอบคลุม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กรอบวิธีการทำงาน กรอบงบประมาณ ทรัพยากร ผลประโยชน์ที่โครงการได้รับ การเขียนวัตถุประสงค์ของโครงการต้องมีความชัดเจน มีความเฉพาะเจาะจง วัดได้ มุ่งสู่การกระทำ สอดคล้องกับความเป็นจริง และมีการจำกัดเวลา ควรใช้ถ้อยคำที่แสดงถึงความตั้งใจที่จะดำเนินงานในการเขียนวัตถุประสงค์ ของโครงการ เช่น พรรณนา อธิบาย กล่าวถึง ระบุ เลือกรวม แยกแยะ แจกแจง กำหนดรูปแบบและแก้ปัญหา สร้างเสริม ประเมิน ชื่อโครงการต้องบ่งบอกลักษณะงานที่ปฏิบัติในโครงการขอบเขตด้าน ระยะเวลา ขอบเขตด้านสถานที่และกลุ่มเป้าหมาย การเขียนบทสรุปต้องสั้น บ่งบอกถึงผลที่เป็น ข้อสังเกตในการดำเนินการที่ผ่านมา สามารถระบุภารกิจ และวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ กิจกรรมของโครงการ การเขียนเอกสารโครงการต้องบ่งบอกถึงผู้รับผิดชอบโครงการ หน่วยงาน อย่างชัดเจน หลักการและเหตุผลของโครงการ ต้องบ่งบอกถึง แนวคิดพื้นฐานของ โครงการ ความสำคัญของโครงการต่อองค์การ สังคม ประเทศชาติอย่างไร

การเขียนหลักการและเหตุผลต้อง มีการนำเสนอข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง เชื่อถือได้ ผลดีของการดำเนินโครงการและผลเสียของการไม่ดำเนินโครงการ เอกสารโครงการต้องระบุ ความสำคัญของโครงการ ว่าสำคัญอย่างไรกับแผนงานหลักขององค์การ สังคม ประเทศ นโยบาย รัฐบาล การเขียนขอบเขตของโครงการต้องแสดงถึงความเป็นไปได้ในด้านปฏิบัติ ด้านระยะเวลา ด้านพื้นที่ที่จะดำเนินการ มีวิธีการเลือกการทำงานโดยคำนึงถึงผลดี ผลเสียของการทำงานในแต่ละวิธีในแง่ของเวลา ทรัพยากร และค่าใช้จ่าย ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติการเขียนวิธีดำเนินการ ต้องเขียนกิจกรรมย่อย ๆ อย่างละเอียดว่า จะทำอะไรอย่างไร เพียงใด ใครคือผู้รับผิดชอบ มีการ ระบุ วัน เดือน ปี ที่เริ่มต้น และสิ้นสุด และระบุช่วงเวลาในการทำกิจกรรมแต่ละรายงาน ขั้นตอน ระบุความต้องการใช้ทรัพยากร 3 ประเภทในการดำเนินโครงการ คือทรัพยากรบุคคล ทรัพยากร การดำเนินการ และทรัพยากรการลงทุน มีการประเมินทรัพยากรและงบประมาณที่ใช้โดยยึดหลัก

ความมีประสิทธิภาพ เหตุผลความจำเป็น ประหยัดและมีความยุติธรรม มีการระบุวิธีการประเมินผล หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบการประเมิน วิธีการประเมิน และระยะเวลาที่ทำการประเมินที่ชัดเจน เขียนผลที่คาดว่าจะได้รับโดยบ่งบอกถึงที่น่าจะได้จากการดำเนินโครงการผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อม ตลอดจน การเขียนภาคผนวกต้องสะท้อนกระบวนการวิเคราะห์การดำเนินโครงการ คุณค่า และความเป็นเหตุผลของโครงการ การเขียนเอกสารโครงการที่ดีต้องสามารถนำ ความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย สภาวะการณ์ของตลาด ความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้กำหนดนโยบายมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการเขียนโครงการด้วย

การมุ่งเน้นลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และการตลาด

การบริหารเพื่อคุณภาพสูงสุดของโครงการ ให้ผู้เรียนสามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศ สถานศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องดำเนินการและใช้วิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมในการแบ่งฐานความรู้ ความต้องการ ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง สามารถนำความต้องการของผู้เกี่ยวข้องไปใช้ในการวางแผน พัฒนา ปรับปรุงงาน ได้อย่างต่อเนื่อง และมีวิธีการที่หลากหลาย ในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง กับสถานศึกษา และมีการประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 ; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543; Quality Education Fund Secretariat, 2002 ; Tee, 2003 ; Spring, 2011)

การมุ่งเน้นลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และการตลาด (Focus on Customer Stakeholder and Market) ที่ดี ต้องเริ่มจากการที่องค์กรใช้วิธีการที่หลากหลายในการค้นหาและประเมิน ความต้องการ ความคาดหวัง ของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ ผู้รับบริการเป็นการค้นหาความต้องการของตลาดเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาโดยการระบุวิธีการพัฒนา วิธีการสร้างความพึงพอใจ และคำนึงถึงโอกาสในการพัฒนาอย่างชัดเจนเป็นระบบจัดสร้างระบบ การจัดการที่สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550 ; Vokurka, Robert, และ Jason, 2000 ; Hutton, 2000 ; EIPM – EFQM, 2006 ; Baldrige National Quality Program, 2008 ; Spring, 2011) และที่สำคัญต้องสื่อสารให้ลูกค้าได้รับรู้ในคุณค่าของสินค้า หรือบริการขององค์กร (Vokurka, Robert, และ Jason, 2000) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ของอนันต์ เดียวต้อย (2551) โดยการ ใช้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 แห่ง จำนวน 205 คน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) โดยการสัมภาษณ์ สอบถามด้วยแบบสอบถาม การสัมภาษณ์

อ้างอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อยืนยันข้อค้นพบ ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารคุณภาพ ประการหนึ่ง คือ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้เสีย และพนักงาน ด้วยการนำความต้องการ ความคาดหวัง ความนิยมของลูกค้า ผู้รับบริการ พนักงานและการตลาด มาเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความมั่นใจในคุณภาพของสินค้า บริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนสามารถสร้างระบบการสื่อสารในองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสื่อสารถึงความคาดหวังที่มีต่อผู้เรียนหรือการให้บริการ ตลอดจนการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ดังนั้น จึงกล่าวสรุปได้ว่าการมุ่งเน้นลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และการตลาด (Focus on Customer Stakeholder and Market) เป็นวิธีการคิดริเริ่มโครงการที่ผู้จัดการโครงการหรือผู้บริหารโครงการ ต้องใช้วิธีการที่หลากหลายในการค้นหา ประเมิน ความต้องการ ความคาดหวัง ของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ ตลอดจนค้นหาความต้องการของตลาด เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาโดยการระบุวิธีการพัฒนา วิธีการสร้างความพึงพอใจ และคำนึงถึงโอกาสในการพัฒนาอย่างชัดเจนเป็นระบบ จัดสร้างระบบการจัดการที่สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และที่สำคัญต้องสื่อสารให้ลูกค้าได้รับรู้ในคุณค่าของสินค้าหรือบริการขององค์กรเป็นต้น

จากแนวคิดที่นำเสนอข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปตัวแปรสำคัญการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในระยะริเริ่มโครงการ (Initiative Phase) ดังนี้

ข้อมูลสารสนเทศ ประกอบด้วย 1) การมีข้อมูลสารสนเทศที่มีความกระชับ ถูกต้อง แม่นยำ ครอบคลุมเป็นปัจจุบัน สะดวกต่อการใช้งาน 2) มีรูปแบบ ลักษณะการวัด และวิธีการรวบรวมข้อมูลที่หลากหลายชัดเจน 3) ระบุระยะเวลาที่เก็บข้อมูลเมื่อใด โดยใคร และใช้วิธีการใด 4) ข้อมูลต้องมีสาระสำคัญ สอดคล้องกับปัญหาที่นำมาวิเคราะห์และความต้องการผู้เกี่ยวข้อง 5) นำระบบเทคโนโลยีและวิธีการทางสถิติมาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล 6) มีระบบการจัดเก็บ การเข้าถึง ข้อมูลสารสนเทศ ได้ง่าย เป็นระบบ ทันสมัย ต่อเนื่อง ง่ายต่อการนำข้อมูลไปใช้

การวางแผน ประกอบด้วย 1) ทีมงานควรมีโอกาสร่วมกันคิด ศึกษาทำความเข้าใจงานก่อนลงมือวางแผน 2) ใช้การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินโครงการ 3) ต้องมีการศึกษานโยบาย แนวโน้มการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง บริบทสิ่งแวดล้อมและทบทวนปัญหาที่แท้จริงก่อนเริ่มวางแผน 4) ระบุรายละเอียดในแผนอย่างชัดเจน มีงานอะไรบ้างที่ต้องทำ ใครเป็นคนทำ ทำเมื่อไหร่ อย่างไร ที่ไหน ต้องการทรัพยากรอะไรบ้างในการทำ 5) มีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการดำเนินโครงการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น 6) วางแผนกำหนดวัตถุประสงค์ของ

โครงการให้สอดคล้องกับเวลา ต้นทุน และคุณภาพอย่างชัดเจน 7) มีการกำหนดขอบเขตของงาน มาตรฐานด้านผลผลิต ผลลัพธ์ของโครงการอย่างชัดเจน 8) มีการกำหนดระยะเวลา วิธีการ ประเมินโครงการ และจุดวัดความก้าวหน้าของโครงการ 9) มีแผนกระบวนการสื่อสารและการประสานงานในการดำเนินโครงการ 10) มีแผนป้องกันความเสี่ยง 11) มีการประชุม เพื่อชี้แจงและเสนอแผนงาน โครงการให้ทีมงานและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ

การเขียนลักษณะเอกสารโครงการ ประกอบด้วย 1) มีการแตกโครงสร้างงาน และระบุรายการเทคนิคที่ใช้และกิจกรรมของโครงการอย่างละเอียด เพื่อประกอบการเขียนเอกสารโครงการที่มีความเป็นไปได้ 2) มีการวิเคราะห์ถึงความพร้อม ความเพียงพอเหมาะสม ของ เทคโนโลยี อุปกรณ์ กำลังคน งบประมาณ เวลา ในการจัดทำโครงการ 3) มีการศึกษา ข้อจำกัดในการดำเนินโครงการและระบุข้อจำกัดในการดำเนินโครงการได้ 4) มีการวิเคราะห์ ความสอดคล้อง ระหว่าง วัตถุประสงค์ กับ วิธีการดำเนินงาน และ ค่าใช้จ่าย 5) มีการศึกษา ประเมินความเป็นไปได้ เหมาะสมของวิธีการดำเนินโครงการ ระยะเวลา งบประมาณ 6) มีการพิจารณาความเหมาะสมและสอดคล้องกัน ของหลักการและเหตุผล คุณค่าของโครงการ และผลประโยชน์ที่ได้รับจากโครงการคืออะไร เพื่อใคร 7) พิจารณาความพร้อมความเหมาะสม ของ สถานที่ที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ 8) เขียนเอกสารโครงการด้วยภาษาที่ชัดเจน สั้นกะทัดรัด ได้ใจความ มีความถูกต้องและสมเหตุสมผล เชื่อถือได้ 9) มีการระบุประเด็นต่าง ๆ ในเอกสารโครงการครอบคลุม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กรอบวิธีการทำงาน กรอบงบประมาณ ทรัพยากร ผลประโยชน์ที่โครงการได้รับ 10) การเขียนวัตถุประสงค์ของโครงการต้องมีความ ชัดเจนมีความเฉพาะเจาะจง วัดได้ มุ่งสู่การกระทำ สอดคล้องกับความเป็นจริง และมีการจำกัด เวลา 11) ใช้คำที่แสดงถึงความตั้งใจจะดำเนินงานในการเขียนวัตถุประสงค์ของโครงการ เช่น พรรณนา อธิบาย กล่าวถึง ระบุ เลือกรสร แยกแยะ แจกแจง กำหนดรูปแบบและแก้ปัญหา สร้างเสริม ประเมิน 12) ชื่อโครงการต้องบ่งบอกลักษณะงานที่ปฏิบัติในโครงการ ขอบเขตด้าน ระยะเวลา ขอบเขตด้านสถานที่และกลุ่มเป้าหมาย 13) การเขียนบทสรุปต้องสั้น บ่งบอกถึง ผลที่เป็นข้อสังเกตในการดำเนินการที่ผ่านมา 14) สามารถระบุภารกิจและวิสัยทัศน์ให้สอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ กิจกรรมของโครงการ 15) การเขียนเอกสารโครงการต้องบ่งบอกถึงผู้รับผิดชอบ โครงการ หน่วยงาน อย่างชัดเจน 16) หลักการและเหตุผลของโครงการ ต้องบ่งบอกถึง แนวคิด พื้นฐานของโครงการ ความสำคัญของโครงการต่อองค์การ สังคม ประเทศชาตินโยบายรัฐบาล อย่างไร 17) การเขียนหลักการและเหตุผลต้อง มีการนำเสนอข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง เชื่อถือได้ ผลดีของการดำเนินโครงการและผลเสียของการไม่ดำเนินโครงการ 18) ขอบเขตของโครงการ

ต้องแสดงถึงความเป็นไปได้ในด้านปฏิบัติ ด้านระยะเวลา ด้านพื้นที่ที่จะดำเนินการ

19) วิธีดำเนินการต้องระบุกิจกรรมย่อย ๆ อย่างละเอียดว่า จะทำอะไร อย่างไร เพียงใด ใครคือ ผู้รับผิดชอบ 20) มีการระบุวัน เดือน ปี ที่เริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการอย่างชัดเจน 21) ระบุช่วงเวลา ในการทำกิจกรรมแต่ละรายงาน ขั้นตอน ระบุความต้องการใช้ทรัพยากร 3 ประเภทในการดำเนิน โครงการ คือ ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรการดำเนินการและทรัพยากรการลงทุน 22) มีการประเมิน ทรัพยากรและงบประมาณที่ใช้ โดยยึดหลักความมีประสิทธิภาพ เหตุผลความจำเป็น ประหยัด และมีความยุติธรรม 23) มีการระบุวิธีการประเมินผล หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบการประเมิน วิธีการประเมิน และระยะเวลาที่ทำการประเมินที่ชัดเจน 24) เขียนผลที่คาดว่าจะได้รับโดย บ่งบอกถึงสิ่งที่น่าจะได้รับการดำเนินโครงการ ผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อม 25) มีวิธีการ เลือกการทำงานโดยคำนึงถึงผลดี ผลเสียของการทำงานในแต่ละวิธีในแง่ของเวลา ทรัพยากร และค่าใช้จ่าย ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ 26) การเขียนภาคผนวกต้องสะท้อนกระบวนการ วิเคราะห์ดำเนินโครงการ คุณค่า และความเป็นเหตุผลของโครงการ

การมุ่งเน้นลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียและการตลาด ประกอบด้วย 1) สถานศึกษา ใช้วิธีการที่หลากหลายในการค้นหา ความต้องการของตลาด ประเมิน ความต้องการ ความคาดหวัง ของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดทำโครงการ 2) ระบุวิธีการพัฒนา วิธีการสร้างความพึงพอใจ และ คำนึงถึงโอกาสในการพัฒนาอย่างชัดเจนเป็นระบบ 3) จัดสร้างระบบการจัดการที่สร้างความสัมพันธ์ กับลูกค้า สื่อสารให้ลูกค้าได้รับรู้ในคุณค่าของสินค้า หรือบริการขององค์กร 4) สถานศึกษามีวิธีการที่ หลากหลาย เหมาะสมในการแบ่งฐานความรู้ ความต้องการ ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง 5) สามารถนำ ความต้องการของผู้เกี่ยวข้องไปใช้ในการวางแผน พัฒนา ปรับปรุงงานได้อย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป การริเริ่มโครงการ (Initiative Phase) เป็นบันไดขั้นต้นแรก ของการบริหารที่เดินตามวงจรชีวิตโครงการ ที่สามารถเป็นตัวทำนายที่บ่งบอกถึงความมั่นคงหรือ ความสำเร็จในการบริหารโครงการในระยะต่อไปได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล การริเริ่มโครงการที่ดี ประกอบด้วย การมีข้อมูลสารสนเทศที่ดี เหมาะสมบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง โดยคำนึงถึง ความต้องการของลูกค้า ภาวการณ์ตลาดและผู้เกี่ยวข้อง และเวลา ต้องเลือกวิธีการวางแผนการ บริหารที่เหมาะสมกับการกำหนดจัดตั้งโครงการ และแปรรูปโดยการเขียนเป็นเอกสารลักษณะ โครงการที่สอดคล้องกับแผนที่วางไว้ เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนการนำโครงการไปปฏิบัติอย่างมี ประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อไป

ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ

การนำโครงการสู่การปฏิบัติ (Project Implementation) มีความสำคัญเมื่อโครงการริเริ่มขึ้นและดำเนินไป จะต้องมีการบริหารจัดการที่เหมาะสมสามารถเชื่อมโยงระบบต่าง ๆ ภายในโครงการให้สามารถประสานกันอย่างลงตัว เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดให้โครงการสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ โครงการใดก็ตามหากปราศจากการบริหารจัดการที่ดีแล้ว ก็มีโอกาสดล้มเหลวได้สูง เพราะ ขาดการทุ่มเทในงาน และขาดการประสานงาน เป็นการสูญเสียทั้งเวลา งบประมาณ ดังนั้นการบริหารโครงการสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จมีความเป็นเลิศ จึงเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารโครงการต้องมีภาวะผู้นำ และสร้างทักษะการบริหารงานที่ดี ซึ่งจากการสังเคราะห์แนวคิดของนักการศึกษา นักบริหารโครงการ หลายท่าน พบว่า มีประเด็นที่เกี่ยวข้องในการนำโครงการสู่การปฏิบัติให้มีความเป็นเลิศ 6 ประเด็นคือ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารโครงการ 2) การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Management) 3) การจัดองค์การ (Project Organization) 4) การจัดการงบประมาณ (Budget Management) 5) การติดตามดูแลโครงการและการควบคุม (Project Monitoring and Project Control Process) และ 6) กระบวนการบริหารจัดการ (Process Management) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำ

ผู้บริหารโครงการ ที่สามารถจูงใจสมาชิกโครงการให้ทำงานจนสำเร็จ โดยการให้สนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ถือว่าเป็นผู้บริหารโครงการที่ยอดเยี่ยม (Scott-Young และ Samson, 2008) และมีภาวะผู้นำ (Leadership) ดังนั้นผู้นำที่มีภาวะผู้นำในการบริหารโครงการ ต้องเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่น มีทักษะ มีความรู้ ความสามารถในการวางแผน การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กรและโครงการได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โครงการมีความสามารถในการชี้แนะ และกำกับดูแลองค์กร รับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน ส่วนรวม และสภาพแวดล้อม มีทักษะในการทบทวนผลการปฏิบัติงาน สามารถสื่อสารถึง ทิศทาง เป้าหมายและคุณค่าร่วม (Shared Value) ขององค์กรและโครงการให้บุคลากรได้เข้าใจตรงกันตลอดจนสามารถสร้างความตระหนักให้กับทีมงานถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพของงานร่วมกัน (Baldrige National Quality Award, 2008 ; Spring, 2011 ; Vokurka, Robert, และ Jason, 2000 ; สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550) สามารถนำแนวคิด กลยุทธ์ กระบวนการทำงานใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน โครงการ กิจกรรม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 ; Quality Education Fund Secretariat, 2002 ; Tee, 2003 ; Spring, 2011) มีความเป็นประชาธิปไตย

ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหาร (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 ; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 ; Quality Education Fund Secretariat, 2002 ; Tee, 2003 ; Spring, 2011) เพื่อมุ่งเน้นสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่มีความเป็นเลิศ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 ; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 ; Quality Education Fund Secretariat, 2002 ; Tee, 2003 ; Spring, 2011) สามารถนำผลการดำเนินงานที่ผ่านมา มาใช้ในการวางแผน การดำเนินงาน การประเมินปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่องเพื่อคุณภาพของงานที่มีความเป็นเลิศ (Spring, 2011 ; Vokurka, Robert, และ Jason, 2000 ; EIPM – EFQM, 2006) ที่สำคัญผู้นำที่ ยอดเยี่ยมต้องเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) เป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และนำระบบการติดตามงานแบบเดินตรวจงานรอบ ๆ มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อ ค้นหาข้อมูลที่แท้จริง (The guide for Deming Application Prize, 2007) สามารถใช้ภาวะผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspire) ระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เพื่อให้บุคคลหรือ กลุ่มทำงานในสิ่งที่ผู้นำต้องการให้ประสบผลสำเร็จ (Schermerorn, John, และ Jame, 2005 ; ธวัช บุญยมณี, 2550) รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโครงการเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารโครงการ ผู้บริหารโดยปกติแล้วจะปฏิบัติงานโดยผ่านทีมงานที่มีแตกต่างกันทั้งความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ทำงาน และภูมิหลัง ดังนั้นผู้บริหารโครงการต้องสามารถให้ผูปฏิบัติงานเหล่านี้ ร่วมกันทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร ซึ่ง มยุรี อนุমানราชชน (2551) ได้อธิบายว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้กระตุ้นแรงจูงใจและต้องเข้าใจว่า แต่ละคนเกิดแรงจูงใจจากความต้องการที่ แตกต่างกัน ผู้บริหารโครงการที่ดี ควรใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Model of Leadership) เช่นใช้การมีส่วนร่วมจะช่วยกระตุ้นและยกระดับขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานให้มี ระดับสูงขึ้น และในภาวะที่มีจำกัดด้านเวลา ควรเลือกใช้ผู้นำแบบเผด็จการหรืออัติตาริปไตยจะทำให้ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้นำซึ่งมีข้อมูลข่าวสารสำหรับการตัดสินใจและได้กำหนด โครงสร้างของปัญหาไว้ชัดเจนแล้ว ผู้ปฏิบัติงานจะพึงพอใจ ในการบริหารโครงการผู้บริหารโครงการ ต้องสามารถวินิจฉัยจัดรูปแบบภาวะผู้นำของตนเอง และเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง ของ Bonama หรือ Slevin (Bonoma or Slevin Leadership Model) ที่เหมาะสมกับโครงการ ซึ่ง Pinto และ Slevin (1988) ได้ทำการวิจัยและศึกษาถึงแนวทางการปฏิบัติสำหรับการเป็นผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพ มี 4 ประการ คือ

1. ผู้นำที่มุ่งเน้นทั้งงานและคนในระดับสูงเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด
2. ผู้นำควรมุ่งเน้นงานเพราะงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของโครงการ
3. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องคาดคะเนได้ว่าควรจะทำตัดสินใจอย่างไรเพื่อให้

ผู้ปฏิบัติงาน ยอมรับการตัดสินใจนั้นและเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้ที่มีประสิทธิภาพมักฉลาด มีไหวพริบ มีความคิดสร้างสรรค์ ปรารถนาความก้าวหน้าและเชื่อมั่นในตนเองระดับสูง พฤติกรรมของผู้ที่มีประสิทธิภาพ เป็นผลมาจากสภาพขององค์กรที่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสัมพันธ์กับพฤติกรรม 2 ประเภท คือ พฤติกรรมที่เน้นงาน (Take Behavior) ซึ่งใช้การติดต่อทางเดียว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสั่งงาน และพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relationship Behavior) ซึ่งใช้การติดต่อสองทาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้คำแนะนำ

4. ผู้นำที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานก้าวหน้าตามเป้าหมายในงานอาชีพและสามารถให้คำแนะนำจนผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในการปฏิบัติงานจะได้รับการยอมรับ สามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานได้

อย่างไรก็ตามได้มีนักบริหารและนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในหลายแง่มุม อาทิเช่น ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550) ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า 1 ใน 9 องค์ประกอบที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการบริหาร คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ต้องมีความสามารถในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา มีการสื่อสารถึงทิศทางในการพัฒนา มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสาธารณะ ส่วน พรเมษฐ์ โมลี (2552) ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยทำการสอบถามบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ในปี พ.ศ. 2550 ถึง ปี พ.ศ. 2551 จำนวน 74 โรงเรียนรวม 413 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ขึ้นอยู่กับ 1) คุณลักษณะของผู้บริหาร เช่น มีคุณลักษณะทางกายที่เหมาะสม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถติดต่อสื่อสาร ประสานงานกับสมาชิกในองค์กรได้อย่างชัดเจน มีความอดทนและอดกลั้นต่อปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) สถานการณ์ของผู้บริหาร เช่น มีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรไว้ชัดเจน สอดคล้องกับพันธกิจ มีมาตรฐานในการประเมินผลงานของสมาชิก มีความตั้งใจที่จะพัฒนาความสามารถในการดำเนินงานไปสู่วิสัยทัศน์องค์กรเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพและสวัสดิการบุคลากร ตลอดจนจัดสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม ปลอดภัยในการทำงานในองค์กร 3) พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เช่น การหมั่นตรวจตราดูแลการทำงานของครูเปิดโอกาสและยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ มีเหตุผล 4) บทบาทผู้นำ เช่น สามารถตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่

กอดันได้อย่างเหมาะสม เป็นผู้ริเริ่มหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทางที่ดีขึ้น วางแผนการทำงานโดยใช้การมีส่วนร่วม เป็นผู้นำทางวิชาการ มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำผลการประเมินมาทบทวนใช้ประโยชน์ในการพัฒนางาน และ 5) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เช่น สามารถเปลี่ยนวิกฤติต่าง ๆ ให้เป็นโอกาสในการพัฒนาองค์กรตลอดจนมีทักษะในการจูงใจสมาชิกในองค์กรให้เห็นคุณค่าของตนเองและงาน

ส่วน เก็จกนก เอื้อวงศ์ (2547) ได้วิเคราะห์ปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การวิจัยเชิงปริมาณโดยการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้าสายชั้นโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จำนวน 1,093 คน การวิจัยเชิงคุณภาพเลือกสถานศึกษาที่มีคุณภาพ จำนวน 2 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งเสริมคุณภาพการดำเนินการ ได้แก่ ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่น ทุ่มเทและจริงจังในการทำงาน มีความสนใจใฝ่เรียนรู้ มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมมีความเข้มงวดและเคร่งครัดต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีทักษะในการบริหารงานเพื่อพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ Peters และ Austin (1986) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นเลิศไว้ในหนังสือ A Passion for Excellence ผลการวิจัย พบว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำที่เรียกว่า MBWA (Management by Walking about) หรือการบริหารแบบเดินดูอย่างทั่วถึง ที่เน้นความสำคัญทั้งวิสัยทัศน์ของผู้นำและความเข้าใจกับความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน และการสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมของสถาบันกับบุคลากร สิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องดำเนินการในโรงเรียนต้นแบบตามงานวิจัยของ นาสร์ ต้นปัทมดิลก (2548) ที่ได้ศึกษาวิจัย การดำเนินงานของโรงเรียนต้นแบบที่มีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ การศึกษาแบบข้ามกรณีระหว่างโรงเรียนประถมศึกษากับโรงเรียนมัธยมศึกษาที่อยู่ในเขตเมืองและนอกเมือง จำนวน 3 โรงเรียน เก็บข้อมูลโดยการสังเกตแบบมีส่วนร่วมกับไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ แบบเจาะลึก การสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์เนื้อหา วิเคราะห์เปรียบเทียบ สร้างข้อสรุปแบบอุปนัย ผลการวิจัยพบว่า ภาพความสำเร็จของทั้ง 3 โรงเรียน ขึ้นอยู่กับ ความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหาร วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ความสามารถในการใช้สื่อ ICT ของครู ความกระตือรือร้นของครูในการเป็นมืออาชีพ ผู้ปกครอง ชุมชนให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียน และปัจจัยที่สำคัญที่ส่งเสริมการดำเนินงานของโรงเรียนต้นแบบ คือ ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถและมีวิสัยทัศน์ การได้รับความร่วมมือจาก

ทุกฝ่าย และการเข้าร่วมโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานของโรงเรียนต้นแบบคือ บุคลากรไม่เพียงพอ ครูมีปัญหาในการใช้สื่อ ICT และงบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ

นอกจากนี้ สุนทรพล วีระประวัตติ (2544) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารโครงการ สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ : กรณีศึกษา การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ของบริษัทในเครือซีเมนต์ไทย โดยการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารคุณภาพและการบริหารโครงการ กำหนดและระบุปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารโครงการ สร้างแบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลและกำหนดรูปแบบสำหรับการบริหารโครงการ นำรูปแบบสำหรับการบริหารโครงการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ทำการปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบแนวทางสำหรับโครงการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการในการพัฒนาโครงการระบบบริหารคุณภาพ ที่สำคัญ คือ ผู้บริหารองค์กร ต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนา สนับสนุนอย่างเต็มที่แก่ทีมบริหารโครงการและ ผู้จัดการโครงการ ต้องมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำและต้องใช้ทักษะในการบริหารโครงการ ผู้บริหารต้องให้การมีส่วนร่วมในการบริหารและการมอบหมายงานหน้าที่ให้พนักงานให้สามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง มีการติดต่อสื่อสารและการรายงานความก้าวหน้าโครงการ เพื่อช่วยทำให้งาน โครงการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ส่วน สุன்னยา หาญแก้ว (2552) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารโครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ โรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร ครู จำนวน 24 คน นักเรียนและผู้ปกครองจำนวน 422 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม แบบวัดเจตคติแบบสัมภาษณ์ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบค่าไคสแควร์ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ คือ

- 1) ผู้บริหารต้องมีความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มีทักษะการวางแผนการทำงาน
 - 2) ครูมีความรับผิดชอบ เห็นความสำคัญของโครงการและทำงานอย่างมุ่งมั่นตั้งใจในการดำเนินงานตามโครงการ และ
 - 3) นักเรียนต้องเห็นความสำคัญของโครงการและผู้ปกครองต้องมีความรู้ความเข้าใจในโครงการ
- ส่วนปัญหาอุปสรรคที่พบ คือ งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ โรงเรียนมีบุคลากรไม่เพียงพอ ครูมีภาระงานมาก และขาดการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่ดีต้อง มีทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำต้องเป็นผู้ชี้และกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน (Direction Setter) มีทักษะในการพัฒนาเป้าหมาย วิสัยทัศน์และประเมินผลกระทบต่อองค์กร ผู้นำต้องเป็นตัวแทนขององค์กร มีปฏิสัมพันธ์กับสังคม มีเครือข่ายในการทำงาน มีทักษะในการพูด

สามารถสื่อสารจุดยืนของวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจนตลอดจนสามารถสอนงานแก่ผู้ร่วมงานและเป็นแบบอย่างที่ดี (ทองหล่อ เดชไทย, 2544; Nanus, 1996; Hellregel, Slocum และ Woodman, 2001)

แต่อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษา นักบริหารโครงการ อาทิเช่น สุพจน์ โกสียะจินดา (2550) สุภาพร พิศาลบุตร (2550) พิสนุ พงศ์ศรี (2550) เกรช ดัฟฟี แมรี (2551) สุภาพนา ฉิ่งไพศาลและ อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ (2551) วิสูตร จิระดำเกิง (2552) รัตนา สายคณิต (2552) Pinto (2007) Gray และ Larson (2008) Scott-Young และ Samson (2008) Soderlund และ Tell (2009) Kloppenborg (2009) Liu, Chen, Jiang, และ Klein (2010) และ Marchewka (2010) ทุกคนได้ให้ข้อสังเกตว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็น ปัจจัยหนึ่งที่บุคคลเหล่านั้นให้ความสำคัญมาก นักบริหารโครงการหรือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงและเลือกใช้แบบการบริหารได้เหมาะสมกับงาน จะกลายเป็นนักบริหารที่มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของคนและหน่วยงานโดยทั่วไป ซึ่งผู้วิจัยจึงได้สรุป ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ควรมีลักษณะดังนี้

1. ลักษณะด้านส่วนตัว เป็นผู้ที่มีความรู้รอบรู้ เฉลียวฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์ กระตือรือร้นและปรารถนาความก้าวหน้า เอาใจใส่ต่องานอย่างจริงจัง มีความซื่อสัตย์ เข้มแข็ง หนักแน่น เทียงธรรม มีจริยธรรม มีความมั่นคงและเชื่อมั่นในตนเอง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความรับผิดชอบ ทะเยอทะยาน มีความขยันและอดทนสูงต่อแรงกดดัน มนุษยสัมพันธ์ดี มีความยืดหยุ่นและรู้จักปรับตัว ไม่คิดเฉพาะในกรอบ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ตลอดจนเคารพความสามารถของผู้อื่น

2. ลักษณะด้านการปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่มีความไวต่อการทำงานเชิงรุกเป็นผู้ริเริ่ม เป็นผู้ประกอบการ มีมาตรฐานในการทำงานสูง เป็นนักคิดทำงานเชิงระบบ นักวางแผนมีความสามารถในการเป็นผู้นำที่มองไปข้างหน้าในการกำหนดทิศทางของโครงการ นักควบคุมและนักประเมินผล โดยสามารถประเมินศักยภาพ จุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง และเชื่อมโยงผลการประเมินไปสู่การบริหารจัดการ ด้วยการมีทักษะในการกำหนดโครงสร้างองค์การ การจัดการกับปัญหา กล้าตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสาร มีทักษะการสื่อสารและรับข้อมูลที่ดี มีความสามารถในการจัดการปัญหา วินิจฉัย สั่งการและมีทักษะการตัดสินใจ จูงใจ ตลอดจนมีความสามารถในการบริหารเวลา บริหารความขัดแย้ง ประสานงาน กระจายงานและเจรจาต่อรอง

3. ลักษณะทางด้านสังคม ต้องเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมมุ่งมั่นทั้งงานและมุ่งมั่นทั้งคน สามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สมาชิกมี

ความสุข มีทัศนคติที่เป็นบวกต่อการทำงานแบบทีมงาน มีความสามารถในการประสาน
ทางด้านการเมือง

4. ลักษณะทางด้านเทคนิคการบริหารโครงการ ต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ
อย่างชัดเจนเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ ขอบเขตโครงการ และเอกสารโครงการ นอกจากนี้ ต้องมี
ความสามารถในการทำให้ได้มาซึ่งทรัพยากรการบริหารอย่างเพียงพอ ตลอดจนสามารถเข้าใจ
และทราบถึงวิธีการที่จะสร้างความสมดุลระหว่างทรัพยากรที่ต้องการใช้ในองค์การ

ดังนั้น จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะ 4 ประการ
คือ 1) ลักษณะส่วนตัว ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการทำงาน มีความมุ่งมั่น รอบรู้ เฉลียวฉลาด
มีความคิดสร้างสรรค์ กระตือรือร้นและปรารถนาความก้าวหน้า เอาใจใส่ต่องานอย่างจริงจัง
มีความซื่อสัตย์ เข้มแข็ง หนักแน่น เทียงธรรม มีจริยธรรม มีความมั่นคงและเชื่อมั่นในตนเอง
มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความรับผิดชอบสูงทะเยอทะยานมีความขยันและอดทนสูงต่อแรงกดดัน
มนุษยสัมพันธ์ดี มีความยืดหยุ่นและรู้จักปรับตัว ไม่คิดเฉพาะในกรอบ และเป็นแบบอย่างที่ดี
ในการทำงานและเคารพซึ่งความสามารถของผู้อื่น มีความรู้ ความสามารถในการวางแผน
กำหนดทิศทาง กลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กรและโครงการได้อย่างสอดคล้องกับ
วัตถุประสงค์ขององค์กร โครงการ มีความสามารถในการชี้แนะ มีการนิเทศ กำกับดูแลองค์กรอย่าง
ต่อเนื่องร่วมรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน ส่วนรวม และสภาพแวดล้อม มีทักษะในการทบทวนผล
การปฏิบัติงาน สามารถสื่อสารถึง ทิศทาง เป้าหมายและคุณค่าร่วม (Shared Value) ขององค์กร
และโครงการให้บุคลากรได้เข้าใจตรงกัน ตลอดจนสามารถสร้างความตระหนักให้กับทีมงานถึง
ความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพของงานร่วมกัน สามารถนำแนวคิด กลยุทธ์ กระบวนการ
ทำงานใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน 2) ลักษณะด้านการปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่มีความไวต่อการ
ทำงานเชิงรุก เป็นผู้ริเริ่ม เป็นผู้ประกอบการ มีมาตรฐานในการทำงานสูง ทักษะการมีส่วนร่วมใน
การบริหารงาน นำระบบการติดตามงานแบบเดินตรวจงานรอบ ๆ มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อ
ค้นหาข้อมูลที่แท้จริงเป็นนักคิดทำงานเชิงระบบ นักวางแผน มีความสามารถในการเป็นผู้นำที่
มองไปข้างหน้าในการกำหนดทิศทางของโครงการ นักควบคุมและนักประเมิน โดยสามารถ
ประเมินศักยภาพ จุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง และเชื่อมโยงผลการประเมินไปสู่การบริหารจัดการ
ด้วยการมีทักษะในการกำหนดโครงสร้างองค์การ การจัดการกับปัญหา กล้าตัดสินใจบนพื้นฐาน
ของข้อมูลข่าวสารที่แท้จริงมีทักษะการสื่อสารและรับข้อมูลที่ดีมีความสามารถในการจัดการปัญหา
วินิจฉัย สั่งการและมีทักษะการตัดสินใจ จูงใจ มีความสามารถในการบริหารเวลา บริหารความ
ขัดแย้ง ประสานงาน กระจายงาน และเจรจาต่อรอง 3) ลักษณะทางด้านสังคม ต้องเป็นผู้นำที่มี

พฤติกรรมมุ่งเน้นทั้งงานและมุ่งเน้นทั้งคน สามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพจนทำให้สมาชิกร่วมงานมีความสุข มีทัศนคติที่เป็นบวกต่อการทำงานแบบที่ทีมงานมีความสามารถในการประสานทางด้านการเมือง 4) ลักษณะทางด้านเทคนิคการบริหารโครงการ ต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ ขอบเขตโครงการ และเอกสารโครงการ นอกจากนี้ ต้องมีความสามารถในการทำให้ได้มาซึ่งทรัพยากรการบริหารอย่างเพียงพอ ตลอดจนสามารถเข้าใจ และทราบถึงวิธีการที่จะสร้างความสมดุลระหว่างทรัพยากรที่ต้องการใช้ในองค์กรโดยเฉพาะทรัพยากรงบประมาณ และทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคล

ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและมีคุณค่ามากที่สุดในการบริหาร การทำให้ทรัพยากรบุคคลมีคุณค่า หรือมีมูลค่าเพิ่มจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโครงการที่ต้องบริหารเพื่อให้โครงการสามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศได้โดยการสร้างให้บุคลากรมีความสามารถทำงานแข่งกับเวลาที่จำกัด ทีมงานดีมีชัยไปกว่าครึ่ง ทีมงานที่ดีต้องเข้าใจในวัตถุประสงค์ของโครงการและองค์การ (สุพจน์ โกวิทยา, 2548 และ ญัฐยา สีนตระการผล, 2553) มีความรับผิดชอบร่วมกันต่องานและร่วมมือในการทำงานจนบรรลุเป้าหมาย (ณรงค์ นันทวรรณ, 2547; สุพจน์ โกสิยะจินดา, 2550 ; วราภรณ์ จิรชีพจรพัฒนา, 2552 ; Pinto และ Kharbanda, 1995) สามารถสร้างเอกลักษณ์และรู้เอกลักษณ์ขององค์กรตนเอง (ทวีป ศิริวิศมี, 2544 ; สุพจน์ โกวิทยา, 2548) เชื้อมั่นและมีความศรัทธาในองค์กร เสียสละและอุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความสามารถแก้ปัญหา มีส่วนร่วมในการวางแผน ใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีน้ำใจดี และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน คิดริเริ่มงานและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (รัตนา สายคณิต, 2552) นอกจากนี้ ทีมงานที่ดี ต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เคารพ และยอมรับความต้องการของผู้อื่น มีความสามารถในการตัดสินใจ (สมบัติ อารังธัญวงศ์, 2544; Pinto และ Kharbanda, 1995) ผู้บริหารโครงการต้องใช้วิธีการจูงใจบุคลากรด้านบวก เช่น การให้รางวัล การยกย่อง การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม รู้จักวิธีการสร้างความก้าวหน้า สามารถจัดวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงานและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550 ; Peters และ Waterman, 1982 ; Vokurka, Robert, และ Jason, 2000 ; Hutton, 2000 ; EIPM – EFQM, 2006 ; The guide for Deming Application Prize, 2007 ; Baldrige National Quality Program, 2008 ; Spring, 2011) มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับ

ความก้าวหน้าที่ชัดเจนของบุคลากร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550 ; Hutton, 2000 ; Baldrige National Quality Program, 2008) จัดโครงสร้างและกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน มีระบบนิเทศติดตามประเมินผลและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 ; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543; Quality Education Fund Secretariat, 2002 ; Tee, 2003 ; Spring, 2011) กำหนด คุณลักษณะของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ที่บ่งบอกภาระหน้าที่ที่ชัดเจน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) และสามารถวางแผนการให้บุคลากรได้รับการศึกษาอบรม พัฒนาทักษะ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550 ; Vokurka, Robert, และ Jason, 2000 ; Hutton, 2000 ; EIPM – EFQM, 2006 ; The guide for Deming Application Prize, 2007 ; Baldrige National Quality Program, 2008 ; Spring, 2011) อย่างไรก็ตามแผนการพัฒนาบุคคลที่ดีต้องเกิดจากความต้องการของบุคลากร สอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ขององค์กรโครงการ มีการให้การศึกษา การอบรมและพัฒนาครูและบุคลากรสนับสนุน มีการสร้างความเชื่อและค่านิยมร่วมเพื่อความสำเร็จขององค์กร และความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถเชื่อมโยงกระบวนการสร้างความรู้ การรับรู้ต่ออนาคตขององค์กรให้แก่บุคลากร มีการพัฒนา ยกระดับความสามารถของทีมงานอย่างต่อเนื่อง ใช้กระบวนการหล่อหลอมและสร้างวัฒนธรรมแบบทีมงาน มีระบบการประเมินกระบวนการคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน ต่อเนื่อง และจัดสภาพแวดล้อมให้ปลอดภัย เหมาะสม เอื้อต่อการทำงาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 ; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 ; Quality Education Fund Secretariat, 2002 ; Tee, 2003 ; Spring, 2011) และมีการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรตามความเหมาะสมอย่างทั่วถึง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 ; Quality Education Fund Secretariat, 2002)

นอกจากนี้การบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องใช้การมีส่วนร่วมในการบริหาร การทำกิจกรรม เพื่อสร้างความผูกพันในองค์กร และสื่อสารถึงเป้าหมายขององค์กรโครงการ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550 ; Peters and Waterman, 1982 ; Vokurka, Robert, และ Jason, 2000 ; Hutton, 2000 ; EIPM – EFQM, 2006 ; The guide for Deming Application Prize, 2007 ; Baldrige National Quality Program, 2008 ; Spring, 2011) มีการสร้าง สภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานเพื่อความเป็นอยู่ที่ดี (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550 ; Hutton, 2000 ; Baldrige National Quality Program, 2008) นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในการสร้างความก้าวหน้าทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมาใช้ในการประเมินผล การปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดี (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550 ; Baldrige

National Quality Program, 2008) ตลอดจนสามารถใช้ภาษาสื่อสารกับบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550 ; Peters และ Waterman, 1982 ; EIPM – EFQM, 2006 ; The guide for Deming Application Prize, 2007; Baldrige National Quality Program, 2008) ให้ความสำคัญกับสายบังคับบัญชาเฉพาะเรื่องที่สำคัญ สายบังคับบัญชาที่ดี ต้องสั้น กะทัดรัด (Peters และ Waterman, 1982) นอกจากนี้ ในการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารต้อง สนใจ รัก ดูแลเอาใจใส่และให้การสนับสนุนบุคลากรอย่างจริงจัง (Peters และ Waterman, 1982 ; Vokurka, Robert, และ Jason, 2000 ; Hutton, 2000 ; EIPM – EFQM, 2006 ; Spring , 2011) ให้ความสำคัญกับสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร (Vokurka, Robert, และ Jason, 2000 ; Spring , 2011) พัฒนาและสร้างความสำนึกให้บุคลากรในเรื่อง คุณภาพ การจัดการงาน การควบคุมคุณภาพ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550 ; Peters และ Waterman, 1982 ; Vokurka, Robert, และ Jason, 2000 ; Hutton, 2000 ; EIPM – EFQM, 2006 ; The guide for Deming Application Prize, 2007 ; Baldrige National Quality Program, 2008 ; Spring, 2011)

อย่างไรก็ตามการจัดการกับบุคลากรและทีมงานของโครงการในสถานศึกษา เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งและความไม่เข้าใจในงาน ผู้บริหารโครงการต้องมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน จัดระบบฐานข้อมูลของบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้น และต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรไปพัฒนาหรือศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม การเข้าร่วมอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานควรให้เป็นไปอย่างอิสระ ขึ้นอยู่กับความสนใจของบุคลากร ทิศทางในการพัฒนาองค์กร เป้าหมาย ซึ่งอาคม อึ้งพวง (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่องข้อเสนอเพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น (มอดินแดง) โดยการการวิจัยเป็นสองระยะ คือ ระยะที่ 1 จัดทำร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาของควมมีประสิทธิผลของโรงเรียน จากผู้มีส่วนได้เสียในการจัดการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร ครูอาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนในโรงเรียนสาธิต จำนวน 115 คน ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก และสนทนากลุ่มกับ ผู้ปกครอง นักเรียน และศิษย์เก่าเป็นผู้ให้ข้อมูลเสริม จำนวน 168 คน และศึกษาสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อศึกษาข้อมูลย้อนหลัง ระยะที่ 2 นำข้อมูลระยะที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงนโยบายที่ได้เสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบและเสนอแนะเพิ่มเติม และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ นำข้อคิดเห็นที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข และนำเสนอต่อผู้มีส่วนได้เสียในการจัดการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร ครูอาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน โดยสนทนากลุ่มเพื่อวิพากษ์วิจารณ์ข้อเสนอแนะ ดำเนินการปรับปรุงข้อเสนอแนะ

เชิงนโยบาย 25 ข้อเสนอแนะ และพบว่า ข้อเสนอแนะข้อที่ 14 ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สายสมร ศักดิ์คำดวง (2551) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการกำหนดการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดี สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 2 ขั้นตอน คือ 1) จากการศึกษาเอกสารและผ่านความเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้วร่างตัวชี้วัด 2) การพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน และประชุมกลุ่มย่อยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน ทำการวิเคราะห์กำหนดเป็นตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะที่ 2 เป็นการยืนยันตัวชี้วัดด้วยการหาค่าความสอดคล้อง IOC จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 13 คน และให้ผู้บริหารตอบแบบสอบถามจำนวน 602 คน ผลการวิจัย พบว่า 1 ใน 4 ด้านของตัวชี้วัดที่สำคัญในการบริหารจัดการที่ดี คือ ด้านการบริหารบุคคลซึ่งจะต้องประกอบด้วย 1) ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานสม่ำเสมอ 2) ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีการหมุนเวียนหน้าที่การงานตามความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม 3) ผู้บริหารมีการมอบหมายงานแก่บุคลากร ในการวางแผน ปฏิบัติและประเมินผลร่วมกัน 4) ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้และ 5) ผู้บริหารมีแผนการบริหาร อัตรากำลังอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นวิธีการที่ผู้นำสร้างให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่นร่วมมือกันทำงาน สามารถทำงานในเวลาจำกัดได้ประสบผลสำเร็จ บุคลากรเข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการและองค์การอย่างชัดเจน บุคลากรมีความรับผิดชอบและร่วมมือกันทำงานจนบรรลุเป้าหมาย ทีมงานสามารถสร้างเอกลักษณ์และรู้ถึงเอกลักษณ์ขององค์กรตนเองได้ มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อองค์การ ใช้การมีส่วนร่วมในการวางแผนคิดริเริ่มงาน ดำเนินการ และ แก้ปัญหาโครงการ เคารพและยอมรับฟังความต้องการของผู้อื่น บุคลากรมีความเสียสละ อุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ มีน้ำใจดี และไว้วางใจซึ่งกันและกัน บุคลากรมีการพัฒนาและยกระดับความสามารถของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง มีแผนการพัฒนาบุคคลที่เกิดจากความต้องการของบุคลากร มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการให้การศึกษา การอบรม และ พัฒนาครูและบุคลากร สนับสนุนให้ มีการสร้างความเชื่อ ค่านิยมร่วม เพื่อความสำเร็จขององค์กรและความก้าวหน้าในอนาคต สามารถเชื่อมโยงกระบวนการสร้างความรู้ การรับรู้ต่ออนาคตขององค์กรให้แก่บุคลากร มีกระบวนการหล่อหลอมและสร้างวัฒนธรรมแบบที่ทีมงาน มีระบบ

การประเมินกระบวนการคุณภาพ ผลการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีสวัสดิการให้แก่บุคลากรเหมาะสม ทัวถึง จัดคนให้เหมาะกับงานตามความรู้ ความสามารถ ทักษะและงาน จัดสภาพแวดล้อมให้ปลอดภัย เหมาะสม เชื้อต่อการทำงาน สายบังคับบัญชาสั้น มีน้อย มีวิธีการจูงใจบุคลากรด้านบวก ระบบการประเมิน การพัฒนาสมรรถนะของงาน สามารถ จำแนกให้เห็น กำลังคน ประเภทของบุคลากร ภาระงาน มีเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลายใช้ภาษาสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ให้ความสำคัญกับสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีผู้บริหารโครงการต้องสามารถ จัดวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การ

การจัดองค์การโครงการ

องค์การโครงการเปรียบเสมือนจักรกลในการจัดการ (Organization are the Engine of Management) เพราะเป็นการรวบรวมผู้ที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม มาร่วมกันทำงานเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการจัดวางตัวบุคคล งาน ความรู้ ทักษะของแต่ละบุคคลเหมาะสมกับงานเพื่อให้งานบรรลุจุดหมาย สอดคล้องกับโครงสร้างของ องค์การ องค์การหนึ่งๆ จะมีขนาดจำนวนของโครงการที่ไม่เท่ากันเป็นตัวบ่งบอกโครงสร้างสาย บังคับบัญชา (Hierarchical Structure) และอำนาจหน้าที่ในการทำงานของบุคคล (ปกรณัม ปรียากร, 2547 ; วราภรณ์ จิรัชิตพัฒนา, 2552 ; Meredith และ Mantel, 2006 ; Liu, Chen, Jiang, และ Klein, 2010 ; Marchewka, 2010) การจัดองค์การที่เหมาะสมจะช่วยให้การบริหาร จัดการเป็นไปอย่างมีความยุติธรรม การจัดองค์การที่ดีต้องมีความง่ายต่อการควบคุมคุณภาพ (Peters และ Waterman, 1982 ; The guide for Deming Application Prize, 2007) มีลักษณะที่เหมาะสมบ่งบอกถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงานทำให้เกิด การปฏิบัติงานที่รวดเร็ว คล่องตัว สอดคล้องกับภารกิจและงานหลัก (Peters และ Waterman, 1982 ; The guide for Deming Application Prize, 2007) นอกจากนี้มีระบบโครงสร้างองค์กร ที่เอื้อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำกิจกรรมร่วมกัน (Peters และ Waterman, 1982) แนวคิดดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก กูว์ซันท์ เขจรนนท์ และ ฉัตรยาพร เสมอใจ (2547) ที่กล่าวว่า การจัดโครงสร้างองค์กรต้องมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการบรรลุเป้าหมายหรือ กลยุทธ์องค์กร ดังนั้นองค์กรที่ดีจึงต้องเรียบง่าย ตรงตามระบบงาน บ่งบอกถึงอำนาจ หน้าที่และ ความรับผิดชอบ แสดงถึงการสื่อสาร การประสานงานภายในองค์กรอย่างชัดเจนและเป็นระบบ

ที่เป็นทางการซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกฎ ระเบียบ งาน อำนาจ ในการควบคุมบุคลากร โครงสร้างขององค์กรที่ดีต้องสามารถปรับโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนที่เปลี่ยนไป (มณฑกาญจน์ ทองใย, 2549) องค์กรต้องมีโครงสร้างและวัตถุประสงค์ในการดำเนินโครงการที่มีความชัดเจนและสามารถให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติตามได้ ใช้การสื่อสารภายในองค์กรที่ดีเพื่อทำให้การบริหารโครงการสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (สุนทรพล วีระประวัตติ, 2544 ; กฤษณรักษ์ ทรัพย์ยิ่ง, 2543)

การจัดแบ่งประเภทของโครงสร้างองค์กรสามารถแบ่งได้หลายประเภทตามแนวคิดของนักบริหารโครงการ เช่น ปกรณัม ปรียากกร (2547) สุพงษ์ โกวิทยา (2548) และ Richman (2002) ได้แบ่งประเภทหรือกำหนดโครงสร้างองค์กร เป็น 3 ประเภท ได้แก่

- 1) การกำหนดโครงสร้างองค์กรโครงการตามหน้าที่ (Functional Organization)
- 2) การกำหนดโครงสร้างองค์กรแบบโครงการ (Projected Organization) และ
- 3) การกำหนดโครงสร้างโครงการขององค์กรแบบเมตริกซ์ (Matrix Organization) นอกจากนี้ วิสูตร จิระดำเกิง (2552) ได้กล่าวถึง ลักษณะการกำหนดโครงสร้างองค์กร ว่า มี 2 ลักษณะ คือ

1. การจัดองค์กรโครงการแบบทั่วไป โดยเริ่มจากการออกแบบโครงสร้างการบริหารโครงการ การกระจายอำนาจสู่โครงสร้างบริหาร กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานทั้งระดับกลุ่มและบุคคล และกำหนดวิธีการสื่อสารภายในที่เหมาะสม

2. การจัดองค์กรโครงการแบบประสาน (Matrix Organization) เป็นการผสมผสานระหว่างอำนาจ ความรับผิดชอบ หน้าที่การทำงาน (Functional Organization) กับ การจัดองค์กรแบบโครงการ (Project Organization) ประกอบด้วย การจัดองค์กรตามหน้าที่การทำงาน (Functional Organization) การจัดองค์กรประสานแบบอ่อน (Weak Matrix Organization) การจัดองค์กรประสานแบบสมดุล (Balanced Matrix Organization) การจัดองค์กรประสานแบบแข็ง (Strong Matrix Organization) และ การจัดองค์กรแบบโครงการ (Project Organization) สำหรับการจัดแบ่งโครงสร้างองค์กร Turner (1997) และ Barkley (1999) ได้แบ่งประเภทขององค์กรโครงการเป็น 5 ประเภท คือ 1) แบบลำดับชั้นตามหน้าที่ (Functional Hierarchy) เป็นการกำหนดงานโครงการตามขอบเขตการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง 2) แบบเมตริกซ์การประสานงาน (Coordinated Matrix) ผู้บริหารโครงการจะทำหน้าที่ประสานงานมีอำนาจหน้าที่จำกัด 3) แบบเมตริกซ์ความสมดุล (Balanced Matrix) ผู้บริหารโครงการมีความรับผิดชอบร่วมกับผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการโดยผู้บริหารโครงการมีความรับผิดชอบด้านเวลาและต้นทุน ผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการรับผิดชอบโครงการด้านขอบเขตและคุณภาพ 4) แบบเมตริกซ์การโอนย้าย (Secondment Matrix) ผู้บริหารโครงการมีความรับผิดชอบสูงสุด

มีอำนาจในการโอนย้ายบุคคลากรเพื่อให้มาปฏิบัติงาน จึงสามารถควบคุมโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) แบบลำดับชั้นตามโครงการ (Project Matrix) ผู้บริหารจะมีอำนาจในการบริหารงานสูงสุด สามารถควบคุมโครงการได้ทั้งหมด

อย่างไรก็ตาม การเลือกรูปแบบของโครงสร้างองค์การโครงการ ทางเลือกจะถูกกำหนดโดยสถานการณ์แต่ละกรณี การออกแบบองค์การโครงการที่เหมาะสมตามแนวคิดของ สุวัฒน์ พัฒน์ไพบูลย์ (2544) ปกรณ์ ปรียากกร (2547) สุพจน์ โกวิทยา (2548) มยุรี อนุมานราชธน (2551) Meredith และ Mantel (2006) กล่าวว่า ควรมีลักษณะดังนี้

1. ออกแบบองค์การโครงการให้เรียบง่ายไม่ซับซ้อนและควรเหมาะสมกับงานที่ต้องดำเนินการให้มากที่สุด องค์การโครงการควรตอบคำถามได้ว่า ขอบเขตของงาน โครงการที่ต้องทำอะไรบ้าง ถ้าไม่ดำเนินโครงการแล้วจะก่อให้เกิดผลกระทบอย่างไร ต้องสนองวัตถุประสงค์ที่เป็นภารกิจและค่านิยมที่สำคัญ ขององค์การแม่

2. องค์การโครงการต้องมีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการแก่บุคลากร

3. มีการจัดคนให้เหมาะกับงาน โดยการมอบหมายงานและกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบ มีงานอะไรบ้างที่ต้องทำ ใครเป็นคนทำ ทำอย่างไร

4. มีการจัดหาความสัมพันธ์ของการรายงานผลโครงการ เพื่อให้ทราบว่ามีใครทำงานกับใคร สายงานใด ต้องรายงานใคร

5. มีกลยุทธ์ในการดำเนินโครงการให้มีความสอดคล้องต่อความก้าวหน้าทางวิชาการหรือทันต่อการเปลี่ยนแปลงทันต่อการขยายตัวของสภาพการทำงานในองค์การ

6. ต้องสามารถเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

7. การจัดโครงสร้างโครงการต้องเน้นตอบสนองเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างชัดเจนภายใต้กรอบของเวลา คุณภาพ งบประมาณที่กำหนด

ดังนั้นจากที่กล่าวมาข้างต้นจึงสรุปได้ว่า การจัดโครงสร้างองค์การโครงการ (Organization) ที่มีลักษณะเหมาะสม ต้อง บ่งบอกถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่รวดเร็วคล่องตัว การจัดองค์การโครงการต้องมีความสอดคล้องสัมพันธ์กับโครงการ ภารกิจและงานหลัก สามารถนำไปสู่การวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างมีระบบและต่อเนื่อง มีการจัดวางตัวบุคคลให้เพียงพอและเหมาะสมกับงาน กิจกรรม โครงสร้างองค์การมีความง่ายต่อการควบคุมคุณภาพ มีระบบ โครงสร้างองค์การที่เอื้อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำกิจกรรมร่วมกัน

การจัดการงบประมาณ

การดำเนินการโครงการใดโครงการหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จมีความเป็นเลิศ ต้องอาศัยงบประมาณ การที่โครงการมีงบประมาณสนับสนุนจำนวนมาก ไม่ใช่โครงการทุกโครงการจะประสบผลสำเร็จเสมอไป และไม่ใช่โครงการที่มีงบประมาณสนับสนุนจำนวนน้อยจะไม่ประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ต้องอาศัยทักษะการจัดการงบประมาณ (Budget Management) ซึ่งเป็นแผนการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ แผนการจัดสรรทรัพยากรและแผนรายรับ การจัดการงบประมาณในโครงการให้เกิดความคุ้มค่าและคุ้มทุน ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบโครงการต้องมีทักษะการประมาณการหรือการพยากรณ์ (Forecast) รายการทรัพยากรที่ต้องการใช้อย่างรอบคอบ ครอบคลุมภาระงานว่า ต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด ใช้เมื่อใด ต้นทุนรวมเป็นเท่าใดไม่ควรสูงเกินไปหรือต่ำเกินไป ผู้บริหารโครงการที่มีทักษะในการบริหารจัดการงบประมาณ จะต้องทำให้งบประมาณที่ได้รับให้เกิดความคุ้มค่า มีคุณค่า มีประสิทธิภาพ (สมบัติ อารงธัญวงศ์, 2544; รัตนา สายคณิต, 2552) งานเสร็จทันเวลา ภายใต้งบประมาณที่ได้รับ มีความเฉพาะเจาะจงบรรลุเป้าหมาย มีความปลอดภัย ในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานถูกต้องมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถลดความขัดแย้ง และแรงต้านทาน งานมีคุณภาพสูงปราศจากข้อบกพร่อง (Toor และ Ogunlana, 2010) การจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดของนักบริหารโครงการต้องดำเนินการดังนี้

1. มีการจัดสรรงบประมาณโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโครงการ ผลงานที่ต้องการ ขอบข่ายงานภาระงาน และวิธีการดำเนินโครงการที่ชัดเจน
2. ควรมีมาตรการตั้งเงินสำรอง (Contingency Fund) เพื่อไว้จำนวนหนึ่ง เพื่อเหตุการณ์ ที่มีความสัมพันธ์กับความไม่แน่นอนตามกาลเวลา เช่น ราคาของสินค้าที่ปรับสูงขึ้น ระยะเวลาที่อาจล่าช้าทำให้สูญเสียงบประมาณมากขึ้น หรือการเปลี่ยนแปลงคุณภาพของงาน
3. มีกระบวนการแบ่งสรรทรัพยากรให้เหมาะสม โดยการกำหนดแผนการใช้งบประมาณ ทรัพยากรให้สอดคล้องกับวิธีการดำเนินงาน
4. ควรนำข้อจำกัดในเรื่องทรัพยากรที่จำเป็นมาร่วมพิจารณาและแบ่งสรรทรัพยากรให้เป็นไปตามความต้องการของกิจกรรมในแต่ละช่วงเวลา

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงสรุปได้ว่า การจัดการงบประมาณที่มีความคุ้มค่า ผู้บริหารโครงการต้องจัดสรรงบประมาณโดยคำนึงถึง วัตถุประสงค์ของโครงการ ผลงานที่ต้องการ ขอบข่ายภาระงาน และวิธีดำเนินโครงการ ควรมีมาตรการตั้งวงเงินสำรองเพื่อไว้สำหรับ ภาวะความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น จัดทำแผนการใช้งบประมาณ ทรัพยากรให้สอดคล้องกับ

วิธีดำเนินงาน นำข้อจำกัดของการใช้งบประมาณมาประกอบในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ สนับสนุนงบประมาณในการดำเนินโครงการให้ทันกับช่วงเวลาในการทำโครงการ

อย่างไรก็ตามนอกจากปัจจัยที่กล่าวมา การบริหารโครงการให้มีความเป็นเลิศ ที่สามารถลดช่องว่างระหว่างเอกสารโครงการกับการนำโครงการสู่การปฏิบัติให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโครงการต้องมีวิธีการติดตามดูแลและควบคุมโครงการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งผู้วิจัย จะได้นำเสนอลำดับถัดไป

การติดตามดูแลโครงการและควบคุมโครงการ

จากกฎของ Murphy (Murphy's Law) กล่าวว่า ความผิดพลาดย่อมเกิดขึ้นได้ เสมอ (If anything can go wrong, it will) แต่ถ้าท่านมีวิธีการควบคุมด้านต่าง ๆ ที่ได้ผล ความผิดพลาดย่อมไม่เกิดขึ้น (If you have effective control, it will not) ตามกฎของ Anderson (Anderson's Law) ดังนั้น การติดตามดูแลและควบคุมโครงการ (Project Monitoring and Project Control Process) จึงเป็นการใช้ทักษะบทบาทของนักบริหารในการติดตาม ให้กระบวนการวางแผน เป็นไปตามกำหนดและมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทีมบริหารโครงการได้ทราบถึงสถานะภาพของการ ดำเนินโครงการว่า อยู่ในแนวทางที่กำหนดไว้หรือไม่ วิธีที่นิยมใช้ในการติดตามดูแลโครงการ ได้แก่

- 1) การตรวจสอบงาน (Inspection) 2) การวัดความก้าวหน้าระหว่างการทำงาน (Interim Process)
- 3) การทดสอบ (Testing) และ 5) การสอบบัญชี (Auditing) ส่วนกระบวนการควบคุมโครงการเป็น การตรวจสอบให้การดำเนินโครงการอยู่ในแผนงานฐานที่วางไว้และให้การดำเนินงานของโครงการ มีความรวดเร็วทันเวลา ในการวัดประเมินและแก้ไขปรับปรุงการดำเนินโครงการ วิสูตร จิระดำเกิง (2552) อธิบายว่า กระบวนการพื้นฐานของการควบคุมโครงการ ได้แก่ การกำหนดแผนงานฐาน การวัดความก้าวหน้าของงานที่ทำได้ขณะดำเนินโครงการแบบทางการหรือไม่เป็นทางการ และ มีการประเมินผลงานที่ทำได้เทียบกับแผนงานฐาน เพื่อดูว่ามีการเบี่ยงเบนจากแผนงานฐานหรือไม่ และการแก้ไขในกรณีที่มีการประเมิน พบว่า มีสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อจะได้ป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น (Cook-Davies, 2002) นอกจากนี้ สุวัฒน์ พัฒนไพบูลย์ (2544) ได้ชี้ให้เห็นว่า การควบคุมเน้นการดำเนินการเพื่อลดความแตกต่างระหว่างแผนกับสภาพที่เป็นจริง โดยการควบคุมมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ ทำให้ผลงานเป็นไปตามความต้องการโดยอาศัย การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับงาน และต้องการพิทักษ์ทรัพย์สินขององค์กร ซึ่งได้แก่ พืชพันธุ์รักษา ทรัพยากรที่มีตัวตน ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรทางการเงินขององค์กร

เมื่อพิจารณาระบบการควบคุมโครงการจะพบว่า เป็นการค้นหาสาเหตุ บางประการที่เกิดขึ้นกับโครงการในด้านผลงาน ค่าใช้จ่าย และเวลา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านผลงาน เกิดปัญหาทางด้านเทคนิคที่ไม่ได้คาดหมาย มีทรัพยากรไม่เพียงพอที่จะนำไปใช้เมื่อต้องการ เกิดความยุ่งยากทางด้านเทคนิคไม่สามารถแก้ไขได้ เกิดปัญหา ด้านคุณภาพและความเชื่อถือได้ ถูกคำต้องการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนด ระบบเกิดปัญหายุ่งยาก ซับซ้อนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของหน้าที่ต่าง ๆ กัน มีการค้นพบสิ่งใหม่ ๆ ทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งมีผลกระทบต่อโครงการ
2. ด้านค่าใช้จ่าย เกิดความยุ่งยากทางด้านเทคนิคทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ขอบข่ายของงานเพิ่มขึ้น การประเมินหรือคาดคะเนในตอนแรกกำหนดค่าใช้จ่ายไว้ต่ำเกินไป การดำเนินงานเป็นไปอย่างไม่เหมาะสมหรือไม่ทันต่อเวลา กำหนดงบประมาณไว้ไม่พอ ไม่ได้ดำเนินการควบคุมเพื่อแก้ไขภายในเวลา การเปลี่ยนแปลงราคาของปัจจัยป้อนเข้า
3. ด้านเวลา เกิดความยุ่งยากทางด้านเทคนิคทำให้ต้องใช้เวลานานกว่าที่วางแผนไว้ การคาดคะเนเวลาที่ทำไว้ในตอนแรกมองในแง่ดีจนเกินไป ลำดับก่อนหลังของงานไม่ถูกต้อง สิ่งป้อนเข้าไม่ว่าจะเป็นวัสดุ อุปกรณ์ บุคลากรไม่มีอยู่ในเวลาที่จำกัด งานที่จำเป็นต้องทำก่อน ทำให้ไม่เสร็จตามเวลา ถูกคำเปลี่ยนแปลงแบบทำให้ต้องทำงานซ้ำ กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตามไม่มีระบบการควบคุมใดที่สามารถใช้งานได้กับทุกโครงการ ลักษณะของระบบควบคุมที่ดีต้องส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ นักบริหารควรจัดวางระบบการควบคุมโครงการ (Project Controlling System) ให้ครอบคลุมภารกิจ 2 ส่วน คือ 1) การควบคุมภายใน เป็นการควบคุมปัจจัยการทำงาน ควบคุมกระบวนการทำงาน และควบคุมผลงานและ 2) การควบคุมภายนอก เป็นการควบคุมผลลัพธ์ ผลกระทบและการควบคุมสภาพแวดล้อม บริบทและองค์ประกอบที่สำคัญที่ต้องดำเนินการในการจัดวางระบบควบคุมโครงการให้ประสบความสำเร็จ ตามทัศนะ ของนักบริหารโครงการหลายท่าน อาทิเช่น ปกรณ์ ปรียากร (2547) ณรงค์ นันทวรรณ (2547) สุวัฒน์ พัฒน์ไพบูลย์ (2544) สุพจน์ โกสียะจินดา (2550) เกรช ดัฟฟี แมรี (2551) วิสูตร จิระดำเกิง (2552) รัตนา สายคณิต (2552) เห็นว่าควรดำเนินการ ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐานของงาน (Standards) ที่มีความเป็นไปได้ วัดได้ บรรลุผลที่ต้องการ อธิบายได้และระบุเวลาที่แน่นอนในการควบคุม เช่น ควบคุมก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ ควบคุมหลังดำเนินการและต้องควบคุมสิ่งใด

2. การกำหนดแบบแผนของรายงาน ระยะเวลา รูปแบบ วิธีการรายงานที่ชัดเจนเพื่อให้การติดตามงานรัดกุม รอบคอบ และทันเวลา

3. มีการวัดผลงานโดยการเปรียบเทียบกับเป้าหมายและแผน เพื่อดูความสำเร็จ ความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค ความเพียงพอของทรัพยากร

4. การแก้ไขปรับปรุงงาน ต้องเกิดจากการติดตามผลที่เป็นปัจจุบันเสมอ

5. ระบบการควบคุมต้องมีความสอดคล้องกับระบบการวางแผน ระบบการจัดการที่วางไว้ล่วงหน้า โครงการทุกโครงการจะต้องมีจุดตรวจสอบความก้าวหน้าอย่างชัดเจน ว่าอะไรบ้างที่ควรจะได้รับผลการดำเนินการจนสำเร็จ อะไรบ้างที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ

6. การออกแบบระบบควบคุมติดตาม ต้องออกแบบในลักษณะที่ทำให้สามารถเข้าใจได้ง่ายและสมเหตุสมผล มีคุณภาพ เน้นผลระยะยาว มุ่งแก้ไขความผิดพลาดมากกว่าการลงโทษ ทำการควบคุมเพียงแค่ระดับที่ต้องการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เน้นปัจจัยที่เหมาะสม และที่สำคัญมาตรฐานที่ใช้จะต้องเป็นมาตรฐาน มีตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน

7. ระดับขอบเขตที่ควรควบคุมต้องเหมาะสมกับความต้องการ รางวัล ค่าปรับ การลงโทษต้องเหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานที่เกิดขึ้น

8. มีเอกสารต่าง ๆ พร้อมสมบูรณ์ ยอมรับได้ เข้าใจง่าย สมเหตุสมผล อยู่ในระดับมาตรฐานที่บรรลุได้ มีความยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพในแง่ของต้นทุน ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ทันเวลา ถูกต้องแม่นยำ ง่ายต่อการดำรงรักษา

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การติดตามดูแลโครงการและควบคุมโครงการ เป็นการกำหนดมาตรฐานของงานที่มีความเป็นไปได้ วัดได้ สามารถบรรลุผลที่ต้องการได้ มีการระบุเวลาที่แน่นอนในการควบคุมโครงการ เช่น ก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ หลังดำเนินการ กำหนดแบบแผนของการรายงาน ระยะเวลา รูปแบบวิธีการรายงานให้มีความรัดกุม รอบคอบ ทันเวลา มีกระบวนการวัดผลงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายและแผนของโครงการ มีกระบวนการควบคุม ปัญหาและอุปสรรค และความเพียงพอของทรัพยากร ที่มุ่งแก้ไข ปัญหาความผิดพลาด มีการแก้ไข ปรับปรุงงาน เป็นปัจจุบันทันเวลา เพื่อทำให้งานสามารถดำเนินการ ไปได้ มีการระบุจุดตรวจสอบความก้าวหน้าของงานที่ชัดเจนทั้งระยะเวลา และสิ่งที่จะตรวจสอบ เน้นความมีคุณภาพ และมีเอกสารหรือแผนการควบคุมโครงการมีมาตรฐาน เข้าใจง่ายสมเหตุสมผล มีความยืดหยุ่น ยึดเป้าหมายของโครงการเป็นหลัก ซึ่งระบบการควบคุมติดตามโครงการที่ดี ผู้บริหารโครงการ ต้องดำเนินไปควบคู่กับการวางระบบกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

ระบบและกระบวนการบริหารจัดการ

ระบบและกระบวนการบริหารจัดการ (System and Process of Management) ที่มีประสิทธิภาพและมีความเป็นเลิศขององค์กรต้องประกอบด้วย 1) ระบบการบริหารกระบวนการหลัก 2) ระบบการบริหารกระบวนการสนับสนุน 3) ระบบการบริหารกระบวนการจัดการสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายองค์กร 4) ระบบการบริหารการสนับสนุนที่ใช้ตรวจสอบการปฏิบัติงาน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550 ; Hutton, 2000 ; Spring , 2011) ระบบและกระบวนการบริหารจัดการที่ดี ต้องมีการจัดองค์กรให้มีความคล่องตัว สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว นำระบบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมาใช้ในการประสานงาน มีการจัดตั้งระบบเฉพาะกิจเพื่อสนับสนุนงานลักษณะเฉพาะมีระบบเรียบง่าย กะทัดรัดโดยการจำแนกความสำคัญกับสิ่งไม่สำคัญออกจากระบบ (Peters และ Waterman, 1982) มีระบบการติดตามข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนในการบริหาร ติดตาม และการควบคุมงาน (Peters และ Waterman, 1982 ; Hutton, 2000 ; The guide for Deming Application Prize, 2007) นอกจากนี้ ต้องมีกระบวนการบริหารที่เป็นระบบโดยยึดการให้ความสำคัญกับ ลูกค้า สินค้า บริการ และ ภาระงาน (Hutton, 2000 ; EIPM – EFQM, 2006 ; The guide for Deming Application Prize, 2007 ; Spring , 2011) มีการปรับปรุงพัฒนา ระบบและกระบวนการบริหารที่มาจากลูกค้า และผู้รับบริการ หรือผู้เกี่ยวข้อง (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550 ; Peters และ Waterman, 1982 ; Vokurka, Robert, และ Jason, 2000 ; Hutton, 2000 ; EIPM – EFQM, 2006 ; The guide for Deming Application Prize, 2007 ; Baldrige National Quality Program, 2008 ; Sping, 2011) สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาระบบงาน (The guide for Deming Application Prize, 2007) ตลอดจนมีนโยบายติดตามงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นจริง (Peters และ Waterman, 1982) ผู้บริหารที่ดีต้องมีการสนับสนุนและวางระบบงานให้บุคลากรรวมตัวกันทำงานและมีความพยายามในการทำงานให้มากขึ้น (Peters และ Waterman, 1982 ; Spring , 2011) ที่สำคัญต้องสร้างระบบการทำงานที่สามารถปรับปรุง พัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550 ; Peters และ Waterman, 1982 ; Vokurka, Robert, และ Jason , 2000 ; Hutton, 2000 ; EIPM – EFQM, 2006 ; The guide for Deming Application Prize, 2007 ; Baldrige National Quality Program, 2008 ; Spring, 2011) กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กรง่ายต่อการการนำไปปฏิบัติ (Cleland และ Lreland, 2002) การออกแบบระบบการบริหารและการจัดองค์กร โครงการที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีระบบการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ หลักสูตร เป้าหมาย

ความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 ; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 ; Cleland และ Lreland, 2002 ; Tee, 2003 ; Spring, 2011) การจัดโครงสร้างและระบบงานเพื่อการดำเนินงาน มีระบบสนับสนุนที่เพื่อการพัฒนา ประเมิน ปรับปรุงกระบวนการทำงาน สามารถสร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยในการทำงาน สะอาด ร่มรื่นปลอดภัยเพื่อการเรียนรู้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) มีระบบการเชื่อมโยง แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญา สถานศึกษาและชุมชน และมีระบบการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นคุณภาพนักเรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 ; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 ; Quality Education Fund Secretariat, 2002 ; Tee, 2003 ; Spring, 2011)

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ระบบและกระบวนการบริหารจัดการ (System and Process of Management) โครงการที่ดี องค์การต้องมีระบบการบริหารทั้งกระบวนการหลัก กระบวนการสนับสนุน กระบวนการจัดการสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร มีกระบวนการสนับสนุนที่เฝ้าตรวจสอบการปฏิบัติงาน จัดองค์กรให้มีความคล่องตัว สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว นำระบบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมาใช้ในการประสานงาน มีการจัดตั้งระบบเฉพาะกิจเพื่อสนับสนุนงานลักษณะเฉพาะ มีระบบเรียบง่าย กะทัดรัดโดยการจำแนกความสำคัญกับสิ่งไม่สำคัญออกจากระบบ มีระบบการติดตามข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนในการบริหาร การติดตาม และการควบคุมงาน เป้าหมายในการดำเนินงานแต่ละปีไม่ควรมากเกินไป มีกระบวนการบริหารที่เป็นระบบโดยยึดการให้ความสำคัญกับลูกค้า สินค้า บริการ และภาระงาน มีการปรับปรุงพัฒนา ระบบและกระบวนการบริหารที่มาจากลูกค้าและผู้รับบริการ หรือผู้เกี่ยวข้อง นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาระบบงาน มีนโยบายติดตามงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นจริง มีการสนับสนุนให้บุคลากรรวมตัวกันทำงานและมีความพยายามในงานให้มากขึ้น มีระบบการทำงานที่เป็นระบบและสามารถปรับปรุงพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดนักบริหารโครงการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปตัวแปรของการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ (Project Implementation) ได้ดังนี้

ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถรอบรู้ เฉลียวฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์ กระตือรือร้นและปรารถนาความก้าวหน้าในงาน ทะเยอทะยานสูงและไม่คิดเฉพาะกรอบ 2) เป็นผู้ที่เอาใจใส่ต่องานอย่างจริงจัง ขยัน มีความรับผิดชอบต่องาน สังคม ชุมชน และส่วนรวม 3) เป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต เทียงธรรม 4) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์

มันคง เชื่อมั่นในตนเองและอดทนต่อแรงกดดันสูง 5) มีทักษะในการประสานงานและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 6) เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานและเคารพความสามารถของผู้อื่น 7) มีความไหวต่อการทำงานเชิงรุก นำแนวคิด กลยุทธ์ กระบวนการทำงานใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน และมีมาตรฐานในการทำงานสูง 8) เป็นนักคิดเชิงระบบ ตั้งแต่กระบวนการวางแผน การดำเนินโครงการสู่การปฏิบัติการประเมินโครงการ การทบทวนผลการปฏิบัติงาน การกำกับควบคุมโครงการ 9) มีทักษะในการสื่อสารและรับข้อมูลที่ดีสามารถสื่อสารถึงเป้าหมายและคุณค่าร่วม (Shard Value) ขององค์กรให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน 10) มีทักษะในการวินิจฉัย สั่งการจัดการกับปัญหาและกล้าตัดสินใจ 11) มีความสามารถในการชี้แนะและกำกับดูแล ควบคุมองค์กร รับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน สาธารณะและสภาพแวดล้อม 12) ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานมุ่งสู่ความเป็นเลิศ 13) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 14) นำระบบการติดตามงานแบบเดินตรวจงานรอบ ๆ มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่แท้จริง

การบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 1) ใช้การมีส่วนร่วมในการวางแผน การคิดริเริ่มงาน การดำเนินงานแก้ปัญหาองค์กร และพัฒนางานอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความผูกพันในองค์กร 2) มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับความก้าวหน้าที่ชัดเจนของบุคลากร เช่น การให้รางวัล การยกย่อง การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม และสร้างความก้าวหน้าสม่ำเสมอ 3) สามารถจัดวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงาน 4) มีการวางแผนการให้บุคลากรได้รับการศึกษาอบรม พัฒนา ที่เกิดจากความต้องการของบุคลากร สอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ เป้าหมายของโครงการอย่างต่อเนื่อง 5) สามารถสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร 6) นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในการสร้างความก้าวหน้าทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดี 7) สามารถใช้ภาษาสื่อสารกับบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการได้อย่างเหมาะสม 8) ให้ความสำคัญกับสายบังคับบัญชาเฉพาะเรื่องที่สำคัญ สายบังคับบัญชาสั้น มีน้อย 9) ผู้บริหารต้องสนใจ รัก ดูแลเอาใจใส่ และให้การสนับสนุนบุคลากรอย่างจริงจัง 10) สร้างความสำนึกให้บุคลากรในเรื่องความมุ่งมั่นในการทำงาน คุณภาพของงาน การจัดการงาน การควบคุมคุณภาพ 11) เคารพและยอมรับฟังความต้องการของผู้อื่น 12) จัดทำคู่มือที่กำหนด คุณลักษณะของบุคลากรในการปฏิบัติงานที่บ่งบอกภาระหน้าที่ที่ชัดเจน 13) มีระบบนิเทศติดตาม ประเมินผลและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 14) มีกระบวนการหล่อหลอม สร้างความเชื่อและค่านิยมร่วมเพื่อความสำเร็จขององค์กรและสร้างวัฒนธรรมแบบทีมงาน

การจัดองค์กรโครงการ ประกอบด้วย 1) การจัดโครงสร้างองค์กรต้องมีความคล่องตัว ยืดหยุ่น เรียบง่าย ไม่ซับซ้อน เหมาะสมกับงานที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง 2) โครงสร้างองค์กรโครงการต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกมีการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการได้สะดวก เชื้อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำกิจกรรมร่วมกัน 3) จัดคนให้เหมาะกับงาน โดยการพิจารณาความรู้ความสามารถ ทักษะและงาน 4) มีการกำหนดบทบาทของบุคลากรและมอบหมายงานตามโครงสร้าง การแยกแยะงานมีงานอะไรบ้าง ใครเป็นคนทำ ทำอย่างไร 5) มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงานกับคนและการรายงานผล เพื่อให้ทราบว่า ใครรายงานใดต้องรายงานกับใคร 6) จัดโครงสร้าง ระบบงาน ปังบอกถึงอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตอบสนองเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของงาน โครงการ 7) สร้างบรรยากาศเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน สะอาด ร่มรื่น ปลอดภัย เชื้อต่อการทำงานและโครงการ

การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย 1) การจัดสรรงบประมาณโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโครงการ ผลงานที่ต้องการ ขอบข่ายภาระงาน และวิธีดำเนินโครงการ 2) ควรมีมาตรการตั้งวงเงินสำรองเผื่อไว้สำหรับภาวะความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น 3) นำข้อจำกัดของการใช้งบประมาณมาประกอบในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ 4) สนับสนุนงบประมาณในการดำเนินโครงการให้ทันกับช่วงเวลาในการทำกิจกรรม 5) มีความสามารถในการระดมทรัพยากรและสร้างความสมดุลระหว่างทรัพยากรที่ต้องการใช้ในองค์การ 6) มีระบบกระบวนการควบคุมปัญหาและอุปสรรค และความเพียงพอของทรัพยากร ที่มุ่งแก้ไข ปัญหาความผิดพลาด

การติดตามดูแลโครงการและการควบคุม ประกอบด้วย 1) มีการระบุเวลาที่แน่นอนในการควบคุม ตรวจสอบ ติดตามโครงการ เช่น ก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ หลังดำเนินการ และระบุสิ่งที่จะตรวจสอบ 2) จัดทำเอกสารหรือแผนการควบคุมโครงการที่มีมาตรฐานเข้าใจง่าย สมเหตุสมผล มีความยืดหยุ่น ยึดเป้าหมายของโครงการเป็นหลัก 3) มีการกำหนดมาตรฐานของงานที่มีความเป็นไปได้ วัดได้ สามารถบรรลุผลที่ต้องการ 4) มีการกำหนดแบบแผนของการรายงาน ระยะเวลา รูปแบบ วิธีการรายงานให้มีความรัดกุม รอบคอบ ทันเวลา 5) มีกระบวนการวัดผลงานของโครงการโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายและแผนของโครงการ 6) มีกระบวนการควบคุม ปัญหาและอุปสรรค และความเพียงพอของทรัพยากร ที่มุ่งแก้ไข ปัญหาความผิดพลาด มีการแก้ไข ปรับปรุงงาน เป็นปัจจุบันทันเวลา เพื่อให้งานสามารถ ดำเนินการ ไปได้

ระบบและกระบวนการบริหาร ประกอบด้วย 1) นำระบบการติดตามงานแบบเดินตรวจงานรอบ ๆ มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อค้นหาข้อมูล ข่าวสารที่แท้จริงเพื่อประกอบการดำเนินโครงการ 2) มีระบบการบริหารทั้งกระบวนการหลัก กระบวนการสนับสนุน ที่ใช้ตรวจสอบการปฏิบัติงาน กระบวนการจัดการสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ 3) มีการจัดตั้งระบบเฉพาะกิจเพื่อสนับสนุนงานลักษณะเฉพาะของโครงการ 4) กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของโครงการไม่ควรมากเกินไป 5) นำผลการประเมินที่ผ่านมา ความต้องการของลูกค้า ภาระงาน มาใช้ ในการบริหารและการปรับปรุงพัฒนางานโครงการอย่างต่อเนื่อง 6) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาระบบงานโครงการ 7) สร้างระบบควบคุมคุณภาพและตัวบ่งชี้ในการดำเนินโครงการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย มาตรฐานคุณภาพของงาน

กล่าวโดยสรุป การนำโครงการสู่การปฏิบัติเป็นบันไดขั้นที่สองของการบริหารโครงการตามวงจรชีวิตโครงการ การนำโครงการสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมายของโครงการ ผู้บริหารต้องลดช่องว่างระหว่างระยะริเริ่มโครงการ กับการนำโครงการสู่การปฏิบัติให้มากที่สุด ซึ่งการนำโครงการสู่การปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารด้วยการมีภาวะผู้นำ การคำนึงถึงทีมงานในการช่วยดำเนินการพัฒนางาน ตลอดจนนำทักษะการบริหารที่สำคัญมาใช้ในการบริหารโครงการ ซึ่งได้แก่ การบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดการโครงการ การจัดการงบประมาณ การติดตามดูแลโครงการและควบคุมโครงการ และระบบกระบวนการบริหาร และในลำดับถัดไปผู้วิจัยจะได้นำเสนอบันไดขั้นสุดท้ายของการบริหารโครงการ คือ การปิดโครงการต่อไป

ระยะที่ 3 การปิดโครงการ

ระยะการปิดโครงการ (Divestment Phase) เป็นบันไดขั้นสุดท้ายของวงจรชีวิตโครงการ โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ 1) การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation) 2) การปิดโครงการ (Project Closing) และ 3) มาตรฐานและผลการปฏิบัติงาน (Standard and Result of Performance) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การประเมินผลโครงการ

การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation) สามารถแบ่งได้หลายประเภท เช่น แบ่งตามลำดับเวลาเป็นการประเมินระหว่างปฏิบัติและหลังปฏิบัติเสร็จสิ้น หรืออาจแบ่งตามลักษณะการตัดสินใจ แบ่งตามสิ่งที่ถูกประเมิน การประเมินผลโครงการเป็นการประเมิน

ความก้าวหน้าของงาน โครงการ เปรียบเทียบกับแผนงานที่วางไว้และวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้ (Earned Value Analysis) เทียบกับวัตถุประสงค์ กำหนดการ ต้นทุน เพื่อทราบถึงจุดเด่น จุดด้อย ความก้าวหน้าและผลกระทบของโครงการอย่างมีระบบ เพื่อตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง ในการปรับปรุง พัฒนาแก้ไขโครงการ หรือดำเนินการต่อ หรือจะยุติโครงการ ตลอดจนเป็นการสร้างบทเรียนที่ได้เรียนรู้จากการดำเนินโครงการ กลายเป็นองค์ความรู้ใหม่ (ทวีป ศิริวิศมี, 2544 ; สุพจน์ โกวิทยา, 2548; เสนาะ กลิ่นงาม, 2549; สุภาพร พิศาลบุตร, 2550 ; วิสูตร จิระดำเกิง, 2552) การประเมินผลโครงการที่ดีต้องประเมินผลการทำงานทุกขั้นตอนของการปฏิบัติ (กฤษณรักษ์ ทรัพย์ยิ่ง, 2543) ซึ่งต้องดำเนินการดังนี้

1. ให้ทีมงานโครงการมีส่วนร่วม ในการระบุสิ่งที่ดำเนินการไปด้วยดี สิ่งที่เกิดผลขาดของการทำงานในแต่ละขั้นตอน

2. ต้องมีการจัดทำรายการผลค่าใช้จ่าย เวลา และ วิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงานครั้งต่อไปซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ (พิภพ ลสีตากรณ์, 2541; วีรวิธ มาชะศิริานนท์, 2544 ; สุพจน์ โกวิทยา, 2548 ; พิสนุ พงศ์ศรี, 2550 ; ปกรณ์ ปรียากร, 2547; วิสูตร จิระดำเกิง, 2552 ; วราภรณ์ จีระชีพพัฒนา, 2552)

นอกจากนี้ ประทุม รอดประเสริฐ (2545) และ สุภาพร พิศาลบุตร (2550) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การประเมินผลโครงการ เป็นการตรวจสอบหาข้อบกพร่อง เพื่อปรับปรุงแก้ไข และตรวจสอบหาข้อดี เพื่อยึดถือเป็นแนวปฏิบัติและเป็นแบบอย่างในการทำงานในลักษณะที่คล้ายกัน ซึ่ง ทวีป ศิริวิศมี (2544) และ พิสนุ พงศ์ศรี (2550) ได้ให้แง่คิดในการเลือกเครื่องมือประเมินผลโครงการที่ต้องทำอย่างรอบคอบมีการวางแผนการสร้างหรือจัดหาเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลให้เหมาะกับลักษณะข้อมูล กำหนดจุดตรวจสอบเก็บข้อมูล และต้องคำนึงถึงตัวบ่งชี้และวัตถุประสงค์ของโครงการ

จากที่กล่าวมาข้างต้น การประเมินผลโครงการ เป็นการเปิดโอกาสให้ทีมงานโครงการมีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการ มีการจัดทำรายงานการประเมินโครงการ ที่ครอบคลุม ค่าใช้จ่าย เวลา วิธีการดำเนินโครงการ และระบุสิ่งที่ดำเนินการไปด้วยดี สิ่งที่เกิดผลขาดของการทำงานแต่ละขั้นตอน สร้างเครื่องมือการเก็บข้อมูลการประเมินให้เหมาะกับลักษณะข้อมูล กำหนดวิธีการ จุดตรวจสอบเก็บข้อมูลโดยคำนึงถึงตัวบ่งชี้และวัตถุประสงค์ของโครงการ และ จัดทำรายงานตรวจสอบงานที่สำคัญ ๆ ตามขั้นตอนและเขียนรายงานและการปิดโครงการ

การตรวจสอบและยุติโครงการหรือการปิดโครงการ

การตรวจสอบและยุติโครงการหรือการปิดโครงการ (Project Closing) เป็นขั้นตอนการตรวจสอบและยุติโครงการที่แสดงถึงการดำเนินงานได้สิ้นสุดลง ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น งานเสร็จสมบูรณ์ตามแผนที่วางไว้ งานล้มเหลวล่าช้าจนไม่อาจดำเนินการได้ต่อไป ขาดทรัพยากรในการดำเนินการ เกิดความขัดแย้งในองค์การโครงการเปลี่ยนลำดับความสำคัญ และเหตุการณ์ภายนอกไม่อาจควบคุมได้ การตรวจสอบยุติโครงการต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญ ได้แก่ ผลการดำเนินงาน (Performance) ต้องแสดงให้เห็นถึงความคืบหน้าของงานตามวัตถุประสงค์ของโครงการ แผนงาน (Plan) งานที่ทำควรทำอยู่หรือไม่และเป็นไปตามแผนและอยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนดหรือไม่ บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีแรงจูงใจ มีทักษะที่จำเป็นและมีเวลาพอที่จะทำตามความรับผิดชอบต่อโครงการหรือไม่ มีปัญหาอะไรเกิดขึ้นหรือไม่อย่างไร (มยุรี อนุমানราชชน, 2551 ; วราภรณ์ จีระชีพพัฒนา, 2552; บรูซ แอน ดี, 2552) ในที่นี้จะกล่าวถึงประเด็นการยุติโครงการด้วยเหตุผลงานเสร็จสมบูรณ์ตามแผนที่วางไว้ กล่าวคือ การยุติโครงการเป็นโอกาสสำคัญที่จะขอบคุณสมาชิกโครงการและบุคคลต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องให้การสนับสนุนการดำเนินโครงการ การประกาศปิดโครงการเป็นการสร้างความมั่นใจในความสำเร็จโครงการ ภาระงานที่ผู้บริหารโครงการจะต้องทำในขั้นตอนของการปิดโครงการ คือ จัดทำรายการสำหรับตรวจสอบงานสำคัญ ๆ การเขียนรายงานปิดโครงการอย่างเป็นทางการ มีการจัดประชุมเพื่อสรุปและตรวจสอบสิ่งที่ส่งมอบ รวมทั้งจัดระเบียบรายการจัดเก็บเอกสารหลักฐาน ว่าไว้ที่ใด อย่างไร จึงเหมาะสม วางแผนแจกจ่ายทรัพยากรอื่น ๆ และ ร่วมตรวจสอบโครงการในขั้นตอนต่าง ๆ จากรายงานการยุติโครงการ และข้อคิดเห็นจากการดำเนินโครงการ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารไม่มองข้ามปัจจัยที่มีความสำคัญในการดำเนินโครงการช่วยควบคุมระบบการทำงานลดความคลุมเครือ และเป็นข้อมูลให้แก่ผู้ปฏิบัติโครงการต่อไป

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงสรุปได้ว่า การตรวจสอบและยุติโครงการหรือการปิดโครงการ เป็นการจัดประชุมเพื่อสรุปและตรวจสอบความถูกต้องของสิ่งที่ส่งมอบ หรือผลลัพธ์ของโครงการ มีการจัดระเบียบเอกสาร หลักฐานว่าจะเก็บไว้ที่ใดอย่างไร รูปแบบใด ใครเป็นคนจัดเก็บ เขียนข้อเสนอแนะข้อพบเห็นในการจัดทำรายงานโครงการให้ครอบคลุมประเด็นที่เกิดขึ้นทุกขั้นตอน เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ในการดำเนินโครงการหลังจากตรวจสอบรายงานยุติโครงการเรียบร้อยแล้ว จึงมีการประกาศยุติโครงการและปิดโครงการและสุดท้ายต้องมีกาให้ขวัญกำลังใจยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณสมาชิกและขอบคุณสมาชิกที่ร่วมงานทุกคนที่สามารถทำให้โครงการมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน

มาตรฐานและผลลัพธ์การปฏิบัติงาน

มาตรฐานและผลลัพธ์การปฏิบัติงาน (Standard and Result of Performance) ที่ดีต้องมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน สามารถเทียบเคียงกับองค์กรอื่นได้ มีความครอบคลุมภาระงานของโครงการ ความคาดหวัง เป้าหมายของโครงการ การสรุปผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการ องค์กรต้องสะท้อนเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ผลผลิต ผลลัพธ์ ความคุ้มค่าในการดำเนินงาน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550 ; Vokurka, Robert, และ Jason, 2000; EIPM – EFQM, 2006; The guide for Deming Application Prize, 2007 ; Baldrige National Quality Program, 2008 ; Spring, 2011) สามารถนำแบบประเมินความพึงพอใจมาใช้ในการประเมินผลลัพธ์การปฏิบัติงานระบบการประเมิน การพัฒนาสมรรถนะของงาน สามารถจำแนกให้เห็น กำลังคน ประเภทของบุคลากร ภาระงานมีเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการรวบรวมข้อมูล (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ , 2550 ; Peters and Waterman, 1982 ; Vokurka, Robert, และ Jason, 2000 ; Hutton, 2000 ; EIPM – EFQM, 2006 ; The guide for Deming Application Prize, 2007 ; Baldrige National Quality Program, 2008 ; Spring, 2011)

ดังนั้นจากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า มาตรฐานและผลลัพธ์การปฏิบัติงาน (Standard and Result of Performance) เป็นเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการที่ต้องมีความชัดเจน สามารถเทียบเคียงกับองค์กรอื่นได้ เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัด ครอบคลุมภาระงานขององค์กร การสรุปผลลัพธ์การดำเนินงานสะท้อนเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ผลผลิต ผลลัพธ์ ความคุ้มค่าในการดำเนินงาน สามารถนำแบบประเมินความพึงพอใจมาใช้ในการประเมินผลลัพธ์การปฏิบัติงานระบบการประเมิน การพัฒนาสมรรถนะของงาน สามารถจำแนกให้เห็น กำลังคน ประเภทของบุคลากร ภาระงานมีเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการรวบรวมข้อมูล

จากแนวคิดนักบริหารโครงการ นักการศึกษา แนวคิดการบริหารสู่ความเป็นเลิศ แนวคิดการบริหารโครงการในสถานศึกษาที่มีผลการบริหารเชิงประจักษ์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัย จึงสรุปตัวแปรของการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ระยะที่ 3 การตรวจสอบยุติโครงการหรือปิดโครงการ (Divestment Phase) ดังนี้

การประเมินผลโครงการ ประกอบด้วย 1) สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทีมงานโครงการมีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการ 2) มีการจัดทำรายงานการประเมินผลโครงการที่ครอบคลุม ค่าใช้จ่าย เวลา วิธีการดำเนินโครงการ และระบุสิ่งที่ดำเนินการไปด้วยดี

สิ่งที่ผิดพลาดของการทำงานแต่ละขั้นตอน 3) สร้างเครื่องมือการเก็บข้อมูลการประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะข้อมูล 4) กำหนดวิธีการ จุดตรวจสอบเก็บข้อมูลโดยคำนึงถึงตัวบ่งชี้และวัตถุประสงค์ของโครงการ และ 5) จัดทำรายงานตรวจสอบงานที่สำคัญ ๆ ตามขั้นตอนการดำเนินโครงการและเขียนรายงานการปิดโครงการ

การตรวจสอบและยุติโครงการหรือการปิดโครงการ ประกอบด้วย

1) สถานศึกษา มีการจัดประชุมเพื่อสรุปและตรวจสอบความถูกต้องของสิ่งที่ส่งมอบ หรือผลลัพธ์ของโครงการ 2) มีการจัดระเบียบเอกสาร หลักฐานว่าจะเก็บไว้ที่ใดอย่างไร รูปแบบใดใครเป็นคนจัดเก็บเอกสาร 3) ควรเขียนข้อเสนอแนะข้อพบเห็นในการจัดทำรายงานโครงการให้ครอบคลุมประเด็นที่เกิดขึ้นทุกขั้นตอน เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ในการดำเนินโครงการ 4) หลังจากตรวจสอบรายงานยุติโครงการเรียบร้อยแล้ว จึงมีการประกาศยุติโครงการและปิดโครงการและ 5) ต้องมีการให้ขวัญกำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณสมาชิกและขอบคุณสมาชิกที่ร่วมงานทุกคน

มาตรฐานและผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) โครงการมีเกณฑ์

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถเทียบเคียงกับองค์กรอื่นได้ 2) เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดของโครงการ ครอบคลุมภาระงานขององค์กร 3) การสรุปผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการต้องสะท้อนเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ผลผลิต ผลลัพธ์ ความคุ้มค่าในการดำเนินงาน 4) สามารถนำแบบประเมินความพึงพอใจมาใช้ในการประเมินผลลัพธ์การปฏิบัติงานโครงการ

กล่าวโดยสรุป การปิดโครงการเป็นบันไดขั้นสุดท้ายของการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาตามวงจรชีวิตโครงการ การปิดโครงการที่ดีจะสร้างความประทับใจและกำลังใจให้แก่ทีมงาน เพราะเป็นการร่วมกันฉลองความสำเร็จในการทำงานเป็นการยืนยันและประกาศความสำเร็จของโครงการอย่างเป็นทางการ การปิดโครงการต้องมีการประเมินผลโครงการเพื่อดูความสำเร็จในแต่ละขั้นตอนการทำงาน หลังจากนั้นจึงทำการตรวจสอบและยุติโครงการหรือปิดโครงการ โดยในขั้นตอนนี้ความสำเร็จอยู่ที่ได้งานตามโครงการอย่างมีคุณภาพภายใต้กรอบของงบประมาณและระยะเวลาที่กำหนด ที่สำคัญต้องได้แนวปฏิบัติองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ทำงาน จัดสร้างเป็นคลังความรู้ ที่เรียกว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการดำเนินโครงการให้เป็นที่ยอมรับ หรือเป็นต้นแบบ เป็นแบบอย่างแก่องค์กรโดยทั่วไปให้สามารถพัฒนาตนเองจนสามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศได้ในโอกาสต่อไป

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า มีตัวแปรที่สำคัญในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษามีหลายตัวแปร ตัวแปรดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างไรในการรวมกันเป็นองค์ประกอบ อะไรคือ องค์ประกอบที่แท้จริงในการทำให้การบริหารโครงการมีความเป็นเลิศ ดังนั้น เพื่อหาคำตอบดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อลดจำนวนตัวแปรโดยการรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัวให้อยู่ในปัจจัยเดียวกัน เพื่อหาองค์ประกอบร่วมในการอธิบายถึงความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างตัวแปรต่างๆ ในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

แนวทางการวิเคราะห์องค์ประกอบ

เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวแปร (Multivariate Statistical Technique) ที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ได้โดยการรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัว ให้อยู่ปัจจัยเดียวกัน เป็นการลดจำนวนตัวแปรที่มีจำนวนมากให้ลดลงและสามารถทำให้เห็นถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษาได้เป็นอย่างดี ดังนั้น การวิเคราะห์องค์ประกอบ จึงเป็นเทคนิคที่ใช้จับกลุ่มหรือรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ไว้ในกลุ่มหรือ Factor เดียวกัน ตัวแปรที่อยู่ใน Factor เดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันมาก เพราะตัวแปรเหล่านั้นมีองค์ประกอบร่วมกันโดยความสัมพันธ์นั้นอาจจะเป็นในทิศทางบวก (ไปในทางเดียวกัน) หรือทิศทางลบ (ไปในทางตรงกันข้าม) ก็ได้ ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละ Factor จะไม่มีความสัมพันธ์กัน หรือมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก (สำราญ มีแจ้ง, 2546 กัลยา วาณิชย์ บัญชา, 2552 ; สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554) องค์ประกอบหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วยตัวแปรหลาย ๆ ตัวแปรที่สามารถ ใช้ในการระบุโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ตัวแปรใดอยู่ในองค์ประกอบนี้บ้าง และเพื่อสร้างตัวแปรใหม่ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์หลายตัวแปรได้ เมื่อมาจำแนกการวิเคราะห์องค์ประกอบตามโมเดลของการวิเคราะห์องค์ประกอบ สำราญ มีแจ้ง (2546) และ สุภมาส อังศุโชติและคณะ (2554) กล่าวว่า มีวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. เพื่อศึกษาลักษณะและระบุองค์ประกอบ ว่าตัวประกอบรวม ที่จะสามารถอธิบายความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างตัวแปรต่างๆ โดยที่จำนวนตัวประกอบรวมที่หาได้ จะมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนตัวแปรนั้นมีตัวประกอบร่วมอะไรบ้างโมเดลนี้เรียกว่า Exploration Factor Analysis

Model : EFA ผลของการวิเคราะห์องค์ประกอบตามวัตถุประสงค์นี้จะช่วยให้ลดจำนวนตัวแปรลง และได้องค์ประกอบซึ่งทำให้เข้าใจลักษณะของข้อมูลได้ง่าย และสะดวกในการแปลความหมาย

2. เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างของตัวประกอบว่า ตัวประกอบแต่ละตัว ประกอบด้วยอะไรบ้าง และตัวแปรแต่ละตัวควรมีค่าน้ำหนักหรืออัตราความสัมพันธ์กับองค์ประกอบมากน้อยเพียงใด ตรงกับที่คาดคะเนไว้หรือไม่ ซึ่งผู้วิจัยต้องมีสมมติฐานก่อนว่า คุณลักษณะที่ศึกษามีกี่องค์ประกอบ แล้วใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับสมมติฐานเพียงใด หรือสรุปได้ว่าเพื่อต้องการทดสอบว่า ตัวประกอบอย่างนี้ตรงกับโมเดลหรือตรงกับทฤษฎีที่มีอยู่หรือไม่ โมเดลนี้เรียกว่า Confirmatory Factor Analysis Model : CFA ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ของ กัลยา วานิชย์บัญชา (2552) ที่ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ เป็นการลดจำนวนตัวแปรโดยการรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัวให้อยู่ในปัจจุบันเดียวกัน และเป็นการหาองค์ประกอบร่วม ในการอธิบายถึงความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างตัวแปรต่างๆ และเพื่อยืนยัน สนับสนุน พิสูจน์ ตรวจสอบสมมติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างของข้อมูลหรือตัวแปรว่า มีองค์ประกอบร่วมกันกี่ตัว ประกอบด้วยตัวแปรอะไรบ้าง และแต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอย่างไร นอกจากนี้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบยังสามารถนำโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบและตัวแปรเหล่านี้ไปใช้สร้างคะแนนองค์ประกอบ (Factor Score) คะแนนที่ได้นี้เปรียบเสมือนค่าของตัวแปรใหม่ที่ประกอบด้วยตัวแปรเดิมหลาย ๆ ตัว ที่เรียกว่า Composite Variable สามารถนำปัจจัยดังกล่าวไปเป็นตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป เช่น การวิเคราะห์ความถดถอย และสหสัมพันธ์ (Regression and Correlation Analysis) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) การทดสอบสมมติฐาน t-test , Z-test การวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis) อีกด้วย นอกจากนี้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบสามารถใช้ในการแก้ปัญหาการที่ตัวแปรอิสระของเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยมีความสัมพันธ์ (Multi Colinearity) และ ทำให้เห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา เนื่องจากเทคนิค Factor Analysis จะหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของตัวแปรทีละคู่แล้วรวมตัวแปรที่สัมพันธ์กันมากไว้ในปัจจัยเดียวกัน จึงสามารถวิเคราะห์ถึงโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในปัจจัยเดียวกันได้ นอกจากนี้ยังสามารถอธิบายความหมายของแต่ละปัจจัยได้ ตามความหมายของตัวแปรต่างๆ ที่อยู่ในปัจจัยนั้นได้อีกด้วย

อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์องค์ประกอบมีประวัติที่น่าสนใจและค่อนข้างยาวนาน เริ่มต้นตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1900 เมื่อ Charles Spearman นักจิตวิทยาชาวอังกฤษ ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการวิเคราะห์องค์ประกอบ ได้บูรณาการแนวคิดทางจิตวิทยา โดยการสร้างโมเดลการวิเคราะห์ตัวประกอบ จึงได้ทำการศึกษาโครงสร้างความสามารถของมนุษย์ โดยการทดสอบนักเรียนกลุ่มหนึ่งด้วยแบบทดสอบหลายฉบับ และหาค่าความสัมพันธ์ภายในระหว่างคะแนนทดสอบชุดนั้น พบว่า ความสามารถของมนุษย์ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ความสามารถทั่วไป (G-Factor) และความสามารถเฉพาะ (S-Factor) ต่อมาเรียกทฤษฎีนี้ว่า ความสามารถสององค์ประกอบของมนุษย์ (Two-Factor Theory) ซึ่ง Charles Spearman ได้นำเสนอไว้ในบทนิพนธ์เรื่อง "General intelligence, Objectively Determined and Measured" (Spearman, 1904 ; สุภมาศ อังศุโชติและคณะ, 2554) ต่อมา L.L.Thurstone แห่งมหาวิทยาลัยชิคาโกได้พัฒนาวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลายตัวขึ้นมา เรียกว่า Common Factor Analysis และในปี พ.ศ.2476 Harold Hotelling ได้เสนอโมเดลสำหรับวิเคราะห์ตัวประกอบอีกแบบหนึ่งเรียกว่า Principal Component Analysis หรือ Component Analysis หลังจากนั้นจึงได้มีผู้พยายามคิดค้นเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเพิ่มเติมขึ้นอีกหลายคน เช่น Guttman Rao Harris และ Kaiser และใน ปีพ.ศ.2493 ได้มีการนำเทคนิคทางคอมพิวเตอร์มาช่วยในการวิเคราะห์องค์ประกอบ จึงทำให้ Joreskog และ Bock Bergmant ได้ค้นพบและนำเสนอเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเกิดขึ้นอีกรูปแบบหนึ่ง เรียกว่า Confirmatory Factor Analysis ซึ่งจะใช้การวิเคราะห์ตัวประกอบในการทดสอบทฤษฎีว่า ตัวประกอบตรงกับโมเดลหรือทฤษฎีที่เขียนไว้หรือไม่ ในขณะที่โมเดลของการวิเคราะห์อีกรูปแบบหนึ่งต้องการศึกษาว่า ในตัวแปรที่นำมาศึกษาและสัมพันธ์กันนั้น จะสามารถอธิบายได้ด้วยตัวประกอบจำนวนกี่ตัวประกอบและตัวประกอบเหล่านั้นชื่อว่า อะไรบ้าง อธิบายด้วยตัวแปรอะไรบ้างลักษณะนี้จึงเป็น Exploratory Factor Analysis นอกจากนี้ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2551) ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้ในการลดปริมาณข้อมูลให้น้อยลง (Data Reduction) เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจ และทำให้ทราบถึงโครงสร้างและแบบแผน (Structure and Pattern of Data) กล่าวคือ เมื่อนักวิจัยมีจำนวนตัวแปรที่สามารถสังเกตได้ มาก ๆ หลายตัว และมีความไม่สะดวกในการที่จะใช้ตัวแปรจำนวนมากเหล่านั้นมาทำการวิเคราะห์ เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบจะช่วยลดจำนวนตัวแปรเหล่านั้นให้เหลือน้อยตัว โดยอาศัยโครงสร้างและแบบแผนของความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในข้อมูลหรือระหว่างตัวแปรดังนั้นในปัจจุบันเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) สามารถ แบ่งออกได้เป็นสองประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) (สำราญ มีแจ่ม, 2546 ; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2552 ; สุภมาศ อังศุโชติและคณะ, 2554 ; ชิตชนก เชิงเขาว์, 2554) ซึ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) จะใช้เมื่อต้องการสำรวจความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ แต่ถ้าผู้วิจัยมีทฤษฎีบางอย่างในการอธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ มาล่วงหน้า จะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อทดสอบความเป็นไปได้ของทฤษฎี สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงสำรวจซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เป็นเทคนิคการวิเคราะห์เพื่อระบุองค์ประกอบร่วมที่อยู่ภายใต้ชุดของตัวแปรที่สามารถสังเกตได้ และสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน สามารถอธิบายได้ด้วยความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรสังเกตได้ โดยการสร้างตัวแปรใหม่ในรูปขององค์ประกอบร่วม แนวคิดที่สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ คือ ความแปรปรวนในตัวแปรสังเกตได้เป็นผลมาจากองค์ประกอบร่วม (Common Factor) และองค์ประกอบเฉพาะ (Unique Factor : U) ซึ่งองค์ประกอบเฉพาะยังประกอบด้วย ความแปรปรวนเนื่องจากลักษณะเฉพาะของตัวแปร (p) และความคลาดเคลื่อนในการวัด (e) ดังแสดงได้ตามสมการ $U = p + e$ (สำราญ มีแจ่ม, 2546 ; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2552 ; สุภมาศ อังศุโชติและคณะ, 2554) สำหรับข้อมูลที่น่ามาใช้วิเคราะห์องค์ประกอบ กัลยา วานิชย์บัญชา(2552) กล่าวว่า ตัวแปรที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบจะต้องเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ หรือเป็นสเกลแบ่งช่วงและสเกลอัตราส่วน กรณีที่มีตัวแปรบางตัวเป็นตัวแปรเชิงกลุ่ม คือ เป็นสเกลแบ่งกลุ่ม (Nominal) หรือสเกลอันดับ (Ordinal Scale) จะต้องเปลี่ยนตัวแปรเชิงกลุ่มให้อยู่ในรูปตัวแปรเทียม (Dummy หรือ Indicator Variable) ก่อน คือตัวแปรเชิงกลุ่มที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยจะต้องมีค่าได้เพียง 2 ค่า คือ 0 กับ 1 เท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ของ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2551) อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน (2532) ที่กล่าวถึง ลักษณะของข้อมูลที่จะมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้นขึ้นอยู่กับเป้าหมายและแบบของการวิเคราะห์ องค์ประกอบข้อมูลที่ใช้แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ข้อมูลที่เป็นตัวแปรแบ่งลักษณะของประชากรหรือตัวอย่างที่ได้มาจากการสำรวจ เช่น อายุ เพศ การศึกษา รายได้ ข้อมูลที่ใช้ คือ ตัวแปรที่แสดงค่าต่างๆ ของลักษณะประชากรในการวิเคราะห์ตัวแปรประเภทนี้เรียกว่า ประเภท R (R-type Factor Analysis) ซึ่งเป็นแบบที่ใช้กันเป็นส่วนใหญ่

2. ข้อมูลที่เน้นการวิเคราะห์ความคล้ายคลึงหรือความแตกต่างกันของหน่วย ซึ่งเป็นบุคคลหรือวัตถุสิ่งของ (Association between Individuals or Objects) แทนที่จะวิเคราะห์ความสัมพันธ์หรือความไม่สัมพันธ์กันระหว่างตัวแปร ข้อมูลที่ต้องเตรียมคือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือวัตถุสิ่งของ การวิเคราะห์องค์ประกอบประเภทนี้ เรียกว่า Q-type Factor Analysis ซึ่งยังไม่เป็นที่แพร่หลายในวงการวิจัยทางสังคมศาสตร์

3. เป็นการวิเคราะห์ที่ตัวแปรที่เก็บจากบุคคลหรือวัตถุสิ่งของของกลุ่มเดียวกัน 2 ครั้ง และนำเอาคุณสมบัติหรือตัวแปรมาวิเคราะห์ การวิเคราะห์องค์ประกอบประเภทนี้ เรียกว่า การวิเคราะห์ปัจจัย 3 ด้าน (Three-model Factor Analysis) ซึ่งยังไม่เป็นที่แพร่หลาย

อย่างไรก็ตามในการวิเคราะห์องค์ประกอบมีข้อตกลงหรือมีเงื่อนไขเบื้องต้นที่สำคัญ ซึ่ง เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย (2549) สุภมาส อังศุโชติและคณะ (2554) Stevens (1996) Hair และคณะ (2009) กล่าวไว้ดังนี้

1. จำนวนตัวอย่าง เนื่องจากการใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบต้องใช้จำนวนตัวอย่าง (Sample Size) จำนวนมาก หากใช้ตัวอย่างน้อยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะต่ำกว่าประมาณ จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ Comrey และ Lee (1992) กล่าวว่า มีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ หากใช้จำนวนตัวอย่างจำนวน 50 ราย ถือว่า แย่มาก (Very Poor) จำนวน 100 ราย ถือว่า ไม่ดี (Poor) จำนวน 200 ราย ถือว่า พอใช้ได้ (Fair) จำนวน 300 ราย ถือว่า ดี (As a Good) จำนวน 500 ราย ถือว่า ดีมาก (As Excellent) หรืออาจพิจารณาตามกฎหัวแม่มือหรือกฎอย่างง่าย ในการวิเคราะห์องค์ประกอบควรมีขนาดตัวอย่าง อย่างน้อย 300 ราย ส่วน Hair และคณะ (2009) ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาอัตราส่วนของตัวแปรต่อขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมระดับ 1 : 5-20 กล่าวคือ ตัวแปร 1 ตัว ผู้วิจัยสามารถเลือกใช้กลุ่มตัวอย่างได้ตั้งแต่ 5 คนถึง 20 คน ซึ่งถือว่าการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมที่สามารถนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบได้

2. ข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ต้องมีระดับการวัดประเภทมาตราวัดอันดับ (Interval Scale) และมาตราอัตราส่วน (Ratio Scale) ส่วนตัวแปรที่มีระดับการวัดแบบกลุ่ม นักวิจัยต้องทำให้เป็นตัวแปรหุ่น (Dummy Variable) เสียก่อน

3. ตัวแปรที่คัดเลือกมาวิเคราะห์องค์ประกอบควรมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (r 0.30-0.70) รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบและตัวแปรอยู่ในรูปเชิงเส้นเท่านั้น

4. ลักษณะข้อมูลต้องมีการกระจายเป็นโค้งปกติ

5. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบ ตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวมีความแปรผัน เนื่องจากองค์ประกอบร่วม (Common Factor = F) ทุกตัวมีความสัมพันธ์กัน และองค์ประกอบ (Unique factor = U) แต่ละตัวจะต้องไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งองค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบที่ไม่สามารถอธิบายได้ เมื่อพิจารณาค่าของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวที่วัดในรูปคะแนนมาตรฐานจะได้โมเดลสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบในรูปสมการดังนี้

$$Z=(a_1)(F_1)+(a_2)(F_2)+\dots+U = \sum aF+U$$

ตัวแปร Z เป็นผลบวกเชิงเส้นขององค์ประกอบร่วม F1,F2.... และองค์ประกอบเฉพาะ U โดยมี a1,a2..... เป็นน้ำหนักขององค์ประกอบขององค์ประกอบร่วมแต่ละองค์ประกอบ เรียกว่า น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)

ส่วน กัลยา วาณิชย์บัญชา (2552) กล่าวว่า เงื่อนไขของการวิเคราะห์องค์ประกอบมีด้วยกัน 5 ประการ คือ 1) องค์ประกอบ (Factor : F) และค่าความคลาดเคลื่อน (Error : e) จะต้องเป็นอิสระกัน 2) ตัวแปรที่นำมาจัดกลุ่ม ควรเป็นตัวแปรเชิงปริมาณ และกรณีที่มีตัวแปรเชิงกลุ่มผสมอยู่ด้วย จะต้องเปลี่ยนตัวแปรเชิงกลุ่มให้อยู่ในรูปตัวแปรเทียม (Dummy Variable) เสียก่อน 3) ความสัมพันธ์ระหว่าง Factor และตัวแปรอยู่ในรูปเชิงเส้น (Linear) เท่านั้น 4) สำหรับเทคนิค Principal Component Analysis ตัวแปรแต่ละตัวหรือข้อมูลไม่จำเป็นต้องมีการแจกแจงปกติ แต่ถ้าตัวแปรบางตัวมีการแจกแจงค่อนข้างมาก และมีค่าผิดปกติ (Outlier) ผลลัพธ์ที่ได้อาจจะไม่ถูกต้อง และ 5) จำนวนข้อมูล (Case) ควรมากกว่าจำนวนตัวแปร ซึ่งมักมีคำถามว่า ควรมากกว่าเท่าไร บางครั้งจะพบว่า ต้องการให้จำนวนข้อมูล (Case) มากกว่าจำนวนตัวแปร อย่างน้อย 10 เท่า

2. กระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลาย ๆ ตัว เพื่อค้นหาว่า ตัวแปรนี้สามารถรวมกลุ่มกันได้หรือไม่ ซึ่งจะกลายเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ดังนั้นเมื่อผู้วิจัยต้องการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดปัญหาการวิจัย ศึกษาตัวแปรที่มีผลต่อการจัดองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ว่ามีอะไรบ้าง เก็บข้อมูล และเลือกวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบตามวัตถุประสงค์การวิจัย

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์ว่าเป็นไปตามข้อตกลงหรือไม่

ขั้นที่ 3 สกัดองค์ประกอบ (Extraction Factor Analysis : Factor Extraction หรือ Initial Factors)

ขั้นที่ 4 การหมุนแกน (Factors Rotation)

ขั้นที่ 5 เลือกค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factors Score) และการตั้งชื่อองค์ประกอบที่วิเคราะห์ได้ ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆสามารถอธิบายดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดปัญหาการวิจัย ทบทวนองค์ประกอบตัวแปรจากทฤษฎีเก็บข้อมูล และเลือกวิธี วิเคราะห์องค์ประกอบตามวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อให้การดำเนินการวิจัยบรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงได้ ศึกษาทฤษฎี ขอบเขตเรื่องที่จะศึกษาก่อนว่ามีองค์ประกอบใดบ้างแต่ละองค์ประกอบน่าจะมีตัวแปรอะไรบ้างที่จะอธิบายองค์ประกอบนั้น ๆ ซึ่งโดยทั่วไปจำนวนตัวแปรที่จะใช้ในการอธิบายองค์ประกอบร่วมได้ควรมีอย่างน้อยประมาณ 3-5 ตัวแปรและจำนวนของกลุ่มตัวอย่างควรมีขนาดตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป จนถึงกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่มาก หลังจากนั้นจึงทำการสร้างแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลและสร้างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัย ต้องการหาองค์ประกอบที่สำคัญต่อความเป็นเลิศในการบริหารโครงการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ซึ่งได้สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับความเป็นเลิศในการบริหารโครงการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ด้วยแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับและได้กำหนดตัวแปรขึ้นมาจากการสังเคราะห์เอกสาร แต่ผู้วิจัยไม่แน่ใจว่าตัวแปรทั้งหมดเป็นตัวแปรที่สำคัญต่อความเป็นเลิศในการบริหารโครงการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้หรือไม่ และมองว่าตัวแปรมีความมากเกินไปจะทำให้ไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรได้ จึงได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์ว่าเป็นไปตามข้อตกลงหรือไม่ การที่จะสร้างปัจจัยร่วมซึ่งเป็นตัวแทนของตัวแปรหลาย ๆ ตัวได้นั้นแสดงว่า ตัวแปรเหล่านั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กัน จึงต้องมีการตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรก่อนที่จะทำการสร้างปัจจัยร่วมหรือวิเคราะห์องค์ประกอบ ซึ่งการตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรสามารถทำได้ หลายวิธีในที่นี่จะกล่าวถึง 6 วิธี คือ

1. การตรวจสอบโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เป็นการตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่

1.1 ถ้าตัวแปรคู่ใดมีค่ามาก คือ เข้าสู่ + 1 หรือ -1 แสดงว่าตัวแปรคู่นั้นมีความสัมพันธ์กันมากหรือมีส่วนร่วมกันมากในปัจจุบันเดียวกัน ดังนั้นตัวแปรหลายๆตัว ที่มีความสัมพันธ์กันมาก ควรจะมีความผันแปรร่วมกันมาก ทำให้ปัจจัยร่วมสามารถอธิบายหรือเป็นตัวแทนของตัวแปรกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กันมากได้ดี ควรอยู่ใน Factor เดียวกัน

1.2 ถ้าตัวแปรคู่ใดมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำ หรือใกล้ศูนย์ แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน หรือกล่าวได้ว่าไม่มีส่วนที่ร่วมกัน จึงอาจจะมีเฉพาะส่วนของค่าเฉพาะ ควรอยู่คนละ Factor

1.3 ถ้ามีตัวแปรใดที่ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ๆ เลย ก็ควรที่จะตัดตัวแปรนั้นออก ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์

2. ตรวจสอบโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางส่วน ตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กัน การตรวจสอบเบื้องต้นว่าข้อมูลชุดนั้นมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ต้องพิจารณาจากเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรชุดนั้นตัวแปรที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบจะต้องมีความสัมพันธ์กันไม่น้อยกว่า .30 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่ควรมีค่าเท่ากันทั้งเมทริกซ์ การตรวจสอบว่าเมทริกซ์มีความสัมพันธ์กันหรือไม่สามารถตรวจสอบได้โดยการคำนวณค่าสหสัมพันธ์บางส่วน (Partial Correlation) ซึ่งเป็นการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรเมื่อควบคุมตัวแปรอื่น

3. ตรวจสอบโดยใช้สถิติ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยโปรแกรม SPSS ค่าสถิติทดสอบเพื่อพิจารณาว่าข้อมูลชุดนี้มีความเหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ คือ ค่า KMO and Bartlett's Test ซึ่ง Kaiser (1960) ได้เสนอสถิติ KMO เป็นสถิติที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลว่าสมควรที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ ดัชนีค่า KMO จะมีค่า ระหว่าง 0-1 หรือ $0 < KMO < 1$ ถ้าค่า KMO มีค่าใกล้ 1 แสดงว่าสามารถนำเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบมาใช้กับข้อมูลชุดนั้นได้ ซึ่งการแปลความหมายในแต่ละช่วงของค่า KMO แสดงได้ดังตาราง 3

ตาราง 3 ค่า KMO ที่มีความเหมาะสมในการใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ค่า KMO	การใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ
≥ 0.9	ดีมาก
0.8 – 0.89	ดี
0.7 – 0.79	ปานกลาง
0.6 – 0.69	ปานกลาง
0.5 – 0.59	ไม่ดี
< 0.5	ไม่สมควรใช้

ที่มา : Kaiser (1970)

จากตาราง 3 ค่า KMO ที่มีค่า ≥ 0.8 เป็นค่าที่แสดงว่าข้อมูลชุดนั้นสามารถใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี แต่ถ้าค่า KMO อยู่ระหว่าง 0.6 – 0.79 ถือว่าข้อมูลพอใช้ได้ แต่ถ้าค่า KMO ตั้งแต่ 0.5 ลงมา แสดงว่าข้อมูลชุดนั้นไม่เหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

4. การตรวจสอบโดยใช้ Bartlett's Sphericity Test Bartlett (1947) ได้กล่าวว่าในการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปรจะต้องมีการแจกแจงแบบปกติหลายตัวแปร ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต้องมีค่ามาก หรือตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กัน นั่นคือค่า ของบางตัวแปรต้องมีค่ามากกว่า 1 ขณะที่ค่าของบางตัวแปรมีค่าใกล้ 0 และมีค่าติดลบมาก ซึ่งเป็นผลทำให้เมทริกซ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ จึงสมควรที่จะใช้ข้อมูลชุดนั้นในการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ แสดงว่าค่า Bartlett's Sphericity Test มีนัยสำคัญ บ่งบอกถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

5. การตรวจสอบโดยการวัดความเหมาะสมของแต่ละตัวแปร

การวัดความเหมาะสม (Measure of Sampling Adequacy : MAS) ของตัวแปรว่าสมควรที่จะนำตัวแปรมารวมในการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ จะดูที่ค่า MSA ซึ่งหมายถึง ค่าความเหมาะสมของตัวแปรไปที่ละตัว ถ้าตัวแปรใดมีค่า MSA มากแสดงว่าตัวแปรนั้นเหมาะสมในการนำมารวมในการวิเคราะห์องค์ประกอบ เนื่องจากตัวแปรมีส่วนร่วมกับตัวแปรอื่น ๆ มาก ค่า MSA มีค่าระหว่าง 0 – 1

6. การตรวจสอบโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุกำลังสอง (Squared Multiple Correlation coefficient : SMC)

การตรวจสอบโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุกำลังสองเป็นค่าที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งกับตัวแปรตัวที่เหลือ โดยใช้เทคนิค การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้น ตัวแปร X เป็นตัวแปรตาม ส่วนตัวแปรที่เหลือเป็นตัวแปรอิสระ แล้วคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุกำลังสอง (SMC) ถ้าค่า SMC ต่ำ แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์หรือมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นน้อยมาก ก็ไม่ควรนำตัวแปรตัวนั้นมาร่วมวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยค่า SMC ก็คือ ค่าความร่วมกันของตัวแปร X

ขั้นที่ 3 การสกัดองค์ประกอบ (Extraction Factor Analysis : Factor Extraction) กัลยา วานิชบัญชา (2552) กล่าวว่า เป็นการค้นหาจำนวนองค์ประกอบที่มีความสามารถเพียงพอในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้ ซึ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบไม่สามารถระบุจำนวนรอบของการสกัดได้ว่าเท่าไรจึงจะมีความพอดี วิธีการสกัดองค์ประกอบมีหลายวิธี เช่น 1) Maximum Likelihood Method หรือ Canonical Factoring 2) Least – Square Method หรือ Principal Axis Factoring 3) Alpha Factoring 4) Image Factoring และ 5) Principal Components Analysis โดยผู้วิจัยสามารถเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง หรือใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เลือกให้ ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบจะช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับจำนวนองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์ โดยปกติจะเลือกองค์ประกอบที่มีค่า Eigenvalue มากกว่า 1 ค่า Eigenvalue คือ ค่าที่บ่งบอกถึงความสามารถขององค์ประกอบว่าจะอธิบายความแปรปรวนของกลุ่มตัวแปรได้มากน้อยเพียงใดเกิดจากการนำค่าน้ำหนักในองค์ประกอบแต่ละตัว มายกกำลังสองแล้วบวกกัน เช่นถ้ามี Factor จำนวน 4 ตัวก็จะได้ค่า Eigenvalue 4 ค่า หรือถ้ามี Factor m ตัว ก็จะได้ค่า Eigenvalue m ค่า ส่วนค่า Communalities คือ ค่าเปอร์เซ็นต์ความแปรปรวนของตัวแปรแต่ละตัวกับองค์ประกอบและค่า Loading เป็นค่าที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละตัวกับองค์ประกอบ ซึ่งมีค่าระหว่าง -1 ถึง 1 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. วิธีหาองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) จะเป็นการอธิบายความแปรปรวนทุกประเภท รวมไปถึงการอธิบายความแปรปรวนความคลาดเคลื่อน (Error Variance) ค่าเริ่มต้นจะเท่ากับ 1 โดยแทนค่า 1 ลงบนเส้นทแยงมุมหลักของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ สำหรับจุดประสงค์ของวิธีหาองค์ประกอบหลัก เพื่อหาองค์ประกอบที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้มากที่สุด องค์ประกอบหลักแรกจะเป็นผลรวมเชิงเส้นตรง (Linear Combination) ของตัวแปรสังเกตได้ที่อธิบายความแปรปรวนได้มากที่สุด องค์ประกอบที่สองเป็นผลรวมเชิงเส้นตรงของตัวแปรสังเกตได้ ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนที่เหลือได้มากที่สุด คือ ไม่มีความสัมพันธ์กับ

องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบถัดมาก็อธิบายความแปรปรวนที่เหลือได้มากที่สุด โดยยังเป็นอิสระจากองค์ประกอบที่ได้สกัดไปแล้วก่อนหน้านี้ ทั้งนี้ กัลยา วาณิชย์บัญชา (2552) ได้กล่าวถึง เทคนิควิธีหาองค์ประกอบหลัก ว่า ตัวแปรแต่ละตัว หรือข้อมูลไม่จำเป็นจำเป็นต้องมีการแจกแจงแบบปกติ แต่ถ้าตัวแปรบางตัวมีการแจกแจงเบ้ค่อนข้างมากและมีค่าผิดปกติ (Outlier) ผลลัพธ์ที่ได้อาจจะไม่ถูกต้อง

2. วิธีหาองค์ประกอบร่วม (Common Factor Analysis) 'ได้แก่

2.1 วิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ถ่วงน้ำหนัก (Un weighted Least Squares)

มีเป้าหมายการสกัดองค์ประกอบ เช่นเดียวกัน แบบที่ 2) ค่าความคลาดเคลื่อนของค่าสหสัมพันธ์กำลังสองให้เหลือน้อยที่สุด (ความแตกต่างระหว่างค่าสหสัมพันธ์กำลังสองที่สังเกตได้และที่สร้างขึ้นใหม่)

2.2 วิธีกำลังสองน้อยที่สุดทั่วไป (Generalized Least Squares)

มีเป้าหมายการสกัดองค์ประกอบเช่นเดียวกับแบบที่ 2.1 แต่มีการให้น้ำหนักตัวแปรที่มีความแปรปรวนร่วม (Share Variance) กับตัวแปรอื่นก่อน โดยตัวแปรประเภทนี้จะให้น้ำหนักมากกว่าตัวแปรที่มีความเฉพาะก่อนที่จะดำเนินการตามวิธีการที่ 6.1

2.3 วิธีไลต์ลิสต์สูงสุด (Maximum-likelihood) มีเป้าหมายการสกัด

องค์ประกอบที่ให้ค่าสถิติไคสแควร์ทดสอบความมีนัยสำคัญขององค์ประกอบ สามารถตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลกับจำนวนองค์ประกอบได้

2.4 วิธีแกนหลัก (Principal-axis Factoring) มีเป้าหมายการสกัด

องค์ประกอบที่ดำเนินการตามรูปแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยความแปรปรวนร่วมจะใช้วิเคราะห์ในขณะที่มีความแปรปรวนเฉพาะและความคลาดเคลื่อนจะขจัดออกไป

2.5 วิธีแอลฟา (Alpha) มีเป้าหมายการสกัดองค์ประกอบที่จะให้ได้

องค์ประกอบที่เป็นอิสระต่อกันที่สามารถสรุปเป็นนัยทั่วไปได้สูง (Generalizability)

2.6 วิธีเงา (Image Factoring) มีเป้าหมายการสกัดองค์ประกอบที่น้ำหนัก

องค์ประกอบเป็นค่าแปรปรวนร่วม (Covariance) ระหว่างตัวแปรและองค์ประกอบมากกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและองค์ประกอบ

ขั้นที่ 4 การหมุนแกน (Factors Rotation)

ผลจากการสกัดองค์ประกอบในขั้นตอนที่ 3 เมื่อสกัดตัวแปรได้แล้ว ในบางครั้งจะพบว่า ตัวแปรแต่ละตัวมีค่าน้ำหนัก (Loading) สูงมากเนื่องจากตัวแปรบางตัวสามารถเป็น

สมาชิกขององค์ประกอบได้มากกว่า 1 องค์ประกอบ จึงยากในการแปลความหมาย และเพื่อต้องการให้การแปลความหมายของแต่ละองค์ประกอบชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงต้องทำการปรับค่า Factor Loading ของแต่ละตัวแปรให้มีค่าใกล้เคียงกับค่าที่สังเกตได้จากข้อมูลจริงโดยใช้ค่า Observed Correlation Matrix เป็นเกณฑ์ในการประเมินตัวแปร เพื่อให้ค่าน้ำหนัก loading กระจายระหว่างองค์ประกอบ ง่ายต่อการแปลผล และเมื่อนำค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากทั้งหมดมายกกำลังสองแล้วบวกกันจะได้ค่าเท่ากับค่ารวมกันของตัวแปร (Communality) (h^2) ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าวผู้วิจัยต้องใช้วิธีการหมุนแกน วิธีการหมุนแกนมี 2 วิธีคือ

- 1) การหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) และ 2) การหมุนแกนแบบที่ไม่ตั้งฉาก (Oblique Rotation) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. วิธีการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation)

การหมุนแกนแบบตั้งฉากเป็นวิธีการหมุนแกนปัจจัยร่วมทำให้แกนปัจจัยร่วมตั้งฉากกันหรือเป็นอิสระกัน เพื่อให้ค่า Loading เพิ่มขึ้นในปัจจัยร่วมบางปัจจัยและลดลงในปัจจัยร่วมอื่นๆ โดยวิธีการหมุนแกนแบบนี้มี 3 วิธี คือ Varimax , Quartimax และ Equamax โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 วิธี Varimax การหมุนแกนปัจจัยร่วมโดยวิธี Varimax มีวัตถุประสงค์หลัก

เพื่อให้ตัวแปรแต่ละตัวมีค่า Loading สูงในปัจจัยร่วมเพียงปัจจัยเดียว และมีค่า Loading ต่ำมากหรือใกล้ๆ ศูนย์ ในปัจจัยร่วมอื่นๆหรือกล่าวได้ว่าเป็นวิธีที่ทำให้มีจำนวนตัวแปรน้อยที่สุดที่มีค่า Loading สูงในปัจจัยร่วม 1 ปัจจัย ซึ่งวิธี Varimax เป็นวิธีที่ได้รับความนิยมและมักใช้ร่วมกับวิธีตัวประกอบหลัก

1.2 วิธี Quartimax วิธี Quartimax จะทำการหมุนแกนปัจจัยร่วม เพื่อให้ได้

Factor loading ที่มีคุณสมบัติ ตัวแปรแต่ละตัวควรมีค่า loading สูง 1 ค่าใน 1 ปัจจัยร่วมและมีค่าใกล้ศูนย์ในปัจจัยร่วมที่เหลือ หรือกล่าวได้ว่าตัวแปรแต่ละตัวควรมีค่า Loading ใกล้ + 1 หรือ - 1 ในปัจจัยร่วมปัจจัยหนึ่ง จากคุณสมบัติของ Quartimax ข้างต้นจะทำให้ปัจจัยร่วมหนึ่งที่เป็นปัจจัยร่วม ของทุกตัวแปร ส่วนปัจจัยร่วมที่เหลือจะเป็นค่าเฉพาะ ดังนั้นวิธี Quartimax จึงเหมาะสมในกรณีที่ผู้ศึกษาคาดว่ามีปัจจัยหนึ่ง ซึ่งเป็นปัจจัยร่วมของทุกตัวแปร ซึ่งเรียกว่าเป็นปัจจัยทั่วไป (General Factor)

1.3 วิธี Equamax เป็นวิธีหมุนแกนปัจจัยร่วมที่พิจารณาทั้งทางด้าน แนวนอน และแนวตั้ง ของ Matrix ค่า Loading

การหมุนแกนแบบตั้งฉาก ทั้ง 3 วิธีข้างต้นจะมีคุณสมบัติ 4 ประการ คือ ปัจจัยที่ได้จากการหมุนแกนจะยังคงไม่มีความสัมพันธ์กัน ค่าความร่วมกันของตัวแปรก่อนหมุนแกนและหลังหมุนแกนจะไม่เปลี่ยนแปลง สัดส่วนความผันแปรของตัวแปรหนึ่งๆ ที่ร่วมกับตัวแปรอื่นๆ ในปัจจัยร่วมหนึ่งๆ จะเปลี่ยนแปลงไป แต่สัดส่วนของความผันแปรของตัวแปรในปัจจัยร่วมจะไม่เปลี่ยนแปลง และ สัดส่วนความผันแปรของปัจจัยร่วมหนึ่งๆ จะเปลี่ยนแปลง สำหรับการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการหมุนแกนองค์ประกอบแบบตั้งฉาก ด้วยวิธีเวรีแม็กซ์ (Varimax Orthogonal Rotation) ของ Kaiser

2. การหมุนแกนแบบเฉียง (Oblique Rotation) ซึ่งเป็นการหมุนแกนปัจจัยร่วมแล้วไม่ทำให้แกนปัจจัยร่วมตั้งฉากกัน มีหลายวิธี วิธีที่นิยมได้แก่ Oblimax, Covarimin และ Oblimin โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 วิธี Oblimax เป็นการหมุนแกนปัจจัยร่วมที่ทำให้จำนวนค่า loading ที่มีค่ามากและค่าน้อยเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นการลดค่า Loading ที่มีค่ากลางๆ ซึ่งทำให้จัดตัวแปรหรือให้ความหมายกับปัจจัยร่วมทำได้ง่ายขึ้น

2.2 วิธี Covarimin เป็นวิธีการแบบวิธี Varimax แต่แกนปัจจัยร่วมไม่ตั้งฉาก

2.3 วิธี Oblimin วิธีการหมุนแกนแบบไดเรคตออบลิมิน (Direct Oblimin) เป็นวิธีหมุนแกนองค์ประกอบที่ได้มาซึ่งโครงสร้างอย่างง่ายที่มีประสิทธิภาพมาก

ขั้นที่ 5 การเลือกค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factors Score) และการตั้งชื่อองค์ประกอบที่วิเคราะห์ได้

การพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบว่าตัวแปรแต่ละตัวควรอยู่ในองค์ประกอบใดใช้เกณฑ์การพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Loading) ซึ่ง Comrey และ Lee (1992) กล่าวว่า ตัวแปรแต่ละตัวควรอยู่ในองค์ประกอบใด ใช้เกณฑ์การพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าตั้งแต่ .55 ขึ้นไป จัดอยู่ในเกณฑ์ดี โดยไม่พิจารณาว่าเป็นจำนวนบวกหรือจำนวนลบ ส่วน Hair และ คณะ (2009) ได้สรุปไว้ว่า ตัวแปรใดควรอยู่ในองค์ประกอบใดพิจารณาได้จาก ค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .30-.75 ขึ้นอยู่กับขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เช่น กลุ่มตัวอย่าง 120 150 250 350 คน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เหมาะสมคือ .50 .45 .35 .30 นอกจากนี้ต้องคำนึงถึงความชัดเจนของตัวแปรที่สามารถช่วยให้ผู้วิจัยสามารถพิจารณาองค์ประกอบได้นอกจากนี้ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสุนิธิ (2551) กำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำของน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ที่ระดับ .50

การกำหนดองค์ประกอบต้องมีตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป จึงนับเป็นหนึ่งองค์ประกอบ เนื่องจากตัวแปรเพียง 1 ตัว หรือ 2 ตัว ที่ จะไม่สามารถกำหนดองค์ประกอบที่ชัดเจนได้ เพราะจะมีลักษณะเป็นเพียงความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปร เท่านั้น (ส. วาสนา ประวาลพฤษ์, 2540) แต่อาจไม่ตัดตัวแปรนั้นออกก็ได้ ในกรณีที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรมากและมีความสอดคล้องกับทฤษฎี สามารถอธิบายเหตุผลประกอบได้อย่างชัดเจน ในการเลือกค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ ผู้วิจัยต้องพิจารณา 1) ค่า Eigenvalue ขององค์ประกอบที่มีค่ามากกว่า 1 ในการกำหนดจำนวนองค์ประกอบที่จะใช้ในโมเดล โดยการคัดเลือกองค์ประกอบที่สามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมได้มากกว่า 1 ไว้ องค์ประกอบที่มีความแปรปรวนน้อยกว่า น่าจะมีตัวแปรที่น้อยกว่าตัวแปรเดียว อยู่ในองค์ประกอบนั้น เพราะว่าแต่ละตัวแปรมีความแปรปรวนเท่ากับ 1 ดังนั้น ไม่ควรคัดเลือกองค์ประกอบที่มีค่า Eigenvalue เป็นค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรทั้งหมดที่อธิบายได้ โดยองค์ประกอบที่ได้มาจากผลรวมของน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรยกกำลังสองทุกตัวในองค์ประกอบนั้น 2) Scree Test เป็นการพิจารณารูปซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่า Eigenvalue กับจำนวนองค์ประกอบ พบว่าค่า Eigenvalue เริ่มจะมีความชัดเจน หรือค่อนข้างราบเรียบแล้ว จำนวนองค์ประกอบก่อนที่จะถึงจุดนั้น คือ จำนวนองค์ประกอบรวมที่จะนำมาใช้ในการตั้งชื่อองค์ประกอบนั้น นอกจากนี้ การตั้งชื่อองค์ประกอบ ควรสั้น และมีความหมายสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์ประกอบ โดยอาจพิจารณาความคล้ายคลึงกันระหว่างตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบถ้าผู้วิจัย คำนึงว่ามาตามโครงสร้างของทฤษฎี ผู้วิจัยอาจใช้ชื่อตามองค์ประกอบตามทฤษฎีที่ได้ค้นคว้ามา หรือผู้วิจัยอาจตั้งชื่อองค์ประกอบใหม่ที่สอดคล้องกับแนวคิดของผู้วิจัยเอง

สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีสกัดองค์ประกอบโดยการวิเคราะห์ความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood) ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Components Analysis) และเลือกว่าตัวแปรแต่ละตัวควรอยู่ในองค์ประกอบใด โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป ตามแนวคิดของ Hair และคณะ (2009) สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสิทธิ์ (2551) การกำหนดองค์ประกอบต้องมีค่า Eigenvalue มากกว่า 1 และมีตัวแปรอย่างน้อย 3 ตัวแปร

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

ปัจจุบันนวัตกรรมใหม่ในการสร้างและพัฒนารูปแบบทางบริหารการศึกษา ได้เข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษา ที่ทำให้มีรูปแบบการบริหารจัดการศึกษามีความโดดเด่น และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล นักการศึกษาหลายคนได้พยายามคิดค้นและพัฒนารูปแบบในการบริหารการศึกษาอย่างหลากหลายประเด็นที่น่าสนใจ ดังนั้น คำว่า รูปแบบ (Model) หรือบางครั้งเรียกว่า ตัวแบบ แบบจำลอง ตึกตา แบบแผน วงจร หรือแบบ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Model แต่จะใช้คำว่าอะไรก็มีความหมายไปในทิศทางที่คล้ายคลึงกัน

ความหมายรูปแบบ

พจนานุกรมของ Webster (1968) ได้ให้ความหมายของคำว่า Model ว่าหมายถึง สิ่งใด ๆ ก็ตามที่เจตนาให้มีแบบรูปทรง ขนาด คุณภาพ สร้างเพื่อเลียนแบบสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แบบย่อแบบขยาย หรือแบบเท่าขนาดธรรมชาติของสิ่งที่จะสร้าง โดยมีอัตราส่วนเหมือนกัน หรือหมายถึงแบบแปลน หรือ หุ่น ส่วนสมาน อัครภูมิ (2537) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ เพื่อใช้แสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ อุทุมพร จามรมาน (2541) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า รูปแบบ เป็น โครงสร้างของ ความเกี่ยวข้องระหว่างหน่วยต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ซึ่งน่าจะมีมากกว่า 1 มิติ หลายตัวแปร และตัวแปรดังกล่าวต่างมีความเกี่ยวข้องเชิงสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน รูปแบบ หรือ ตัวแบบ จึงเป็นตัวแทนที่ใช้เป็นเครื่องมือ เพื่ออธิบายมิติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญขององค์การ (Daft, 1992) เป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่อให้สามารถเข้าใจความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องของปรากฏการณ์ให้ง่ายขึ้น (Stoner และ Wankle, 1986) รูปแบบเป็นสิ่งที่แสดงถึงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของเรื่องหรือปรากฏการณ์ที่เราจะศึกษา (Keeves, 1988 ; พูนสุข หิงคานนท์, 2540) และเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบายหรือแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญ ๆ ของเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เข้าใจง่ายขึ้น เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป (ดิเรก วรรณเศียร, 2545) ดังนั้น รูปแบบหรือตัวแบบ จึงเป็นการจำลองภาพในอุดมคติที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่ คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ที่ไม่มีองค์ประกอบตายตัวหรือรายละเอียด ทุกแง่ทุกมุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้รูปแบบเกิดความแม่นยำและ

เชื่อถือได้ (วิสุทธิ วิจิตรพัชราภรณ์, 2547 ; เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ, 2553) แนวคิดดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิด ของ บุญชม ศรีสะอาด และสุทธิทอง ศรีสะอาด (2554) ที่กล่าวว่า รูปแบบ (Model) หมายถึง โครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ที่แสดงขั้นตอนการทำงาน (Flow Chart) สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ปรากฏ ในธรรมชาติหรือระบบต่างๆ ที่อธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ สอดรับ กับแนวคิดของ ทิศนา แขมมณี (2548) ที่กล่าวว่า ตัวแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น คำอธิบาย แผนผัง ไดอะแกรม หรือ แผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบเป็นเครื่องแสดง ทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ ความรู้ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย

ส่วน Tosi และ Carroll (1982) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ตัวแบบเป็นนามธรรมของ ของจริง หรือภาพถ่ายจำลองของภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมิตั้งแต่ตัวแบบที่ง่ายไป จนถึงตัวแบบที่มีความซับซ้อนมาก ๆ มีทั้งตัวแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) และตัวแบบ เชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายสภาพการณ์หรือปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือ สัญลักษณ์ต่าง ๆ ซึ่ง

Good (1973) ซึ่งเป็นบรรณานุกรมของ พจนานุกรมทางการศึกษา (Dictionary of Education) ได้ให้ความหมายของรูปแบบ (Model) ไว้ 4 ประการ คือ

1. รูปแบบ คือ แบบอย่างของสิ่งหนึ่งที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้าง หรือทำซ้ำ

2. รูปแบบ คือ ตัวอย่างที่ทำให้เกิดการเลียนแบบ

3. รูปแบบ คือ แผนภูมิที่ใช้เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ใช้เป็นหลักการ หรือ แนวคิด

4. รูปแบบ คือ ชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันหรือเป็นองค์ประกอบ ที่สามารถรวมตัวกันและเขียนเป็นหลักการ สิ่งของสิ่งหนึ่งที่คล้ายคลึงกับสิ่งของอีกสิ่งหนึ่งและได้ จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1 รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือแบบจำลองที่ออกแบบมาจากของจริง รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for)

4.2 รูปแบบเชิงแนวความคิด (Conceptual Model) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ โมเดลเชิงแนวความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model) เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นโดย

จำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว โมเดลเชิงแนวความคิดเพื่อสื่อความหมาย วิธีการดำเนินงาน เป็นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง

นอกจากนี้ Husen และ Postlethwaite (1975) ได้กล่าวว่า รูปแบบมีความหมายที่แตกต่างจากทฤษฎี เพราะรูปแบบยังไม่ใช้ข้อเท็จจริงที่ได้พิสูจน์แล้ว รูปแบบยังเป็นส่วนหนึ่งที่ผู้วิจัยพยายามวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันขององค์ประกอบอย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีทางวิทยาศาสตร์เพื่อที่จะนำเสนอรูปแบบมาใช้ประโยชน์ แนวคิดดังกล่าวต่างจากแนวคิดของ Kaplan (1964) ที่กล่าวว่า รูปแบบอาจเป็นแนวความคิดหรือแบบคณิตศาสตร์ก็ได้ บางครั้งรูปแบบมีความหมายเช่นเดียวกับทฤษฎี ทั้งรูปแบบและทฤษฎีต่างก็เป็นการเลียนแบบหรือการย่อส่วนจากความจริงโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดระเบียบความคิดเกี่ยวกับความจริงเพื่อให้เข้าใจเนื้อหาของความจริงได้ง่ายขึ้น ดังนั้น Willer (1986) จึงสรุปไว้ว่า ตัวแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของชุดปรากฏการณ์เพื่อให้เกิดความชัดเจนในคำนิยาม ความสัมพันธ์ และข้อเสนอของระบบรูปร่างที่เกี่ยวข้องด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมาย ดังนั้น รูปแบบ (Model) ตามแนวคิดของ Bardo และ Harman (1982) จึงหมายถึง ชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจเพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะหรือบรรยายคุณลักษณะนั้นๆ หรือเป็นชุดของแนวคิดที่ได้รวบรวมไว้ในลักษณะโครงสร้างอย่างเป็นระบบและมีองค์ประกอบ ที่สัมพันธ์กันเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน กลยุทธ์ พื้นฐานเงื่อนไขและข้อจำกัด ในการนำรูปแบบไปใช้ รูปแบบเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์ โดยไม่ใช่การอธิบายอย่างละเอียดแต่อย่างไรตามรูปแบบไม่มีข้อกำหนดขององค์ประกอบตายตัว แต่ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง ที่ศึกษาและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบ จึงทำให้ รูปแบบมีชื่อเรียกต่าง ๆ กันออกไป เช่น การจำแนกประเภท (Typology) กรอบความคิด (Conceptual Framework) การแยกเป็นชนิด (Taxonomy) (Forcese และ Richer, 1973)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงสรุปได้ว่า รูปแบบหรือตัวแบบ (Model) หมายถึง การสร้างชุดของความคิดรวบยอด การจำลองความคิด เพื่อแสดงถึง โครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของเรื่องที่เราจะศึกษา เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน รวมทั้งใช้อธิบายความจริง ความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์หรือเรื่องนั้นๆ ให้ง่ายขึ้น ด้วยการจำลองสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรืออธิบายด้วย ภาษา สัญลักษณ์ แผนภูมิ โดยไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง แต่ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างที่ศึกษา

ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบแต่ละรูปแบบย่อมมีความแตกต่างกันทางด้านความคิด องค์ประกอบ ความสัมพันธ์กันของรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความจริง ปรัชญาการมองของสิ่งนั้น ๆ Good (1973) และ Tosi และ Carroll (1982) ได้แบ่งรูปแบบออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) เป็นรูปแบบที่มีลักษณะคล้ายของจริง ที่จำลองของจริงหรือจำลองรูปแบบจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งและมีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง และ 2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ หรือ รูปแบบเชิงแนวความคิด (Conceptual Model) หรือรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) เป็นการอธิบายสภาพการณ์หรือปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ ส่วน Keeves (1988) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ไว้ 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analog Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ในการอุปมาอุปมัย เทียบเคียงปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นรูปธรรม เป็นความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบ สิ่งต่าง ๆ อย่างน้อย 2 สิ่ง ขึ้นไป เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม ใช้กันมาก ในด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์

2. รูปแบบเชิงภาษา หรือข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบเชิงพรรณนา ที่ใช้ภาษาในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาให้เกิดความกระจ่างชัด อาจจะมีแผนภูมิ หรือ รูปภาพ ประกอบด้วยเพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ของ องค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ ซึ่งใช้กันมากทางด้านศึกษาศาสตร์ และรูปแบบการเรียนรู้ใน โรงเรียน

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดง ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ โดยใช้สัญลักษณ์ หรือสมการทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้นโดยเฉพาะในการวัดและประเมิน ผลทางการศึกษา รูปแบบลักษณะนี้สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎีเพราะสามารถนำไปทดสอบ สมมติฐานได้ รูปแบบทางคณิตศาสตร์นี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมาจากเทคนิค การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและ ผลที่เกิดขึ้น แล้วนำมาเขียนสมการความสัมพันธ์ในลักษณะของสมการเส้นตรง มักจะเป็นรูปแบบ เชิงสาเหตุ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) รูปแบบระบบเส้นเดียว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นทางที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุ ในทิศทางเดียว โดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ และ 2) รูปแบบเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-recursive

Model) เป็นรูปแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยมีทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายใน ตัวแปรหนึ่งอาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงเหตุและเชิงผลพร้อมกันจึงมีทิศทางย้อนกลับได้

ส่วน ทิศนา แชมณี (2548) ได้สรุปรูปแบบที่นิยมใช้กันอยู่ทั่วไปว่ามี 4 ลักษณะคือ

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่าง ๆ อย่างน้อย 2 สิ่งขึ้นไป รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์ กายภาพ สังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์

2. รูปแบบเชิงภาษา ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางภาษา (พูดและเขียน)

3. รูปแบบเชิงแผนผัง ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางแผนผังแผนภาพ ไดอะแกรม กราฟ

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ ได้แก่ความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ของสภาพการณ์หรือปัญหาใด ๆ ที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ ยาวดี รวงชัยกุล วิบูลย์ศรี (2553) ได้แบ่งรูปแบบออกเป็น 2 ประเภทที่มีความสอดคล้องกัน คือ 1) รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่ รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า และรูปแบบเหมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้ แบบจำลองชนิดนี้ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก 2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ได้แก่ รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือ รูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) รูปแบบนี้เป็นการใช้ข้อความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา และรูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการ และโปรแกรมเชิงเส้น ซึ่งเป็นรูปแบบเป็นวิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งถ่ายทอดความคิดความเข้าใจตลอดทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใดๆ ให้ปรากฏโดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่างๆ เช่น ภาพวาด แผนภูมิ หรือแผนผังต่อเนื่องให้สามารถเข้าใจได้ง่ายและสามารถนำเสนอเรื่องราวหรือประเด็นต่างๆ ได้อย่างกระชับ ชัดเจนภายใต้หลักการอย่างมีระบบ ดังนั้น "โมเดล" หรือ "รูปแบบ" จึงสามารถนำไปใช้ในลักษณะต่างๆ คือ 1) เป็นแบบจำลองในลักษณะเลียนแบบ 2) เป็นตัวแบบที่ใช้เป็นแบบอย่าง 3) เป็นแผนภาพที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสัญลักษณ์และหลักการของระบบ และ 4) เป็นแผนผังของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องด้วยความสัมพันธ์เชิงระบบการนำเสนอรูปแบบมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1) เป็นการถ่ายทอดในลักษณะเลียนแบบหรือถ่ายทอดจากความเข้าใจตลอดจนจินตนาการของคนที่มิต่อปรากฏการณ์

ใดๆออกมาเป็นโครงสร้างที่มีระบบระเบียบ ง่ายต่อการรับรู้ของบุคคลอื่น 2) ลักษณะของรูปแบบ ไม่ใช่การบรรยายหรือการพรรณนาอย่างยืดยาว แต่เป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสัญลักษณ์ และหลักการของระบบ 3) ตัวรูปแบบเน้นเฉพาะส่วนสำคัญ เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจที่ตรงกัน ระหว่างผู้นำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยได้โดยการนำเสนอเพียงครั้งเดียว 4) ภาพลักษณ์ของรูปแบบ มุ่งการสื่อสารให้กระชับ รับรู้ภาพรวมของความหมาย มองเห็น ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยได้ โดยการนำเสนอเพียงครั้งเดียว ส่วน Bertalanffy (1968) ผู้สร้าง ทฤษฎีระบบ กล่าวว่า การมีรูปแบบที่เป็นข้อความนั้นจะเข้าใจได้ยาก แต่ก็สามารถใช้เป็นแนวทาง ในการสร้างรูปแบบประเภทอื่นต่อไป

อย่างไรก็ตามนักการศึกษาอย่างเช่น นิคม ทาแดง (2536) ได้ศึกษาและกล่าวเป็น แนวคิดพื้นฐานในการแบ่งรูปแบบ ว่า สามารถแบ่งเป็น 2 แบบใหญ่ ๆ คือ

1. รูปแบบไอคอนิก (Iconic Models) เป็นการจำลองระบบด้วยภาพเหมือน ภาพถ่าย หรือสัญลักษณ์โครงสร้างทางกายภาพ ในระบบทางการศึกษา รูปแบบระบบไอคอนิก เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมที่จะใช้กับระบบทางการศึกษาระดับการสอนและระดับประสบการณ์ การเรียน เช่น ระบบการทดลองทางวิทยาศาสตร์ ระบบการผลิตผลงานด้วยอาชีพเฉพาะอย่าง
2. รูปแบบระบบแบบอนาล็อก (Analog Models) เป็นระบบเทียบเหมือนที่ใช้ สิ่งแทนที่กำหนดขึ้นแทนส่วนประกอบ องค์ประกอบ และกระบวนการเปลี่ยนแปลงของระบบจริง สามารถลดความสลับซับซ้อนของระบบจริงและแสดงเฉพาะส่วนสำคัญของระบบทำให้เข้าใจ ระบบโดยส่วนรวมได้ง่ายซึ่งสามารถแสดงได้ด้วยภาษา (Language Analog) แผนภูมิ (Flow Chart) แผนภาพ แผนที่ (Map) และกราฟ (Graph) ในแต่ละรูปแบบจะมีรายละเอียดกล่าวคือ 1) รูปแบบ ระบบอนาล็อกภาษา ประกอบด้วยส่วนที่เป็นปณิธาน และเป้าหมาย (Mission Statement) เกณฑ์ การออกแบบระบบ (Design Criteria) เป้าหมายเชิงปฏิบัติ (Performance Goals) ส่วนที่เป็น ปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์ (Inputs and Outputs) กล่าวคือ ในระบบย่อย คือ ระบบปัจจัยนำเข้า จะต้องมีผลลัพธ์ออกมา การใส่ปัจจัยจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนที่เป็น ผลลัพธ์และปัจจัยนำเข้า (Outputs and Inputs) หมายถึงส่วนที่เป็นผลลัพธ์บางส่วนจะต้องเป็นปัจจัยนำเข้า สำหรับวงจร ผลย้อนกลับด้วย) และข้อความส่วนที่เป็นวงจรย้อนกลับที่มีคนเป็นหลัก 2) รูปแบบระบบแบบ อนาล็อกแผนภูมิ เป็นการใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ แทนส่วนประกอบ องค์ประกอบและกระบวนการ เปลี่ยนแปลง ใช้เส้นหัวลูกศรแทนทิศทางการเปลี่ยนแปลงและการเคลื่อนย้ายของข้อมูลต่าง ๆ 3) รูปแบบระบบแบบอนาล็อกแผนภาพ โดยเน้นโครงสร้างที่ไม่ละเอียดเท่ากับภาพแต่ใช้สัญลักษณ์ แทนส่วนประกอบองค์ประกอบและกระบวนการเปลี่ยนแปลงของระบบ อาจใช้หลายภาพหรือ

หลายแผนแทนการเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาต่าง ๆ 4) รูปแบบระบบอนาล็อกแผนที่ เป็นการใช้สัญลักษณ์แทนส่วนประกอบและองค์ประกอบต่างๆ ในสถานที่จริงและ 5) รูปแบบระบบอนาล็อกกราฟ ใช้ระยะแกน X และ Y แทนส่วนประกอบหรือองค์ประกอบของระบบ ใช้เส้นและสัญลักษณ์แทนการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของระบบ

จากที่กล่าวมา จึงสรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่ต้องการนำเสนอว่า เหตุการณ์ ปรัชญาการณ่นั้นควรนำเสนออย่างไรให้เข้าใจง่ายถึงโครงสร้างองค์ประกอบและความสัมพันธ์ รูปแบบ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) เป็นการจำลองของจริง สร้างเลียนแบบของจริง และ 2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) เป็นการนำเสนอโครงสร้างทางความคิด ผ่านข้อความ แผนภาพ แผนภูมิ แผนที่ เพื่อสร้างความชัดเจน และความเข้าใจในการอธิบายปรากฏการณ์ โครงสร้าง และองค์ประกอบ ตลอดจนเรื่องที่ศึกษา ให้ง่ายยิ่งขึ้น

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอรูปแบบโดยการบูรณาการแนวคิด ของ Kveeves (1988) ซึ่งใช้รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) ในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ และใช้ข้อความอธิบายเพื่อให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

องค์ประกอบของรูปแบบ

รูปแบบ เป็นกระบวนการจำลองภาพในอุดมคติที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ที่ไม่มีองค์ประกอบตายตัวหรือรายละเอียดทุกแง่มุมโดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบที่มีความตรงและเชื่อถือได้ (Bardo และ Harman, 1982 ; วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์, 2547 ; เชิดศักดิ์ สุภโสภณ, 2553) ดังนั้นองค์ประกอบของรูปแบบจึงเป็นสิ่งที่ไม่ได้กำหนดว่าจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์หรือเรื่องที่เรากำลังศึกษา

อย่างไรก็ตาม Brown และ Moberg (1980) ได้ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบและรูปแบบขององค์การทางการศึกษา ผ่านแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) และหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) จึงได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดเชิงระบบว่า ต้องประกอบด้วยสภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี (Technology) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการจัดการ (Management Approach) และ

การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bush (1986) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของรูปแบบองค์การทางการศึกษาว่า ควรประกอบด้วย เป้าหมาย โครงสร้าง องค์การ สภาพแวดล้อม ภาวะผู้นำ ส่วน Getels และ Guba (1957) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ ออกเป็น 2 องค์ประกอบคือ

1. องค์ประกอบทางสถาบัน เป็นระบบของสังคมที่กำหนดแนวทางปฏิบัติที่ประกอบด้วยหน่วยย่อย คือ บทบาท (Role) บทบาทจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล ผู้สวมบทบาทนั้น ๆ และความคาดหวัง (Expectation) เป็นเกณฑ์มาตรฐานของสังคมที่กำหนดให้ผู้ที่สวมบทบาทต้องปฏิบัติ จากแนวคิดนี้จึงทำให้เกิดการกำหนดงานและหน้าที่ในรูปของการจัดลำดับขั้น

2. องค์ประกอบบุคคล (Individual) ระบบสังคมไม่สามารถดำรงอยู่ได้ หากไม่มีบุคคล ดังนั้นส่วนประกอบย่อยของบุคคลที่มีผลต่อระบบสังคม ได้แก่ บุคลิกภาพ (Personality) เช่นการวางตัว การสวมบทบาทและความต้องการทำงาน ในส่วนของความต้องการ (Need Disposition) เป็นแนวโน้มในการประพฤติปฏิบัติตนของคนที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยมีความคาดหวังบนพื้นฐานของการแสดงออก

นอกจากนี้ ทิศนา แขมมณี (2548) ได้นำเสนอองค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบว่า ควรมีลักษณะดังนี้

1. มีปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิด หรือ ความเชื่อที่เป็นพื้นฐานหรือหลักของรูปแบบการพัฒนานั้น ๆ

2. มีการบรรยายและอธิบายสภาพหรือลักษณะของการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักการที่ยึดถือ

3. มีการจัดระบบ คือ มีการจัดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของระบบให้สามารถนำไปสู่เป้าหมายของระบบหรือกระบวนการนั้น ๆ

4. มีการอธิบายหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีสอนและเทคนิคการสอนต่างๆ อันจะช่วยให้กระบวนการสร้างความคิดรวบยอดและความสัมพันธ์ใหม่ๆ ได้

ส่วน จินตนา ศักดิ์ภู่อ่วม (2545) ได้นำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ ว่า ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ประกอบด้วย หลักการและแนวคิด วัตถุประสงค์ ลักษณะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ กฎบัตรของโรงเรียน การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และส่วนที่ 4 เงื่อนไขและข้อจำกัดของรูปแบบ

นอกจากนี้ สุเทพ บุญเต็ม (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการกำกับติดตามสถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐานโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) และได้นำเสนอรูปแบบ
 การกำกับติดตามสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1
 ความเป็นมาและความสำคัญ ส่วนที่ 2 ข้อเสนอรูปแบบการกำกับติดตาม ที่ประกอบด้วย
 แนวคิดในการกำกับติดตาม หลักการกำกับติดตาม รูปแบบการกำกับติดตาม กระบวนการกำกับ
 ติดตามและวิธีการกำกับติดตาม ส่วนที่ 3 เป็นส่วนสรุป นอกจากนี้ ดุสิต สมศรี (2551) ได้ศึกษา
 และพัฒนาตัวแบบการบริหารแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และได้เสนอตัวแบบ
 ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วนเช่นกันแต่แตกต่างกันที่รายละเอียด กล่าวคือ
 ส่วนที่ 1 เป็นส่วนของบทนำ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของตัวแบบ และแนวคิด หลักการที่นำมา
 สร้างตัวแบบ ส่วนที่ 2 เป็นกระบวนการบริหารแผนยุทธศาสตร์ ที่ประกอบด้วย 1) มาตรการ
 กำกับกำหนดแผน ที่นำทักษะการประเมินก่อนดำเนินการ การวิจัย การสัมมนามาใช้ใน
 การกำหนดแผน โดยผ่านเทคนิควิเคราะห์ปัจจัย เทคนิคการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 2) มาตรการ
 ทางการบริหารกำกับการปฏิบัติตามแผน โดยใช้กระบวนการติดตามผล การประเมินขณะ
 ดำเนินการ และการรายงาน เป็นการนำเสนอแผนยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติ ด้วยกระบวนการ
 ตามวงจรคุณภาพ (PDCA) และ 3) มาตรการทางการประเมินผล ซึ่งเป็นกระบวนการ
 ตรวจสอบและรายงานผล ผ่านการควบคุมและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ และส่วนที่ 3 เป็นปัจจัย
 ความมีประสิทธิภาพในการบริหารแผนยุทธศาสตร์

อย่างไรก็ตามได้มีการศึกษาและพัฒนาในรูปแบบทางการบริหารศึกษามาอย่าง
 ต่อเนื่องเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษา ซึ่ง เติตศักดิ์ ศุภโสภณ (2553) ได้นำเสนอ
 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ว่า
 ประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ 4 ส่วนด้วยกัน คือ ส่วนที่ 1 เป็นชื่อของรูปแบบ ส่วนที่ 2 แนวคิด
 หลักการ วัตถุประสงค์ ส่วนที่ 3 โครงสร้าง กระบวนการ รูปแบบการเปลี่ยนแปลง ส่วนที่ 4 กลยุทธ์
 ในการดำเนินงานและปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ เช่นเดียวกับ จำนง แจ่มจันทวงศ์ (2553)
 ที่ได้พัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร โดยมีส่วนประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน คือ
 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการ แนวคิด และวัตถุประสงค์ 3) องค์ประกอบของรูปแบบ 4) แนวทาง
 ในการนำรูปแบบไปใช้และเงื่อนไขความสำเร็จของการใช้รูปแบบ

นอกจากนี้ ธีระ รุณเจริญ (2550) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของรูปแบบ ว่า ควรมี 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) ระบบและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีดำเนินการของรูปแบบ 5) แนวทางการประเมินผลรูปแบบ และ 6) เงื่อนไขของรูปแบบ และ สมาน อัครภูมิ (2550) ได้อธิบายว่า รูปแบบที่ดีควรจะประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ 3) ระบบงานและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ 5) แนวทางการประเมินรูปแบบ 6) คำอธิบายประกอบรูปแบบ 7) ระบุเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ แต่รูปแบบที่ดีไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบใด แต่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นเป็นข้อสังเกตได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบในแต่ละรูปแบบไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับเรื่องราวหรือปรากฏการณ์ที่ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา แต่อาจมีองค์ประกอบบางส่วนที่คล้ายคลึงกัน ดังนั้นจึงไม่สามารถระบุได้แน่ชัดว่าองค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วยอะไรบ้าง แต่สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เพื่อเป็นการนำเสนอรูปแบบให้มีความสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของเรื่องและสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรได้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรูปแบบการบริหารโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ มีองค์ประกอบทั้งหมด 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ส่วนที่ 3 องค์ประกอบของรูปแบบและกระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศ รูปแบบที่ดีต้องมีแนวทางการสร้างที่เหมาะสมจึงสามารถเป็นรูปแบบที่มีความเชื่อถือได้

แนวทางการสร้างและพัฒนารูปแบบและคุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

Willer (1986) ได้อธิบายถึงขั้นตอนการสร้างและพัฒนารูปแบบว่า มีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกัน แต่โดยหลักการแล้ว การสร้างรูปแบบอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการพัฒนายืนยันความเที่ยงตรงของรูปแบบ (Validity) ทั้งนี้ในการกำหนดรายละเอียดแต่ละขั้นตอนจะอย่างไรขึ้นอยู่กับลักษณะของเรื่องที่ศึกษาและกรอบแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ อย่างไรก็ตาม การสร้างรูปแบบเป็นการออกแบบโครงสร้างทางความคิด รูปแบบที่ดีต้องออกแบบ สร้างให้ตัวแปรมีสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนว่า รูปแบบจะเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบาย

ปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ หลักการสร้างรูปแบบที่ดี Keeves (1988) กล่าวว่า ต้องมีคุณลักษณะของรูปแบบที่ดี 4 ประการ คือ 1) รูปแบบควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์ของตัวแปรอย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา 2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3) รูปแบบควรต้องระบุ หรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้แล้วรูปแบบต้องสามารถใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วยเหตุผล และ 4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการขยายความรู้ในเรื่องที่จะศึกษา โดยการสร้างความคิดและความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ส่วน พูนสุข หิงคานนท์ (2540) ได้สรุปถึงคุณลักษณะของรูปแบบที่ดีไปในทิศทางเดียวกันว่า รูปแบบควรมีลักษณะ 5 ประการ คือ 1) ควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ของตัวแปรมากกว่าการเน้นความสัมพันธ์รวม ๆ 2) ควรนำไปสู่ผลที่ตามมาโดยสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูล เชิงประจักษ์ 3) มีความสามารถอธิบายถึงโครงสร้าง ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ในเชิงเหตุผลได้ด้วย 4) ควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่จะศึกษา และ 5) รูปแบบควรจะสอดคล้องกับกรอบของทฤษฎีของสิ่งที่จะใช้รูปแบบนั้นมาอธิบาย

นอกจากนี้ รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548) ได้สรุปถึงคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบไว้ 5 ประเด็น คือ 1) รูปแบบต้องมีความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างตัวแปรที่ศึกษา 2) รูปแบบสามารถใช้ในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3) รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงคุณภาพของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน และยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย 4) รูปแบบควรเป็นแบบจำลอง หรือเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังจะศึกษา และ 5) สอดคล้องกับทฤษฎีของเรื่องที่จะทำการศึกษา ส่วน จำนง แจ่มจันทร์ (2553) ได้สรุปคุณลักษณะของรูปแบบที่ดีว่ามี 4 ประการ คือ 1) ต้องมีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของตัวแปรที่ศึกษา 2) สามารถจำลองความคิดรวบยอดของเรื่องที่จะศึกษาจนนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ 3) ต้องสามารถใช้พยากรณ์และอธิบายปรากฏการณ์ได้อย่างชัดเจนอย่างมีเหตุผล 4) มีความสอดคล้องกับทฤษฎีและข้อมูลเชิงประจักษ์

สำหรับการสร้างรูปแบบนั้นได้มีการพัฒนากันมาอย่างต่อเนื่อง โดยนักวิชาการได้นำเสนอรูปแบบและขั้นตอนการสร้างรูปแบบที่แตกต่างกันไปตามความคิดรวบยอด พื้นฐานของทฤษฎี และปรากฏการณ์ของเรื่องนั้น ๆ ดังเช่น พูนสุข หิงคานนท์ (2540) ได้ทำการพัฒนารูปแบบการจําองค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุขโดยมีขั้นตอนการวิจัย 5 ขั้นตอน เช่นเดียวกับ วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547) ที่ได้ทำวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการจําองค์การศึกษารูปแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยได้ดำเนินการพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) ขั้นศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ 3) ขั้นสร้างรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) ขั้นประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ 5) ขั้นปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ

ส่วน ดิเรก วรรณเศียร (2546) ได้ทำการวิจัยพัฒนาแบบจำลองสมบูรณในการบริหารโดยใช้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้ดำเนินการ 5 ขั้นตอน กล่าวคือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาเอกสารเพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ขั้นตอนที่ 3 ขั้น การออกแบบจำลองหรือสร้างรูปแบบ ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ และ ขั้นตอนที่ 5 ขั้นการปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ หลักการดังกล่าวคล้ายกับหลักการสร้างรูปแบบของ ดุสิต สมศรี (2551) ที่ได้พัฒนาตัวแบบการบริหารแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในบริบทการกระจายอำนาจทางการศึกษาโดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารแผนยุทธศาสตร์ เป็นการศึกษาแบบพหุกรณีศึกษา (Multi- Case Studies) โรงเรียนที่ได้รับการยอมรับและมีผลงานดีเด่น (Best Practice) ด้านการบริหารจัดการศึกษา ขั้นตอนที่ 3 เป็นการสร้างตัวแบบการบริหารแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 4 ขั้นประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวแบบ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ การสนทนากลุ่มสัมมนา ผู้ทรงคุณวุฒิ และขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงและนำเสนอตัวแบบ

นอกจากนี้ ชวลิต เกิดทิพย์ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาวิเคราะห์แนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับบทบาท คุณลักษณะและทักษะภาวะผู้นำ

ทางเทคโนโลยีทางการศึกษา และ 2) วิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีทางการศึกษา ส่วนระยะที่ 2 เป็นการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเทคโนโลยีทางการศึกษา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) ร่างรูปแบบภาวะผู้นำเทคโนโลยีทางการศึกษา 2) ทดสอบรูปแบบโดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ 3) ทดสอบรูปแบบโดยการสนทนากลุ่มกับ ผู้ปฏิบัติ และ 4) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ ส่วน จ้างง แจ่มจันทรวงษ์ (2553) ได้สรุปขั้นตอนการพัฒนาแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. ว่า ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาวิเคราะห์องค์ความรู้ ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการสร้างรูปแบบ และขั้นตอนที่ 2 เป็นการตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนย่อยที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ ขั้นตอนย่อยที่ 2 เป็นการตรวจสอบรูปแบบ และขั้นตอนย่อยที่ 3 เป็นการทบทวนและปรับปรุงรูปแบบเพื่อนำเสนอรูปแบบที่เหมาะสมและสมบูรณ์และ เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ (2553) นำเสนอการพัฒนาแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ว่ามีขั้นตอนแนวทางในการพัฒนาแบบ 5 ขั้นตอนหลัก คือ 1) กำหนดกรอบความคิดในการวิจัย 2) ขั้นตอนการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ 3) สร้างรูปแบบ 4) ขึ้นประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่สร้างขึ้น และ 5) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนาแบบโดยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ขั้นตอนที่ 2 การนำเสนอรูปแบบ โดยการนำองค์ประกอบที่ได้ในขั้นตอนที่ 2 มาบูรณาการกับแนวคิด หลักการในการสร้างรูปแบบ และสร้างรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ หลังจากนั้นจึง ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและยืนยันความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยการร่วมสนทนากับกลุ่มผู้ปฏิบัติ ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบตามคำแนะนำและนำเสนอรูปแบบ

อย่างไรก็ตาม การทดสอบรูปแบบนั้นมีข้อควรระวัง ซึ่ง Keeves (1988) กล่าวว่า ปัญหาที่เป็นอันตรายที่สำคัญในการสร้างหรือพัฒนาแบบทางวิจัยการศึกษา คือ การสร้างรูปแบบขึ้นมาเพื่ออธิบายเท่านั้น ไม่ได้มีการนำไปทดสอบรูปแบบให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับ ฉะนั้น การสร้างแบบที่ดีต้องมีการทดสอบรูปแบบควบคู่ไปด้วยในการทดสอบรูปแบบทางสังคมและพฤติกรรมศาสตร์นั้น จะมีข้อมูลเชิงปริมาณและตัวเลขทางสถิติแสดงอย่างชัดเจน แต่ในการทดสอบรูปแบบทางการศึกษาบางเรื่องยังมีข้อจำกัด ไม่สามารถกระทำได้ชัดเจนในเชิงสถิติ

จึงได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือการประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นที่ต้องการ รายละเอียดทางนี้เหนือมากกว่าการทดสอบเชิงสถิติ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันจะเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้ซึ่งแนวคิดในการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์หรือวิจารณ์อย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะในประเด็นที่ถูกรวบรวมพิจารณาโดยไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์และการตัดสินใจแต่อาจจะมีการผสมผสานปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกัน ตามแนวคิด วิจารณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพของสิ่งที่ต้องการประเมิน

2. การประเมินที่มีลักษณะเฉพาะทาง (Specialization) จะต้องอาศัยรูปแบบการวิพากษ์ วิจารณ์จากผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เพราะต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ไม่สามารถวัดได้ด้วยเครื่องมือใดๆ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขานั้นที่เข้าใจอย่างแท้จริง รูปแบบนี้จึงเป็นที่นิยมใช้ในวงการการศึกษาที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคลจะมีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ประเมินรูปแบบ โดยการให้ความเชื่อถือผู้ทรงคุณวุฒินั้นมีความยุติธรรมและมีคุณประโยชน์ที่ดี โดยมาตรฐานและเกณฑ์ในการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒินั้นมาจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิโดยตรง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามความถนัดและความต้องการ ตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญ การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการเก็บรวบรวมการประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูลและวิธีการนำเสนอ

ดังนั้นในการสร้างและพัฒนารูปแบบให้เป็นรูปแบบที่ดี ผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญกับการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่จะมาประเมินรูปแบบให้เหมาะสมกับงานวิจัยด้วย จึงจะได้รูปแบบที่มีความเที่ยงและเชื่อถือได้ อันจะส่งผลให้เกิดคุณค่าต่อการพัฒนารูปแบบซึ่งในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ประเมินรูปแบบโดยยึดตามความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อจะได้พัฒนารูปแบบให้มีความน่าเชื่อถือและมีคุณค่าเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ในครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งนำเสนอผลการวิจัยโดยยึดตามวัตถุประสงค์การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ และตอนที่ 2 การนำเสนอรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนกลุ่มตัวอย่าง และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ จำนวน 2,000 คน แต่ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้รับกลับคืนแบบสอบถามที่สมบูรณ์จากผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1,763 คน คิดเป็นร้อยละ 88.15 โดยแบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 227 คน ขนาดกลาง 785 คน ขนาดเล็ก 751 คน และเมื่อพิจารณาอัตราส่วนของตัวแปรทั้งหมดต่อกลุ่มตัวอย่าง คือ $100 : 1763$ คิดเป็นอัตราส่วน $1 : 17$ ซึ่งยังถือว่าเป็นกลุ่มตัวอย่างที่สามารถใช้วิเคราะห์องค์ประกอบได้และเป็นไปตามเงื่อนไขการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมที่มีค่าอยู่ระหว่าง 5-20 เท่าต่อตัวแปร 1 ตัว (Hair และคณะ, 2009) สามารถแสดงคุณลักษณะพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างดังตาราง 4

ตาราง 4 จำนวนผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามคุณลักษณะพื้นฐาน

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวนคน (n)	ร้อยละ
ขนาดโรงเรียน		
ใหญ่	227	12.88
กลาง	785	44.53
เล็ก	751	42.60
รวม	1,763	100.00
เพศ		
ชาย	1,400	79.41
หญิง	363	20.59
รวม	1,763	1,000
ระดับการศึกษา		
ปริญญาเอก	1	0.06
ปริญญาโท	1,307	74.13
ปริญญาตรี	433	24.56
อนุปริญญา	8	0.45
อื่นๆ	14	0.79
รวม	1,763	100.00

จากตาราง 4 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ส่วนใหญ่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 44.53 เป็นเพศชาย ร้อยละ 79.41 และ จบการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 74.13

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบ ก่อนที่ผู้วิจัยจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของข้อมูลโดยการตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งได้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติเมทริกซ์สหสัมพันธ์โดยการใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Bartlett's Test of Sphericity และวิเคราะห์ดัชนีเปรียบเทียบขนาดของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่สังเกตได้ และขนาดของสหสัมพันธ์พาร์เซียระหว่างตัวแปรแต่ละคู่ โดยใช้สถิติ KMO (The Kaiser-Meyer-Olkin) หรือ Measure of Sampling Adequacy ผลการวิเคราะห์แสดงดังตาราง 5

ตาราง 5 ค่า KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.961
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	137768.531
	df	4950
	Sig.	.000

จากตาราง 5 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Bartlett's Test of Sphericity มีค่า 137768.531 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .0000 (sig = .0000) แสดงว่าตัวแปรแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กัน เมทริกซ์สหสัมพันธ์มีความเหมาะสมที่จะใช้วิเคราะห์องค์ประกอบ และเมื่อพิจารณาดัชนีเปรียบเทียบขนาดของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่สังเกตได้ และขนาดของสหสัมพันธ์พาร์เซียระหว่างตัวแปรแต่ละคู่ โดยใช้สถิติ KMO (The Kaiser-Meyer-Olkin) หรือ Measure of Sampling Adequacy พบว่า มีค่าเท่ากับ .961 ซึ่งมีค่ามากกว่า .5 และเข้าใกล้ 1 แสดงว่าข้อมูลที่ได้มีความเหมาะสมมากในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

2.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ส่วนประกอบสำคัญหรือเนื้องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) ในการสกัดองค์ประกอบ และหาค่าไอเกน (Eigen value) หาค่าความร่วมกัน (Communality) จำนวนองค์ประกอบ (Factor) ร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of Variance) และ ร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative Percentage of Variance) ดังแสดงตามตาราง 6

ตาราง 6 ค่าร้อยละของความแปรปรวน ร้อยละของความแปรปรวนสะสม ขององค์ประกอบที่มี
ค่าไอเกน มากกว่า 1

องค์ประกอบที่	ค่าไอเกน (Eigenvalue)	ร้อยละของ ความแปรปรวน	ร้อยละของ ความแปรปรวนสะสม
1	35.477	35.477	35.477
2	6.817	6.817	42.294
3	3.296	3.296	45.590
4	2.453	2.453	48.042
5	2.125	2.125	50.168
6	1.846	1.846	52.014
7	1.663	1.663	53.677
8	1.511	1.511	55.188
9	1.490	1.490	56.678
10	1.372	1.372	58.050
11	1.293	1.293	59.344
12	1.221	1.221	60.565
13	1.199	1.199	61.764
14	1.126	1.126	62.890
15	1.084	1.084	63.973
16	1.072	1.072	65.045
17	1.023	1.023	66.068

จากตาราง 6 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน มากกว่า 1 พบว่ามี
ทั้งหมด 17 องค์ประกอบ มีค่าร้อยละของความแปรปรวนระหว่าง 1.023 -35.477 และมีค่าของ
ความแปรปรวนสะสมเท่ากับ ร้อยละ 66.068

2.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบหลังการหมุนแกนเพื่อสกัดองค์ประกอบจำนวน 17 องค์ประกอบ เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สัมพันธ์กับองค์ประกอบในลักษณะที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยใช้วิธีการหมุนแกนองค์ประกอบ แบบออร์โธกอนอล (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีวาริแมกซ์ (Varimax Rotation Method) ปรากฏว่า ตัวแปรทุกตัวอยู่ในองค์ประกอบ และตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป แสดงดังตาราง 7

ตาราง 7 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .50 ขึ้นไปในแต่ละองค์ประกอบ

องค์ประกอบ	ตัวแปร	จำนวนตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปร
1	91 75 76 93 78 81 90 80 88 77 85 92 89 79 74 95 94 83 73 87 84 82 86 72 70	25	.745 .730 .726 .712 .711 .695 .690 .689 .684 .683 .681 .679 .676 .675 .672 .651 .643 .640 .612 .605 .599 591 .563 551 .550
2	56 57 54 58 52 55 53 50 51 49 63 62	12	.706 .688 .661 .653 .632 .627 .600 .547 .540 .520 .566 .532
3	41 40 39 38 42 43 44 36	8	.634 .616 .612 .585 .557 .530 .514 .507
4	27 28 26 29 32	5	.693 .665 .611 .570 .511
5	18 19 17 20	4	.726 .655 .618 .521
6	4 1 2 3	4	.757 .739 .715 .686
7	11 9 8 10 96	5	.675 .669 .630 .591 .575
8	22 21 23 24	4	.690 .632 .627 .529
9	12 97 13	3	.710 .672 .519
10	99	1	.726
11	15	1	.696
12	59	1	.579
13	-	-	-
14	-	-	-
15	31	1	.786
16	-	-	-
17	-	-	-

จากตาราง 7 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรภายหลังหมุนแกนแบบอโรทอนอล (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีวาริแมกซ์ (Varimax Rotation Method) ปรากฏว่า ตัวแปรทุกตัวอยู่ในองค์ประกอบ และตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตั้งแต่ 0.50 และมีตัวแปรถึง 3 ตัวแปรขึ้นไป มี 9 องค์ประกอบ ส่วนองค์ประกอบที่ 10 11 12 15 มีตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปไม่ถึง 3 ตัวแปร ซึ่งไม่สามารถอธิบายองค์ประกอบได้ชัดเจนจึงตัดออก และองค์ประกอบที่ 13 14 16 และ 17 ไม่มีตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป อยู่ในองค์ประกอบจึงไม่สามารถอธิบายองค์ประกอบได้ จึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่วิเคราะห์ได้ชัดเจนได้จำนวน 9 องค์ประกอบ เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ผลปรากฏดังตาราง 8

ตาราง 8 ความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปร กับค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

ข้อ คำถามที่	ตัวแปร	น้ำหนัก องค์ประกอบ
องค์ประกอบที่ 1		
91	จัดทำรายงานตรวจสอบงานที่สำคัญ ๆ ตามขั้นตอนการดำเนินโครงการและเขียนรายงานการปิดโครงการ	.745
75	จัดทำเอกสารหรือแผนการควบคุมโครงการที่มีมาตรฐานเข้าใจง่าย สมเหตุสมผล มีความยืดหยุ่น ยึดเป้าหมายของโครงการเป็นหลัก	.730
76	มีการกำหนดมาตรฐานของงานที่มีความเป็นไปได้ วัดได้ สามารถบรรลุผลที่ต้องการได้	.726
93	สถานศึกษามีการสรุปวิธีการจัดระเบียบเอกสารหลักฐานจะเก็บไว้ที่ใด อย่างไร รูปแบบใด ใครเป็นคนจัดเก็บให้สมาชิกโครงการได้รับรู้	.712
78	มีรูปแบบการประเมินโครงการที่สอดคล้องกับลักษณะโครงการ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายและแผนของโครงการ	.711
81	มีการจัดตั้งระบบเฉพาะกิจเพื่อสนับสนุนงานลักษณะเฉพาะของโครงการหรือการปฏิบัติงาน	.695
90	มีการจัดทำรายงานการประเมินโครงการที่ครอบคลุมค่าใช้จ่าย เวลา วิธีการดำเนินโครงการ	.690

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ คำถามที่	ตัวแปร	น้ำหนัก องค์ประกอบ
80	มีระบบการบริหารทั้งกระบวนการหลัก กระบวนการสนับสนุน ที่ใช้ ตรวจสอบการปฏิบัติงาน กระบวนการจัดการสนับสนุน การบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการ	.689
88	กำหนดวิธีการ จุดตรวจสอบเก็บข้อมูลโดยคำนึงถึงตัวบ่งชี้และ วัตถุประสงค์ของโครงการ	.684
77	มีการกำหนดแบบแผนของการรายงาน ระยะเวลา รูปแบบวิธีการ รายงานให้มีความรัดกุมรอบคอบ ทันเวลา	.683
85	สร้างระบบควบคุมคุณภาพและตัวบ่งชี้ในการดำเนินโครงการให้ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย มาตรฐานคุณภาพของงาน	.681
92	สถานศึกษา มีการจัดประชุมเพื่อสรุปและตรวจสอบความถูกต้องของ สิ่งที่จะส่งมอบ หรือผลลัพธ์ของโครงการ	.679
89	การจัดทำรายงานการประเมินโครงการสามารถระบุสิ่งที่ดำเนินการไป ด้วยดี สิ่งที่เกิดพลาดแต่ละขั้นตอนของการดำเนินโครงการได้ละเอียด ชัดเจน	.676
79	มีกระบวนการปรับปรุงงานเป็นปัจจุบัน ทันเวลาเพื่อให้งานโครงการ สามารถดำเนินการไปได้	.675
74	มีการระบุเวลาที่แน่นอนในการควบคุม ตรวจสอบ ติดตามโครงการ เช่น ก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ หลังดำเนินการและระบุสิ่งที่จะ ตรวจสอบ	.672
95	หลังจากตรวจสอบรายงานยุติโครงการเรียบร้อยแล้ว จึงมีการประกาศ ยุติโครงการและปิดโครงการ	.651
94	การจัดทำรายงานโครงการมีการเขียนข้อเสนอแนะข้อพบเห็น ครอบคลุมประเด็นที่เกิดขึ้นทุกขั้นตอนของการดำเนินโครงการ เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ในการดำเนินโครงการต่อไป	.643

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ คำถามที่	ตัวแปร	น้ำหนัก องค์ประกอบ
83	นำผลการประเมินที่ผ่านมา ความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง ภาระงาน มาใช้ในการบริหารและการปรับปรุงพัฒนางานโครงการอย่างต่อเนื่อง	.640
73	มีกระบวนการควบคุมปัญหา แก้ไขปัญหาอุปสรรค และความเพียงพอของทรัพยากรประกอบการดำเนินโครงการ	.612
87	สร้างเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูล การประเมินผลโครงการให้เหมาะสมกับลักษณะข้อมูล	.605
84	นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาระบบงานโครงการ	.599
82	กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของโครงการไม่ควรมากเกินไป	.591
86	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทีมงานโครงการมีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการ	.563
72	ผู้บริหารโครงการมีความสามารถในการระดมทรัพยากรและสร้างความสมดุล ความคุ้มค่า ระหว่างทรัพยากรที่ต้องการใช้ในการดำเนินโครงการ	.551
70	นำข้อจำกัดของการใช้งบประมาณมาประกอบในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณในการดำเนินโครงการ	.550
ค่าไอเกนเท่ากับ 35.477 ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม 35.477		
องค์ประกอบที่ 2		
56	ผู้บริหารโครงการ ดูแล เอาใจใส่และให้การสนับสนุนบุคลากรอย่างจริงจังในการดำเนินโครงการ	.706
57	สร้างบุคลากรให้มี ความตระหนัก มุ่งมั่นในการทำงาน คุณภาพของงาน การจัดการงานและการควบคุมคุณภาพ	.688
54	มีระบบติดต่อสื่อสารกับฝ่ายต่างๆ เป็นไปด้วยความรวดเร็วใช้ภาษาสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	.661
58	มีการเคารพและยอมรับฟังความคิดเห็น ความต้องการของสมาชิกโครงการหรือผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ.	.653

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ คำถามที่	ตัวแปร	น้ำหนัก องค์ประกอบ
52	สร้างสภาพแวดล้อม บรรยากาศของโครงการให้เอื้อต่อการทำงาน เพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของสมาชิกโครงการ	.632
55	ผู้บริหารโครงการควรให้ความสำคัญกับสายบังคับบัญชาเฉพาะเรื่องที่ สำคัญสายบังคับบัญชาสั่งง่ายต่อการติดต่อ	.627
53	นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในการสร้างความก้าวหน้าทั้งที่ เป็นทางการและไม่เป็นทางการมาใช้ในการประเมินผลโครงการเพื่อให้ สมาชิกเกิดความรู้สึกที่ดี	.600
50	มีการมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของแต่ละคน	.547
51	มีการวางแผนการให้บุคลากรได้รับการศึกษาอบรม พัฒนาที่เกิดจาก ความต้องการของบุคลากรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ อย่างต่อเนื่อง	.540
49	มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับความก้าวหน้าชัดเจนของบุคลากร เช่น การให้รางวัล การยกย่อง การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม และสร้าง ความก้าวหน้าสม่ำเสมอ	.520
63	โครงสร้างองค์การโครงการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีการสื่อสารและ ปฏิสัมพันธ์ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการได้สะดวกเอื้อให้บุคลากร ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำกิจกรรมร่วมกัน	.566
62	จัดโครงสร้างโครงการให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น เรียบง่าย ไม่ซับซ้อน เหมาะสมกับงานที่ต้องดำเนินการ ง่ายต่อการนิเทศติดตาม ประเมินผล และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	.532
ค่าไอเกนเท่ากับ 6.817 ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม 42.294		
องค์ประกอบที่ 3		
41	ผู้บริหารโครงการควรใช้คุณธรรมจริยธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต เที่ยงธรรมเสมอภาคในการดำเนินโครงการ	.634

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ คำถามที่	ตัวแปร	น้ำหนัก องค์ประกอบ
40	ผู้บริหารโครงการสามารถกระตุ้น จูงใจ สร้างพันธะสัญญาให้สมาชิก ของโครงการ รัก ชยัน เอาใจใส่ต่องานอย่างจริงจัง มีความรับผิดชอบ ต่องานโครงการ	.616
39	ผู้บริหารโครงการควรมีความทะเยอทะยาน มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และ ไม่คิดเฉพาะในกรอบขณะดำเนินโครงการ	.612
38	ผู้บริหารโครงการมีความกระตือรือร้นที่จะนำความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ และความปรารถนาความก้าวหน้าในงานมาใช้ใน การดำเนินโครงการร่วมกับสมาชิกโครงการ	.585
42	ผู้บริหารโครงการควรมีวุฒิภาวะทางอารมณ์มั่นคง เชื่อมั่นในตนเอง และอดทนต่อแรงกดดันสูง เพื่อให้โครงการสำเร็จ	.557
43	มีการประชุมสมาชิกโครงการในการรับฟังปัญหา ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการดำเนินโครงการ	.530
44	ผู้บริหารโครงการ เคารพความคิดเห็นของสมาชิกและเป็นแบบอย่างที่ดี ในการดำเนินโครงการ	.514
36	ระบุนโยบายพัฒนา วิธีการสร้างความพึงพอใจ และคำนึงถึงโอกาสใน การพัฒนาอย่างชัดเจนเป็นระบบ	.507
ค่าไอเกนเท่ากับ 3.296 ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม 45.590		
องค์ประกอบที่ 4		
27	หลักการและเหตุผลของโครงการ บ่งบอกถึง แนวคิดพื้นฐานของ โครงการ ความสำคัญของโครงการต่อองค์การ สังคม ประเทศชาติ นโยบายรัฐบาล	.693
28	การเขียนหลักการและเหตุผล มีการนำเสนอข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง เชื่อถือ ได้ ผลดีของการดำเนินโครงการและผลเสียของการไม่ดำเนินโครงการ	.665
26	การเขียนเอกสารโครงการ บ่งบอกถึงผู้รับผิดชอบโครงการ หน่วยงาน อย่างชัดเจน	.611

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ คำถามที่	ตัวแปร	น้ำหนัก องค์ประกอบ
29	ขอบเขตของโครงการแสดงถึงความเป็นไปได้ในด้านปฏิบัติ ด้าน ระยะเวลา ด้านบุคลากร และด้านพื้นที่ที่จะดำเนินการ	.570
32	ระบุความต้องการใช้ทรัพยากร ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรการ ดำเนินการ และทรัพยากรการลงทุน	.511
ค่าไอเกินเท่ากับ 2.453 ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม 48.042		
องค์ประกอบที่ 5		
18	มีการศึกษา ประเมินความเป็นไปได้ เหมาะสมของวิธีการดำเนิน โครงการ ระยะเวลา งบประมาณ	.726
19	มีการพิจารณาความเหมาะสมและความสอดคล้องกัน ของหลักการ และเหตุผล คุณค่าของโครงการ และผลประโยชน์ที่ได้รับจากโครงการ คืออะไร เพื่อใคร	.655
17	มีการวิเคราะห์ความสอดคล้อง ระหว่าง วัตถุประสงค์ กับ วิธีการ ดำเนินงาน และ ค่าใช้จ่ายในการจัดทำโครงการ	.618
20	มีการพิจารณาความพร้อม ความเหมาะสมของสถานที่ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องข้องในการจัดทำโครงการ	.521
ค่าไอเกินเท่ากับ 2.125 ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม 50.168		
องค์ประกอบที่ 6		
4	มีระบบการจัดเก็บ การเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ ได้ง่าย เป็นระบบ ทันสมัย ต่อเนื่อง ง่ายต่อการนำข้อมูลไปใช้	.757
1	มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง แม่นยำ ครอบคลุม เป็นปัจจุบัน สะดวกต่อการใช้งานและสอดคล้องกับปัญหา	.739
2	วางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยระบุระยะเวลา วิธีการ ผู้เก็บข้อมูล ที่ชัดเจนและเหมาะสมกับลักษณะข้อมูล	.715
3	นำระบบเทคโนโลยีและวิธีการทางสถิติมาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบการจัดทำโครงการ	.686
ค่าไอเกินเท่ากับ 1.846 ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม 52.014		

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ คำถามที่	ตัวแปร	น้ำหนัก องค์ประกอบ
องค์ประกอบที่ 7		
11	มีการกำหนดวิธีการประเมินโครงการและจุดวัดความก้าวหน้าของโครงการที่ชัดเจนในการจัดทำโครงการ	.675
9	สมาชิกโครงการได้ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการให้สอดคล้องกับเวลา ต้นทุน และคุณภาพอย่างชัดเจน	.669
8	มีการบรรยายละเอียดของงานในโครงการที่ชัดเจน มีงานอะไรที่ต้องทำ ใครเป็นคนทำ ทำเมื่อไหร่ อย่างไร ทำที่ไหน ต้องการใช้ทรัพยากรอะไร ประกอบการวางแผนจัดทำโครงการ	.630
10	ใช้การมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดขอบเขตของงาน มาตรฐาน ด้านผลผลิต ผลลัพธ์ของโครงการอย่างชัดเจน	.591
96	มีการให้ขวัญกำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณสมาชิกและขอบคุณสมาชิกที่ร่วมโครงการ	.575
ค่าไอเกนเท่ากับ 1.663 ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม 53.677		
องค์ประกอบที่ 8		
22	ระบุประเด็นในเอกสารโครงการ ครอบคลุม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กรอบวิธีการทำงาน กรอบงบประมาณ ทรัพยากร ผลประโยชน์ที่โครงการได้รับ	.690
21	เขียนเอกสารโครงการด้วยภาษาที่ชัดเจน สั้น กระชับรัด ได้ใจความ มีความถูกต้องและสมเหตุสมผลเชื่อถือได้	.632
23	การเขียนวัตถุประสงค์ของโครงการ มีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง วัดได้ มุ่งสู่การกระทำ สอดคล้องกับความเป็นจริงและมีการจำกัดเวลาที่แน่นอน	.627
24	ตั้งชื่อโครงการบ่งบอกถึงลักษณะงานที่ปฏิบัติ ขอบเขตด้านระยะเวลา ขอบเขตด้านสถานที่ และกลุ่มเป้าหมายโครงการ	.529
ค่าไอเกนเท่ากับ 1.511 ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม 55.188		

ตาราง 8 (ต่อ)

ตัวแปร (ข้อ)	ตัวแปร	น้ำหนัก องค์ประกอบ
องค์ประกอบที่ 9		
12	มีแผนกระบวนการสื่อสารและการประสานงานประกอบการจัดทำ โครงการ	.710
97	โครงการมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถ เทียบเคียงกับองค์กรอื่นได้	.672
13	มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดทำแผนป้องกันความเสี่ยง ประกอบการจัดทำโครงการ	.519
ค่าไอเกนเท่ากับ 1.490 ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม 56.678		

จากตาราง 8 พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ มีจำนวน
9 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วยตัวแปรที่ 91 75 76 93 78 81 90 80 88 77
85 92 89 79 74 95 94 83 73 87 84 82 86 72 และ 70 รวม 25 ตัวแปร มีค่าน้ำหนัก
องค์ประกอบอยู่ระหว่าง .550 ถึง .74 มีค่า ไอเกนเท่ากับ 35.477 จึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า
การประเมินผลโครงการ การรายงานและการปิดโครงการ

องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วยตัวแปรที่ 56 57 54 58 52 55 53 50 51
49 63 และ 62 รวม 12 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .532 ถึง .706 มีค่า ไอเกน
เท่ากับ 6.817 จึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า **การบริหารทรัพยากรบุคคล**

องค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วยตัวแปรที่ 41 40 39 38 42 43 44 และ 36
รวม 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .507 ถึง .634 มีค่า ไอเกนเท่ากับ 3.296
จึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า **คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ**

องค์ประกอบที่ 4 ประกอบด้วยตัวแปรที่ 27 28 26 29 และ 32 รวม 5 ตัวแปร
มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .511 ถึง .693 มีค่า ไอเกนเท่ากับ 2.453 จึงตั้งชื่อ
องค์ประกอบนี้ว่า **เอกสารลักษณะโครงการ**

องค์ประกอบที่ 5 ประกอบด้วยตัวแปรที่ 18 19 17 และ 20 รวม 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .521 ถึง .726 มีค่า โไอเกนเท่ากับ 2.125 จึงตั้งชื่อ องค์ประกอบนี้ว่า **การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ**

องค์ประกอบที่ 6 ประกอบด้วยตัวแปรที่ 4 1 2 และ 3 รวม 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .686 ถึง .757 มีค่า โไอเกนเท่ากับ 1.846 จึงตั้งชื่อ องค์ประกอบนี้ว่า **ระบบข้อมูลสารสนเทศ**

องค์ประกอบที่ 7 ประกอบด้วยตัวแปรที่ 11 9 8 10 และ 96 รวม 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .575 ถึง .675 มีค่า โไอเกนเท่ากับ 1.663 จึงตั้งชื่อ องค์ประกอบนี้ว่า **การวางแผนโครงการ**

องค์ประกอบที่ 8 ประกอบด้วยตัวแปรที่ 22 21 23 และ 24 รวม 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .529 ถึง .690 มีค่า โไอเกนเท่ากับ 1.511 จึงตั้งชื่อ องค์ประกอบนี้ว่า **การเขียนโครงการ**

องค์ประกอบที่ 9 ประกอบด้วยตัวแปรที่ 12 97 และ 13 รวม 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .519 ถึง .710 มีค่า โไอเกนเท่ากับ 1.490 จึงตั้งชื่อ องค์ประกอบนี้ว่า **การบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น**

จากผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบ ผู้วิจัยจึงนำเสนอค่าน้ำหนัก องค์ประกอบของแต่ละองค์ประกอบ ค่าโไอเกน และการตั้งชื่อขององค์ประกอบ ได้ดังตาราง 9

ตาราง 9 องค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้

องค์ประกอบที่	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่า ไอเกน	การตั้งชื่อองค์ประกอบ
1	.550 - .745	35.477	การประเมินผลโครงการ การรายงานและ การปิดโครงการ
2	.532-.706	6.817	การบริหารทรัพยากรบุคคล
3	.507-.634	3.296	คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหาร โครงการ
4	.511- .693	2.453	เอกสารลักษณะโครงการ
5	.521-.726	2.125	การศึกษาความเป็นไปได้ ของโครงการ
6	.686-.757	1.846	ระบบข้อมูลสารสนเทศ
7	.591-.675	1.663	การวางแผนโครงการ
8	.529-.690	1.511	การเขียนโครงการ
9	.519-.710	1.490	การบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงและ การเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น

จากตาราง 9 พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ มี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ การประเมินผลโครงการ การรายงานและการปิดโครงการ การบริหาร ทรัพยากรบุคคล คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ เอกสารลักษณะโครงการ การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ระบบข้อมูลสารสนเทศ การวางแผนโครงการ การเขียนโครงการ การบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น

หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงนำองค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ทั้ง 9 องค์ประกอบ มาวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับแนวคิดเชิงทฤษฎีวิถีชีวิตโครงการ 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ และ ระยะที่ 3 การปิดโครงการ กับประเด็นที่สำคัญที่ทำให้การบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้หลักการเชื่อมโยงเนื้อหา และได้จัดองค์กลุ่มขององค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ตามวงจรชีวิตโครงการ แสดงดังตาราง 10

ตาราง 10 องค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาตามวงจรชีวิตโครงการ

ระยะที่	ชื่อของวงจรชีวิต	องค์ประกอบที่สำคัญ
ระยะที่ 1	การริเริ่มโครงการ	เอกสารลักษณะโครงการ การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ระบบข้อมูลสารสนเทศ การวางแผนโครงการ การเขียนโครงการ
ระยะที่ 2	การนำโครงการสู่การปฏิบัติ	การบริหารทรัพยากรบุคคล คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ การบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น
ระยะที่ 3	การปิดโครงการ	การประเมินผลโครงการ การรายงานและการปิดโครงการ

จากตาราง 10 พบว่า การบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ 1) เอกสารลักษณะโครงการ 2) การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ 3) ระบบข้อมูลสารสนเทศ 4) การวางแผนโครงการ และ 5) การเขียนโครงการ ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ มีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ คือ 1) การบริหารทรัพยากรบุคคล 2) คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ และ 3) การบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น และระยะที่ 3 การปิดโครงการ มีองค์ประกอบ 1 องค์ประกอบ คือ การประเมินผลโครงการ การรายงาน และการปิดโครงการ

หลังจากได้องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ผู้วิจัยจึงได้นำองค์ประกอบที่ค้นพบไปบูรณาการกับแนวคิดหลักการสร้างรูปแบบเพื่อค้นหารูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติตามรายละเอียดที่จะนำเสนอในผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 ต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การนำเสนอรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ

การนำเสนอรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา
ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบที่ได้ใน
ขั้นตอนที่ 1 และนำแนวคิดการสร้างรูปแบบ นำมาสร้างเป็นประเด็นในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล
สำคัญ (Key Informants) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้


1. คุณลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังตาราง 11

ตาราง 11 คุณลักษณะพื้นฐานผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ที่	เพศ	จังหวัด	ระดับการศึกษา	ชื่อเรียกสมมุติในงานวิจัย
1	ชาย	สงขลา	ปริญญาโท	ผู้อำนวยการโรงเรียน 1
2	ชาย	พังงา	ปริญญาโท	ผู้อำนวยการโรงเรียน 2
3	ชาย	พังงา	ปริญญาโท	ผู้อำนวยการโรงเรียน 3
4	ชาย	พังงา	ปริญญาโท	ผู้อำนวยการโรงเรียน 4
5	ชาย	กระบี่	ปริญญาโท	ผู้อำนวยการโรงเรียน 5
6	ชาย	พัทลุง	ปริญญาโท	ผู้อำนวยการโรงเรียน 6
7	ชาย	สงขลา	ปริญญาโท	ผู้อำนวยการโรงเรียน 7
8	หญิง	สงขลา	ปริญญาตรี	ผู้รับผิดชอบโครงการ 1
9	หญิง	พังงา	ปริญญาตรี	ผู้รับผิดชอบโครงการ 2
10	หญิง	พังงา	ปริญญาตรี	ผู้รับผิดชอบโครงการ 3
11	หญิง	พังงา	ปริญญาโท	ผู้รับผิดชอบโครงการ 4
12	ชาย	กระบี่	ปริญญาโท	ผู้รับผิดชอบโครงการ 5
13	หญิง	พัทลุง	ปริญญาตรี	ผู้รับผิดชอบโครงการ 6
14	หญิง	สงขลา	ปริญญาตรี	ผู้รับผิดชอบโครงการ 7

จากตาราง 11 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ จำนวน 7 คนและผู้รับผิดชอบโครงการ
ในสถานศึกษา จำนวน 7 คน รวมผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 14 คน ส่วนใหญ่เป็น
ผู้บริหารสถานศึกษา เพศชาย และจบการศึกษาระดับปริญญาโท

2. ผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ถึงรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาโดยยึดวัตถุประสงค์สูงสุด รายละเอียดดังภาพประกอบ 16

รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ			
ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ : รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาโดยยึดวัตถุประสงค์สูงสุด			
ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ			
ส่วนที่ 3 องค์ประกอบ กระบวนการบริหาร โครงการสู่ความเป็นเลิศ			
องค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ			
ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ 1. เอกสารลักษณะโครงการ 2. การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ 3. ระบบข้อมูลสารสนเทศ 4. การวางแผนโครงการ	ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ 1. การบริหารทรัพยากรบุคคล 2. คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ 3. การบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงและการ เทียบเคียง กับสถานศึกษาอื่น	ระยะที่ 3 การปิดโครงการ 1. การประเมินผลโครงการ การรายงาน และ การปิดโครงการ	
กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา			
ขั้นที่ 1 : รู้และเข้าใจ 1.งานและลักษณะของงาน ปัจจัยเอื้อของสถานศึกษา (เวลา งบประมาณ ทรัพยากร) 2.ความคาดหวังของ ชุมชนสถานศึกษา ผู้เกี่ยวข้อง 3.ความชัดเจนของเป้าหมาย 4.จุดเด่นของสถานศึกษา	ขั้นที่ 2 : ใส่ใจปฏิบัติ ทั้ง 9 องค์ประกอบตามวงจรชีวิต 	ขั้นที่ 3 : เร่งรัดทบทวน 1. วัตถุประสงค์โครงการ 2. เป้าหมายเชิงปริมาณ 3. เป้าหมายเชิงคุณภาพ 4. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย	ขั้นที่ 4 : ประมวลผลผลลัพธ์ 1. ความคุ้มค่า (เวลา งบประมาณ ทรัพยากร) 2. ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงาน 3. ความประหยัด 4. ความมีมาตรฐาน
ขั้นที่ 5 : นำกลับสู่การปฏิบัติ การสร้างสรรค้งาน นวัตกรรมใหม่ของงาน			
ส่วนที่ 4 แนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา			

จากภาพประกอบ 17 รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา โดยยึดวัตถุประสงค์สูงสุด ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ ส่วนที่ 2 แนวคิดและหลักการการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ส่วนที่ 3 องค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศตามวงจรชีวิตโครงการและกระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศและ ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ

การตั้งชื่อรูปแบบการบริหารโครงการ ผู้วิจัยตั้งชื่อรูปแบบโดยนำความโดดเด่นของสถานศึกษา พลังเป้าหมายของความสำเร็จสูงสุด กระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) และ กิจกรรมที่สถานศึกษาดำเนินการ ดังนั้นเพื่อให้รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศที่ค้นพบในครั้งนี้ มีความสอดคล้องกับหลักการตั้งชื่อรูปแบบ ผู้วิจัยจึงให้ชื่อรูปแบบการบริหารโครงการในครั้งนี้ ว่า **รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศโดยยึดวัตถุประสงค์สูงสุด**

ส่วนที่ 2 แนวคิดและหลักการการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ

แนวคิดการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ

การบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา เป็นการบริหารที่บูรณาการการทำงาน โดยยึดประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาทั้งระบบ เป็นการนำความโดดเด่นของสถานศึกษา บริบทสภาพแวดล้อม ปัจจัยเอื้อของสถานศึกษา มาควมรวมกับนโยบาย ความคาดหวังของสถานศึกษา ศักยภาพของผู้บริหาร ครู ศักยภาพเด็ก และบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษามาช่วยกันส่งเสริมพัฒนาเด็ก พัฒนาสถานศึกษาให้เต็มตามศักยภาพในระดับสูงสุด โดยให้ความสำคัญกับเด็ก ต้องทำงานเพื่อเด็ก ยึดเด็กเป็นสำคัญ รู้จักสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเด็ก ทำงานอะไรก็ตาม ให้เด็กได้ ครูได้ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีรางวัล คือ คุณภาพเด็กเป็นเครื่องหมายรับรองความสำเร็จ ในการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่ดีขององค์กร จนสามารถนำพาสถานศึกษา มุ่งสู่สากลและมีความเหนือชั้นกว่าคู่แข่ง อันจะทำให้ ผู้ปกครอง สังคม ชุมชน สถานศึกษาหรือองค์กรอื่นให้การยอมรับสถานศึกษา ที่สำคัญ ผู้บริหาร ครู หรือผู้เกี่ยวข้องต้องมีจิตสำนึกหรือสามัญสำนึกในหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่และ ทุกคนร่วมรับรู้เป้าหมาย เกณฑ์การทำงาน

หลักการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ

หลักการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ มีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1. หลักการบริหารโดยใช้การมีส่วนร่วมและเครือข่ายในการทำงาน เป็นการบริหารโดยใช้การทำงานแบบทีมงาน หรือคณะกรรมการ โดยอาศัยความร่วมมือกันทำงานของผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมของโครงการ
2. หลักของความเชื่อมั่นและศรัทธา เป็นการสร้างให้ สมาชิกของโครงการ เชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงาน ผู้รับผิดชอบโครงการ ผู้บริหารและเชื่อมั่นในเป้าหมายความสำเร็จและคุณภาพของงาน
3. หลักการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ เป็นกระบวนการบริหารที่มุ่งสร้างคุณภาพของสถานศึกษาในภาพรวมของสถานศึกษา ตั้งแต่การเริ่มวางแผนการทำงาน การดำเนินการ การตรวจสอบประเมินผลและนำผลไปปรับปรุงคุณภาพของงาน
4. หลักการบริหารโดยยึดเกณฑ์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ เป็นการนำมาตรฐาน เกณฑ์ หรือวัตถุประสงค์มาสร้างความชัดเจนในการดำเนินโครงการและยึดถือเป็นเป้าหมายสูงสุดในการทำงานเพื่อสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร
5. หลักของความรับผิดชอบร่วมกัน เป็นการนำภาระงานของโครงการมาแบ่งงาน กระจายงาน และมอบหมายอำนาจหน้าที่ ร่วมรับผิดชอบช่วยเหลือในการทำงานกิจกรรมตามโครงการ
6. หลักของความคุ้มค่า เป็นการทำงานให้เสร็จทันเวลาใช้ทรัพยากรในการทำงานที่เหมาะสม
7. หลักของการขับเคลื่อนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นการนำผลการประเมินผลการจัดทำโครงการ จุดเด่น จุดด้อย ข้อค้นพบจากการดำเนินโครงการมาใช้ในการพัฒนาโครงการในครั้งต่อไป

ส่วนที่ 3 องค์ประกอบการบริหารและกระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ

องค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ

องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษามีจำนวน 9 องค์ประกอบแยกตามวงจรชีวิตโครงการ ดังนี้

ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ เอกสารลักษณะโครงการ 2) การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ 3) ระบบข้อมูลสารสนเทศ 4) การวางแผนโครงการ 5) การเขียนโครงการ

ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ มีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ คือ 1)การบริหารทรัพยากรบุคคล 2) คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ 3) การบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น

ระยะที่ 3 การปิดโครงการ มีองค์ประกอบ 1 องค์ประกอบ คือ การประเมินผลโครงการ การรายงานและการปิดโครงการ

กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ มีกระบวนการ 5 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 รู้และเข้าใจ (Recognizing and Understanding the Project) เป็นขั้นตอนของการริเริ่มโครงการที่สถานศึกษาหรือผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องทำการวิเคราะห์ตนเองถึงปัจจัยเอื้อในการบริหารตามบริบทของตนเอง เวลางบประมาณ และทรัพยากร ความคาดหวังของนักเรียน ครู ชุมชน สถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษา ความชัดเจนของเป้าหมาย จุดเด่นของสถานศึกษา ปรัชญา คำขวัญ อัตลักษณ์ของสถานศึกษา งานและลักษณะของงานโครงการ ว่ามีปริมาณงานอะไรบ้างที่ต้องทำ เพื่อให้โครงการบรรลุตามเป้าหมายในระดับสูงสุด หลังจากนั้นจึงกำหนดกรอบในการปฏิบัติ กรอบระยะเวลา กรอบผู้รับผิดชอบโครงการ กรอบงบประมาณทรัพยากรที่ต้องใช้ เป็นการคิดว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไหร่ ใครเป็นคนทำ ใช้งบประมาณเท่าไร อะไรคือเป้าหมายสูงสุดสู่ความเป็นเลิศ แล้วจึงร่วมกันเขียนเอกสารโครงการ เพื่อขออนุมัติ และเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความชัดเจนและเข้าใจในงานโครงการยิ่งขึ้น จึงต้องให้ความสำคัญกับการนำเสนอแผนงาน โครงการ กิจกรรม ในที่ประชุมเพื่อขออนุมัติ อันจะนำไปสู่จุดเริ่มต้นของการทำงาน แบบร่วมคิดร่วมทำ ร่วมกันแบ่งงานและร่วมรับผิดชอบ

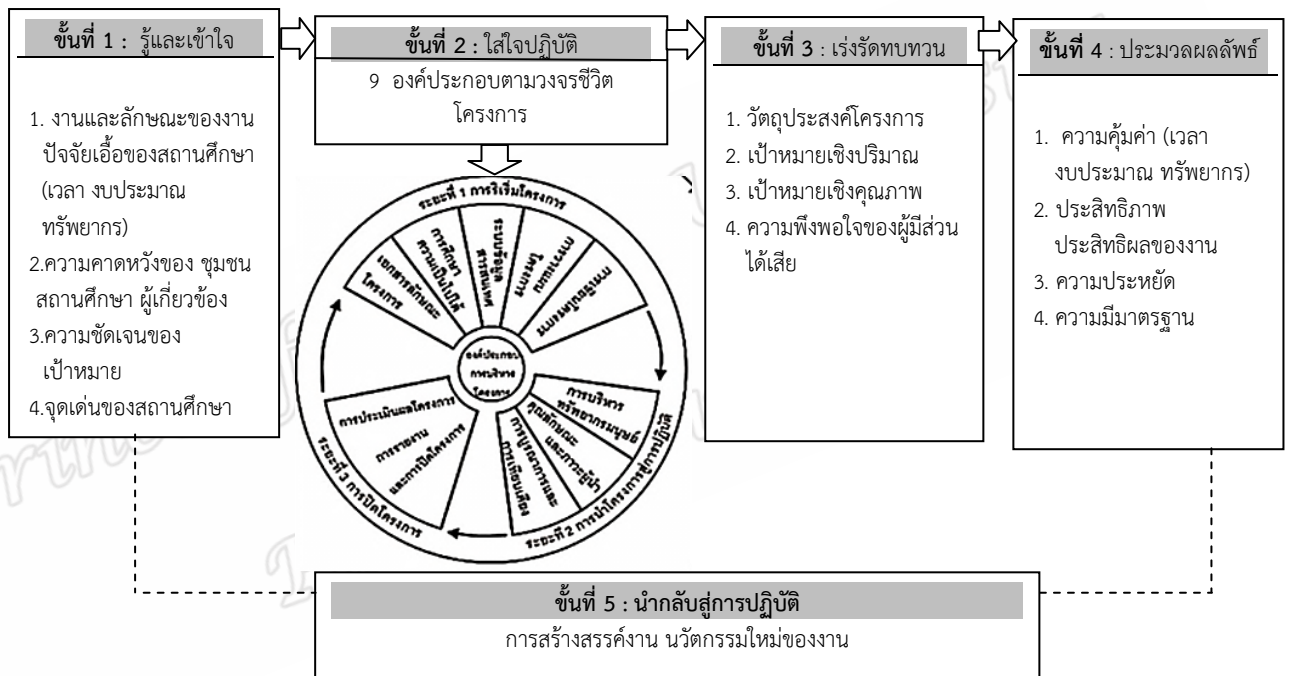
ขั้นที่ 2 ใส่ใจปฏิบัติ (Caring Practice) การนำโครงการสู่การปฏิบัติให้มีความเป็นเลิศ ผู้รับผิดชอบโครงการและผู้บริหารโครงการต้องใส่ใจกับการปฏิบัติ โดยต้องใส่ใจกับทุกขั้นตอน ทุกเรื่องตามแผนงาน โครงการที่วางไว้ ผู้บริหารต้องมีความเสียสละ ทุ่มเท ติดตามการทำงานโครงการอย่างใกล้ชิดในทุกระยะของวงจรชีวิตโครงการตั้งแต่ ระยะเวลาที่ 1 การริเริ่มโครงการ ต้องให้ความสำคัญและนำองค์ประกอบ ทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เอกสารลักษณะโครงการ 2) การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ 3) ระบบข้อมูลสารสนเทศ 4) การวางแผนโครงการ 5) การเขียนโครงการ มาปฏิบัติตามแนวทางการสร้างความเป็นเลิศ ระยะเวลาที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ ต้องให้ความสำคัญและนำองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ คือ 1) การบริหารทรัพยากรบุคคล 2) คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ 3) การบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น มาปฏิบัติตามแนวทางการสร้างความเป็นเลิศและระยะเวลาที่ 3 การปิดโครงการ ต้องให้ความสำคัญและนำองค์ประกอบ 1 องค์ประกอบ คือ การประเมินผลโครงการ การรายงานและการปิดโครงการ มาปฏิบัติตามแนวทางการสร้างความเป็นเลิศ ทั้งนี้ต้องนำกระบวนการบริหารแบบวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการบริหารควบคุมโครงการในทุกขั้นตอน การดำเนินงาน ผ่านกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารจัดการเวลาที่มีความเหมาะสม การประชาสัมพันธ์ที่ทั่วถึงให้ผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะนักเรียน ครู ผู้ปกครองได้รับทราบถึงภารกิจของงาน โครงการ เป้าหมาย ทิศทาง กรอบในการดำเนินโครงการ ตลอดจนเกณฑ์เพื่อสร้างความเป็นเลิศ โดยใช้กระบวนการกำกับติดตามอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง ซึ่งผู้รับผิดชอบโครงการต้องใส่ใจกับทุกองค์ประกอบของการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในทุกระยะของวงจรชีวิตโครงการ

ขั้นที่ 3 เร่งรัดทบทวน (Intensive Review Process) เป็นการสะท้อนผลการดำเนินกิจกรรมโครงการ ให้เห็นเป็นรูปธรรมอาจจะอยู่ในรูปของตัวเลข หรือระดับของความสำเร็จ โดยผู้รับผิดชอบโครงการต้องให้ความสำคัญและมีการประเมินความสำเร็จของโครงการในประเด็นต่อไปนี้ คือ 1) วัตถุประสงค์ของโครงการ 2) เป้าหมายความสำเร็จเชิงปริมาณ 3) เป้าหมายความสำเร็จเชิงคุณภาพ 4) ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสียกับโครงการ

ขั้นที่ 4 ประมวลผลลัพธ์ (Processing Results) เป็นการตรวจสอบทบทวนถึงมิติหรือภาพความสำเร็จของโครงการที่สะท้อนให้เห็นประเด็นต่อไปนี้ 1) ความคุ้มค่าของการทำโครงการ ว่า มีความคุ้มค่า ทั้งด้านเวลา งบประมาณ ทรัพยากร ผลประโยชน์สูงสุดเกิดกับใคร ทำแล้วได้อะไร 2) ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน สามารถสร้างสรรค์ สินค้า บริการ คุณภาพนักเรียน คุณภาพสถานศึกษาและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ 3) ความประหยัด เป็น

การประมวลปัจจัยที่ใช้ในการดำเนินโครงการ คือ เวลา งบประมาณ ทรัพยากรการบริหาร มีความเหมาะสมหรือไม่ หรือเกิดความสูญเปล่า มาก น้อยเพียงใดในขั้นตอนการทำโครงการ 4) ความมีมาตรฐาน นวัตกรรมและต้นแบบการทำงานที่มีความเป็นเลิศ

ขั้นที่ 5 นำกลับสู่การปฏิบัติ (Performance Review) เป็นการสร้างสรรค์งานโครงการ กิจกรรมขึ้นมาใหม่โดยนำผลจากการประเมินทบทวน และการประมวลผลลัพธ์ มาร่วมจัดทำเป็นโครงการในครั้งหรือปีต่อไป สามารถแสดง กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาโดยยึดวัตถุประสงค์สูงสุด ดังภาพประกอบ 18



ภาพประกอบ 18 กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา โดยยึดวัตถุประสงค์สูงสุด

ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศ

แนวทางในการนำรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศไปใช้ ผู้บริหารโครงการหรือผู้รับผิดชอบโครงการต้องให้ความสำคัญกับทุกองค์ประกอบของวงจรชีวิตการบริหารโครงการทั้ง 3 ระยะ กล่าวคือ

ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ

แนวทางที่สำคัญที่ทำให้การริเริ่มโครงการสามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศได้ ผู้รับผิดชอบโครงการหรือผู้บริหารโครงการต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ 1) เอกสารลักษณะโครงการ 2) การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ 3) ระบบข้อมูลสารสนเทศ 4) การวางแผนโครงการ 5) การเขียนโครงการ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 เอกสารลักษณะโครงการ

แนวทางการดำเนินการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

1. จัดทำ ลักษณะของเอกสารโครงการให้เข้าใจได้ง่าย มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันในทุกขั้นตอนของการดำเนินโครงการโดยใช้แบบประเมินความสอดคล้องเหมาะสมในการประเมิน
2. จัดทำลักษณะเอกสารโครงการที่ประกอบด้วยส่วนประกอบหลัก ๆ คือ ที่มา หลักการเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่วัดได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กิจกรรมที่ดำเนินการ ว่ามีอะไรที่ต้องทำบ้าง ทำเมื่อไหร่ มีขั้นตอนการทำอย่างไร ใครบ้างที่ต้องทำ หลังจากนั้นจึงกำหนดกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบกิจกรรมที่ชัดเจน ตัวชี้วัดความสำเร็จที่เหมาะสมและอยู่ในระดับสูงสุดตามเกณฑ์ หรือเต็มศักยภาพของแต่ละโรงเรียน วิธีการประเมินโครงการที่สามารถวัดได้จริง ที่ต้องระบุแหล่งข้อมูล ผู้ให้ข้อมูล วิธีการเก็บข้อมูล
3. จัดทำเอกสารอื่น ๆ ที่ทำให้โครงการมีความสมบูรณ์ชัดเจน เช่น ภาพถ่าย ปฏิทิน ตารางเวลาการจัดกิจกรรม เพิ่มเติมในการเขียนเอกสารลักษณะโครงการ

องค์ประกอบที่ 2 การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ

แนวทางการดำเนินการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

1. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการวิเคราะห์ประเมินศักยภาพของโรงเรียน เพื่อศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของตนเอง เกี่ยวกับงบประมาณ ทรัพยากร เวลา ความคาดหวัง ความต้องการของชุมชน สถานศึกษา
2. ทำการวิเคราะห์งานของโครงการ วิเคราะห์คน เพื่อศึกษาความเหมาะสมและโอกาสความสำเร็จของโครงการเพื่อนำเสนอข้อเท็จจริงโดยควรเป็นคณะกรรมการคนละชุดกับคณะกรรมการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโครงการ

3. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความเหมาะสมของโครงการ โดยใช้ทีมงานในการพิจารณาความเหมาะสม ทั้งการประชุมกลุ่มย่อยเฉพาะกลุ่มผู้รับผิดชอบโครงการ และการประชุมกลุ่มใหญ่ เพื่อพิจารณาลักษณะโครงการ ว่า สามารถทำได้หรือไม่ ในประเด็นต่อไปนี้ โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ

3.1 ทำแล้วได้อะไร ตรงกับนโยบาย ความคาดหวัง ความต้องการพัฒนาหรือไม่ ใครได้ประโยชน์ ถ้าคำตอบ ผู้รับผลประโยชน์ คือ เด็ก ก็ต้องให้ความสำคัญในอันดับต้นๆ

3.2 หลังจากนั้นจึงดูงบประมาณว่า เพียงพอหรือไม่ ถ้าเพียงพอ ทำแล้วมีความคุ้มค่า งานโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ แสดงว่าโครงการมีความเป็นไปได้ในการนำสู่การปฏิบัติ

3.3 พิจารณาว่ามีใครสามารถรับผิดชอบงาน กิจกรรมได้ ถ้ามี ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน แสดงว่าโครงการมีความเป็นไปได้ ทำแล้วมีโอกาสประสบความสำเร็จ

3.4 วิเคราะห์วัตถุประสงค์ เป้าหมายของโครงการ ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ ถ้าวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่ำเกินไปก็ไม่สามารถทำให้โครงการมีความเป็นไปได้ แม้ว่าจะทำได้ ดังนั้นการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศต้องมีการวิเคราะห์เป้าหมายแบบทะเยอทะยานในระดับสูงสุด ถ้าตรงเป้าหมาย แสดงว่าโครงการมีโอกาสที่ก้าวสู่ความเป็นเลิศ

3.5 วิเคราะห์กิจกรรมโครงการ ระยะเวลา ผู้เกี่ยวข้องว่าสามารถปฏิบัติได้จริงหรือไม่ ถ้าสามารถปฏิบัติได้จริง แสดงว่าโครงการมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยให้สถานศึกษาพิจารณาจุดแข็งของโครงการ ควรมีมากกว่าจุดอ่อน เช่น โครงการส่งเสริมสุขภาพระดับเพชร เมื่อดูแลแล้ว โรงเรียนมีจุดอ่อนที่ไม่ผ่านเกณฑ์หลายข้อ ก็ไม่น่าจะดำเนินการโครงการนี้ ให้มีความเป็นไปได้

4. ทำการประเมินความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องเพื่อดูความเหมาะสมของกิจกรรม ถ้าผลการประเมินเป็นที่พึงพอใจแสดงว่า โครงการมีความเป็นไปได้

5. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสรุปผลการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ให้ทุกคนได้รับรู้ข้อมูลเพื่อช่วยพิจารณาจัดอันดับความสำคัญของโครงการในการตัดสินใจทำโครงการโดยให้ยี่ดเสี่ยงข้างมากที่เห็นด้วยเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกโครงการ และจุดเด่น หรือความต้องการพัฒนาที่ต้องการดำเนินการเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกโครงการ

องค์ประกอบที่ 3 ระบบข้อมูลสารสนเทศ

แนวทางการดำเนินการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

1. กำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ กำหนดกิจกรรม และออกแบบวิธีการการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศให้ทุกคนที่ร่วมกันทำกิจกรรมของโครงการได้รับรู้รับทราบถึงข้อมูลที่ต้องเก็บรวบรวม
2. การจัดเก็บข้อมูลควรแยกตามฝ่ายงานและ มีการจัดเก็บข้อมูล 2 รูปแบบ คือ การจัดเก็บข้อมูลและสรุปเป็นเอกสารรูปเล่ม และจัดเก็บไว้ในระบบไฟล์ข้อมูลแยกเป็นกิจกรรม โครงการ
3. ต้องจัดทำปฏิทินหรือตารางการจัดเก็บข้อมูล เช่น เก็บข้อมูลอะไร ใช้แบบเก็บข้อมูลแบบใด ใครเป็นคนจัดเก็บ และจัดเก็บข้อมูลไว้ที่ฐานข้อมูลใด
4. มีการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลและต้องมีการจัดทำฐานข้อมูลไว้ที่เว็บไซต์เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็วไม่ว่าจะอยู่ที่ใด
5. การจัดเก็บข้อมูลงานโครงการของสถานศึกษาต้องจัดเก็บไว้เป็นระยะเวลา 3 ปี และต้องจัดเก็บให้เป็นปัจจุบัน ใช้วิธีการจัดเก็บข้อมูลที่หลากหลาย

องค์ประกอบที่ 4 การวางแผนโครงการ

แนวทางการดำเนินการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

1. ผู้บริหารทำการวิเคราะห์คน เพื่อค้นหาผู้รับผิดชอบโครงการ และ ผู้ที่จะมาสนับสนุนในการดำเนินโครงการและกิจกรรม
2. ผู้รับผิดชอบโครงการ เสนอแต่งตั้งคณะทำงานและทีมงานในการ วิเคราะห์งานของโครงการ เถลถายประเมินโครงการ โดยยึดเกณฑ์ที่ทำแล้วได้คะแนนสูงสุด หรือเป้าหมายสูงสุดในระดับดี ดีเยี่ยม และนำข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับโครงการนั้น ๆ มาประกอบการพิจารณาวางแผนจัดทำโครงการ ต้องวางแผนจัดทำโครงการโดยให้ความสำคัญกับผู้เรียนสูงสุด
3. ทีมงานนำผลการวิเคราะห์สภาพปัญหา ศักยภาพของสถานศึกษา กลยุทธ์ นโยบายของสถานศึกษา ความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง นำมากำหนดเป็นชื่อโครงการ กำหนดวัตถุประสงค์ และออกแบบกิจกรรมโครงการให้สนองเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และเกณฑ์การประเมินโครงการโดยยึดเป้าหมายสูงสุด หรือเกณฑ์สูงสุดของโครงการ ตั้งเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน และต้องประกาศเป็นนโยบายคุณภาพในการทำกิจกรรมโครงการ
4. แต่งตั้งคณะทำงานหรือทีมงานในการร่วมรับผิดชอบกิจกรรมของโครงการ โดยยึดหลักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ทุกคนต้องมีส่วนร่วม มีการกระจายงาน กระจายอำนาจ ร่วมกันรับผิดชอบ และเปิดโอกาสให้นักเรียน ผู้ปกครองหรือผู้เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นคณะทำงานในการร่วมรับผิดชอบโครงการ

5. จัดทำตารางเวลาในการจัดทำกิจกรรมของโครงการ โดยกำหนดให้ทีมงาน มาร่วมกันระดมความคิดเห็นและวางแผนกิจกรรมที่จะทำตามโครงการให้เข้าไปอยู่ในวิถีชีวิตของ นักเรียนและครู และจัดทำปฏิทินนิเทศติดตามการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง 3 ระยะ คือ ประเมินความพร้อมก่อนดำเนินการ ประเมินขณะทำโครงการ และประเมินหลังสิ้นสุดโครงการ การทำโครงการให้มีความเป็นเลิศ ต้องเน้นการประเมิน ติดตาม อย่างกระชั้นชิดต่อเนื่องในทุก ระยะและทุกขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมของโครงการ เพื่อให้ทราบจุดอ่อนของการพัฒนา นำข้อมูล ที่ได้มาเป็นฐานข้อมูลที่สำคัญในการแก้ไข ปรับปรุงเพื่อพัฒนาและขับเคลื่อนโครงการ จนถึงระดับ สูงสุดและสำเร็จตามเป้าหมายทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีมาตรฐานและมีนวัตกรรม การทำงาน

6. มอบหมายให้ทีมงานและผู้รับผิดชอบโครงการนำเสนอแผนงาน โครงการต่อที่ ประชุมเพื่อให้ทุกคนได้รับทราบเป็นการประชาสัมพันธ์โครงการก่อนจะเริ่มดำเนินการ หลังจากนั้น จึงเข้าสู่การเขียนโครงการและขออนุมัติโครงการเพื่อดำเนินการ

7. ใช้เกณฑ์คะแนนหรือเป้าหมายสูงสุด เป็นเกณฑ์หรือหลักยึดในการวางแผน ออกแบบกิจกรรมของโครงการ และติดตามควบคุมโครงการหรือกิจกรรมเพื่อสร้างและพัฒนา โครงการ กิจกรรม ให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับและผ่านเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานสูงสุด อันจะส่งผลทำให้โครงการมีความเป็นเลิศ

องค์ประกอบที่ 5 การเขียนโครงการ

แนวทางการดำเนินการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

1. จัดตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการจัดทำและเขียนโครงการของสถานศึกษา แยกตามฝ่ายงาน และกำหนดประเด็นหัวข้อของโครงการ ประกอบด้วย ชื่อโครงการ บทสรุป การดำเนินการที่ผ่านมา หลักการเหตุผล วัตถุประสงค์ของโครงการ งบประมาณ ระบุประสิทธิผล และเป้าหมายทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กิจกรรมที่ดำเนินการ ระยะเวลา ตัวชี้วัดความสำเร็จ ผู้รับผิดชอบโครงการ กิจกรรม ผลงาน ชิ้นงาน นวัตกรรมที่เกิดขึ้น

2. กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบโครงการแบบทีมงาน หรือในรูปคณะกรรมการบริหาร โครงการ และมีการกำหนดโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจนแยกเป็นแต่ละทีมที่ประกอบด้วย หัวหน้า ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบโครงการคนที่ 1 และมีผู้ช่วยจัดทำโครงการตามความเหมาะสมกับ บริบทของ สถานศึกษา โดยพยายามให้มีผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เข้ามาส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการ เช่น ให้ความสำคัญกับ ครู ศิษย์เก่า เด็กนักเรียน ผู้ปกครองหรือบุคคลอื่น ๆ ที่พิจารณาแล้วว่า

เป็นบุคคลที่มีประโยชน์ ี่ต่อการทำโครงการ และเป็นบุคคลที่มีจิตอาสาเข้ามาทำงาน ให้เข้ามาเป็นสมาชิก หรือทีมงานของโครงการ

3. การเขียนชื่อโครงการ ต้องเขียนชื่อโครงการให้สั้นกะทัดรัด บ่งบอกและแสดงให้เห็นถึงขอบข่ายภารกิจ กิจกรรมของงาน โครงการ ที่จะดำเนินการ และระดับความสำเร็จสูงสุด เช่น สู่ความเป็นเลิศ ต้นแบบ สู่ความเป็นสากล ยอดนิยม

4. การเขียนหลักการเหตุผล ต้องเริ่มจากการนำนโยบายของการจัดการศึกษา ในยุคปัจจุบัน และนโยบายของสถานศึกษา ข้อมูลสารสนเทศ ภาพความสำเร็จ ภาพของอุปสรรค ในการดำเนินงานโครงการที่ผ่านมา นำมาใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงสนับสนุนการเขียนโครงการ นอกจากนี้ต้องนำความคาดหวัง ความต้องการของชุมชน สถานศึกษา มาบูรณาการในการเขียน หลักการเหตุผล และบอกให้เห็นถึงความต้องการ ความจำเป็นที่ต้องดำเนินโครงการนี้ขึ้นมา

5. การเขียนวิสัยทัศน์โครงการ ต้องเขียนให้เห็นถึงจุดหมายสูงสุดที่ต้องการ ให้ผู้เรียน สถานศึกษาเกิดขึ้นหลังจากดำเนินโครงการ

6. กำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการที่ชัดเจน การตั้งวัตถุประสงค์ต้องให้ความสำคัญกับคำถาม ที่ว่า ทำเพื่ออะไร ใครได้ผลประโยชน์ ทำอย่างไร เช่น ส่งเสริม สนับสนุน จัดอบรม เป็นต้น เมื่อผู้รับผิดชอบโครงการสามารถตอบคำถามได้ ก็จะสามารถตั้งวัตถุประสงค์ของโครงการได้ ว่าทำแล้วได้อะไร ให้เขียนวัตถุประสงค์ที่บ่งบอกถึง กิริยา แนวปฏิบัติที่ต้อง ดำเนินการที่ชัดเจน เป็นข้อ ๆ ไป งานโครงการหนึ่ง ๆ ไม่ควรมีวัตถุประสงค์มากเกินไป

7. ระบุประสิทธิผลและเป้าหมายที่จะให้เกิด เป็นการเขียนภาพที่สะท้อนถึง ความสำเร็จของโครงการคือ ความคุ้มค่าของงาน และเป้าหมายการดำเนินโครงการ การเขียน เป้าหมายโครงการจะต้องเขียนให้มีความทะเยอทะยานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทั้งของ สถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและมาตรฐานการศึกษา ทำเพื่อใคร ต้องการเป้าหมาย ความสำเร็จเท่าไร ที่วัดได้ทั้งเชิงปริมาณ คือ ระบุออกมาเป็นตัวเลขได้ และเชิงคุณภาพที่สามารถ ระบุออกมาได้ว่าอยู่ในระดับดี หรือดีเยี่ยม เป็นต้น การตั้งเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศต้องตั้งให้สูง กว่าเป้าหมายมาตรฐาน หากมีเกณฑ์การดำเนินโครงการ หรือเกณฑ์การให้คะแนนต้อง ตั้งเป้าหมายที่คะแนนสูงสุดของเกณฑ์ ถ้าโรงเรียนตั้งเป้าหมายแค่ผ่าน ก็ไม่ต้องคิดไปแข่งกับใคร แข่งอย่างไรก็ไม่ชนะ ซึ่งจะทำให้ครูและทีมงานไม่พยายามทำงาน

8. การเขียนกิจกรรมที่ดำเนินการ ต้องระบุปริมาณงานที่จะดำเนินโครงการ กิจกรรม ว่ามีงานอะไรที่ต้องทำ มีขั้นตอนการทำอย่างไร ทำเมื่อไหร่ ใครเป็นคนทำ ทำที่ไหน

อย่างไร งบประมาณเท่าไร โดยเขียนระบุเป็นตารางหรือปฏิทินการทำกิจกรรมของโครงการ ทั้งนี้ การออกแบบกิจกรรมต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

9. การเขียนตัวชี้วัดความสำเร็จ ชี้นำงานและนวัตกรรม ต้องเขียนให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ต้องการวัดอะไร ใช้วิธีการวัดประเมินอย่างไร โดยให้ยก วัตถุประสงค์กับเป้าหมายมา เช่น ร้อยละ 90 ของนักเรียน ครูมีความพึงพอใจต่อกิจกรรม ดังนั้น จะใช้วิธีการใดในการประเมิน เก็บข้อมูลจากใคร เวลาใด ใครเป็นผู้เก็บ ก็ต้องมีการระบุไว้ใน ปฏิทินหรือตารางการทำกิจกรรมให้ชัดเจน นอกจากนี้เพื่อให้โครงการมีความเป็นเลิศ จะต้องมีการระบุชี้งานที่ได้ว่าเมื่อทำแล้วมีชี้งานที่เกิดขึ้นคืออะไร

10. การปรับ พัฒนา และแก้ไขโครงการ เพื่อให้โครงการสามารถนำไปสู่การ ปฏิบัติจริง มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันเป็นระบบ ขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งของการเขียน โครงการ คือ การนำเสนอโครงการในที่ประชุม เพื่อช่วยกัน ระดมความคิดเห็น ดูแล แก้ไข ให้ ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงโครงการ หลังจากผ่านขั้นตอนนี้ผู้รับผิดชอบโครงการก็ต้องมาปรับปรุง แก้ไขตามคำแนะนำ เป็นโครงการฉบับสมบูรณ์ เพื่อส่งเข้ารับการพิจารณาอนุมัติต่อไป

ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ

แนวทางที่สำคัญในการนำโครงการสู่การปฏิบัติจนสามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศ ได้ ผู้รับผิดชอบโครงการหรือผู้บริหารโครงการต้องให้ความสำคัญกับ 3 องค์ประกอบ คือ

1) การบริหารทรัพยากรบุคคล 2) คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ 3) การบูรณาการ เพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การบริหารทรัพยากรบุคคล แนวทางการดำเนินการ เพื่อสร้างความเป็นเลิศ

1. สร้างความรู้ ความเข้าใจ และระบุนโยบายที่ชัดเจนในการจัดทำโครงการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจในการทำกิจกรรมโครงการให้กับบุคลากร ทีมงาน

2. สร้างคู่มือการทำงานโครงการ กิจกรรม หรือแผนงานโครงการที่ชัดเจน โดยใช้การมีส่วนร่วม

3. มอบหมายงาน ให้กับบุคลากรตามความรู้ ความสามารถ โดยเริ่มจากการ วิเคราะห์คน ผู้บริหารต้องค้นและจัดทำข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร ความคาดหวัง จุดเด่น จุดที่

ต้องพัฒนาจัดทำเป็นแฟ้มข้อมูลบุคลากร ให้นำประสบการณ์การทำงานของบุคลากรที่ผ่านมา มาเป็นข้อคิด นำชีวิตไปสู่การปฏิบัติ โดยให้ดูความสามารถของคนให้เปรียบเสมือนการอ่านหนังสืออย่าดูคนเฉพาะแต่หน้าปกหนังสือ แต่ให้ดูถึงเนื้อใน คือเนื้อหา ถึงจะทำให้สามารถอ่านคนออก หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์งานของโครงการ กิจกรรมว่า มีงานอะไรที่ต้องทำ ทำเมื่อไหร่ ใครน่าจะเป็นคนรับผิดชอบ แล้วจึงมอบหมายงาน กิจกรรมโครงการให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด ความสนใจของบุคลากร กระจายงาน อำนาจ หน้าที่โดยใช้คำสั่งที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรในการมอบหมายงาน

4. สร้างความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจในภาระงาน กิจกรรมโครงการที่ตนเอง รับผิดชอบ โดยการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจและอาจให้คำปรึกษาแนะนำเป็นรายบุคคล หรือ รายกลุ่ม

5. นำการบริหารแบบวงจรมคุณภาพ แบบ PDCA มาใช้ในทุกระดับขั้นตอนของการ ดำเนินกิจกรรม โครงการเพื่อเป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินโครงการของบุคลากร ตั้งแต่การริเริ่ม โครงการ การนำโครงการสู่การปฏิบัติ การปิดโครงการและต้องนำมาขับเคลื่อนในทุกกิจกรรมย่อย ๆ ของโครงการเพื่อสร้างระบบการทำงานที่ดีให้กับบุคลากร

6. ใช้ความเป็นประชาธิปไตยในการบริหารงานบุคคล โดยการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น พยายามกระตุ้นและส่งเสริมความแตกต่าง ให้บุคลากรแตกต่างทางด้านความคิด แต่ไม่สร้างความแตกแยก โดยต้องให้ความเสมอภาค ความเท่าเทียมกันกับบุคลากรทุกคน นำรูปแบบทีมงาน หรือคณะกรรมการบริหารโครงการมาใช้ในการดำเนินโครงการเพื่อ ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่องานโครงการ โดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบโครงการอาจประกอบด้วยหลาย ฝ่าย เช่น ครู นักเรียน หรือบางครั้งอาจมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน ผู้ปกครอง หรือผู้นำในชุมชนร่วมด้วย

7. นำกระบวนการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรที่หลากหลายมาใช้ในการพัฒนา บุคลากร เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มาใช้ในการพัฒนา บุคลากรตามฐานความต้องการของบุคลากร หรือภาระงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน ภารกิจที่ตนเองรับผิดชอบ

8. จัดให้มีการนิเทศติดตามงาน แบบใกล้ชิดอย่างต่อเนื่องในการกำกับติดตาม การดำเนินโครงการ ใช้หลักการเสริมแรงทางบวก เช่น การสร้างขวัญกำลังใจ การกระตุ้น จูงใจ การยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล นำการประกวดแข่งขันมาเป็นแนวทางในการพัฒนางาน พยายาม ยกย่อง ชมเชยบุคลากรทุกที่มีโอกาสตามความเป็นจริง เน้นการนิเทศติดตามอย่างใกล้ชิดแบบ จักรงานโดยใช้แนวคิด สั่งเข้า เทียงถาม เย็นได้ ในทุกกิจกรรมของโครงการ ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ

และไม่เป็นทางการ ซึ่งการติดตามนิเทศแบบไม่เป็นทางการ เช่น ใช้วิธีการเดินตรวจงานดูรอบ ๆ วันละหลาย ๆ รอบ การพูดคุยติดตามงานตอนเช้าก่อนเข้าแถว ขณะรับประทานอาหาร ก่อนเลิกเรียนหรือเมื่อพบกัน โดยการซักถามพูดคุยถึง ปัญหา อุปสรรค ความก้าวหน้าในการทำโครงการ พร้อมทั้งให้โอกาสทุกคนได้ช่วยกันปรับปรุงพัฒนางานโครงการ ส่วนการนิเทศติดตามแบบเป็นทางการ เช่น การให้นำเสนองานในที่ประชุม การให้รายงานผลการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร และต้องมีการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการนิเทศติดตาม ด้วยการจัดทำแผนงานปฏิทิน หรือตารางเวลาในการปฏิบัติกิจกรรมตามโครงการ และปฏิทินการนิเทศติดตาม

9. ใช้ทีมงานและการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมโครงการ

องค์ประกอบที่ 2 คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ แนวทางการดำเนินการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

1. คุณลักษณะส่วนตัว ผู้บริหารโครงการที่ดีต้อง มุ่งมั่น ตั้งใจ จริงจัง จริงใจทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวต่อสมาชิกโครงการ รู้จักให้เกียรติยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และยกย่องคนอื่น เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน มีความรับผิดชอบ เสียสละทุ่มเท ซื่อสัตย์ โปร่งใส ทำงานเต็มที่ เต็มเวลา กล้าคิด กล้านำ กล้าทำ กล้าให้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ มีความรู้ทางด้านวิชาการ งานโครงการ หรือกิจกรรม ไม่เห็นแก่ตัว รู้จักยืดหยุ่น ยืดถือเอาประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่หนึ่ง เป็นนักจัดสรรเวลาให้เหมาะสมกับกิจกรรม ที่สำคัญ ต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ เก่งเทคโนโลยี

2. คุณลักษณะการทำงาน มีทักษะการกระตุ้น ปลุกกระดมโดยใช้คำขวัญ หรือคำถามช่วยๆ เช่น คนเราต้องอยู่ให้คนอื่นอีกฉา ดีกว่าอยู่ให้เพื่อนเวทนา รู้จักการให้ขวัญกำลังใจ การสร้างแรงบันดาลใจแก่สมาชิกโครงการ เชื้อมั่นและรู้จักสอนงานและให้โอกาสแก่สมาชิกทุกคน มีความสามารถในการตัดสินใจ ทักษะในการประชุม การสื่อสาร การแก้ปัญหา การมอบหมายงาน การกระจายอำนาจ มองการณ์ไกล สามารถวางนโยบาย หรือออกแบบกิจกรรมงานโครงการให้เกิดความสำเร็จได้ตรงตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ให้สามารถอยู่ในวิถีชีวิตของการทำงาน หรือการเรียนการสอน รู้จักใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ยึดตามคุณลักษณะของลูกน้อง มีความยืดหยุ่น แต่ไม่ลดมาตรฐานการทำงาน ยึดผลสำเร็จตามเกณฑ์เป้าหมายในระดับสูงสุด ใช้เหตุผลในการบริหารงานโครงการ มีทักษะการประสานงาน นิเทศติดตามงานโดยตลอด และเอาใจใส่ในงานอย่างต่อเนื่อง มุ่งคุณภาพของผู้เรียนเป็นอันดับหนึ่ง ให้ความสำคัญกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง เป้าหมายในการทำโครงการ

องค์ประกอบที่ 3 การบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น

แนวทางการดำเนินการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

1. แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินและควบคุมการดำเนินงานโครงการจัดทำแผนงาน ปฏิทินการติดตามงานอย่างต่อเนื่องและดำเนินการติดตามงานอย่างจริงจัง ใกล้ชิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ใช้การประชุมปรึกษาหารือในการทำงานโครงการ
2. ใช้วิธีการประเมินตนเองในการทำงาน โครงการ กิจกรรมเพื่อค้นหาจุดที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม
3. ต้องมีการพิจารณา ปรับเปลี่ยนเวลา เลื่อนเวลาหรือบูรณาการ การจัดกิจกรรมของโครงการกับการจัดกิจกรรมโครงการอื่น กรณีงานมีความเสี่ยงไม่ทันเวลา
4. มีการแก้ไข โครงการ หรือตัดโครงการ กิจกรรมทิ้ง กรณีงานมีความเสี่ยงไม่ปฏิบัติตามเป้าหมาย หรือไม่คุ้มกับงบประมาณที่ต้องใช้ หรือหมดความจำเป็น ความสำคัญที่จะต้องดำเนินโครงการ
5. ใช้การเทียบเคียงคุณภาพกับเกณฑ์สูงสุด และสถานศึกษาต้นแบบอื่น ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพของกิจกรรม โครงการ โดยการนำบุคลากรเรียนรู้จากสถานศึกษาต้นแบบอื่น

ระยะที่ 3 การปิดโครงการ

แนวทางที่สำคัญที่ทำให้การปิดโครงการสามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศได้ ผู้รับผิดชอบโครงการหรือผู้บริหารโครงการต้องให้ความสำคัญกับ 1 องค์ประกอบ คือ การประเมินผลโครงการ การรายงานและการปิดโครงการ

องค์ประกอบที่ 1 การประเมินผลโครงการ การรายงานและการปิดโครงการ

แนวทางการดำเนินการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

1. ติดตามงานโครงการตามแผนการประเมินโครงการที่ดำเนินการไว้ โดยให้ดำเนินการประเมิน 2 แบบ คือ ประเมินกิจกรรม ทุกกิจกรรมที่ประกอบขึ้นเป็นโครงการ ผู้รับผิดชอบต้องทำการประเมินทุกกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรม และประเมินโครงการในระยาลิ้นสุดโครงการ ตามตัวชี้วัดความสำเร็จ วัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินโครงการ

ความคุ้มค่า ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะในการทำงานครั้งต่อไปอย่างไร ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง หรือเกิดความสูญเสียเปล่าในการทำงานขั้นตอนใดบ้าง สรุปเป็นรายงานการประเมินโครงการ

2. ใช้การประเมินระดับการพัฒนาของการทำกิจกรรมโครงการมาเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ในระหว่างการทำกิจกรรมของโครงการ

3. กำหนดให้ผู้รับผิดชอบโครงการนำเสนองานในที่ประชุมเพื่อสรุปผลของโครงการ แนวปฏิบัติตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นตอนสุดท้าย รวมทั้งจัดทำเอกสารเผยแพร่รายงานผลการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ

4. ใช้เวทีในที่ประชุมเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพราะตำราไม่มีไว้ให้ศึกษาประสบการณ์ มีไว้ให้เรียนรู้เพื่อรวบรวมความรู้ สรุปแนวปฏิบัติ หรือผลงานโครงการ กิจกรรมที่เป็นเลิศของสถานศึกษา แนวทางในการพัฒนาโครงการในปีต่อไปให้ทุกคนได้รับทราบทั้งในรูปแบบของเอกสาร และการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านฐานข้อมูล เว็บไซต์ ของโรงเรียน หรือหน่วยงานที่ตนเองสังกัด

5. ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินโครงการ ต่อสาธารณชน ทุกครั้งที่มีโอกาส ในรูปของขวัญกำลังใจ การยกย่อง ชมเชย หรือการให้เกียรติบัตร ประกาศเกียรติคุณถึงความรับผิดชอบ ความสำเร็จในงานกิจกรรมโครงการทุกสิ้นปี เพื่อเป็นการปิดโครงการอย่างเป็นทางการหลังจากนั้นผู้วิจัยจึงนำร่างรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบ

ขั้นที่ 2 การพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

การพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบเพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาที่มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงนำร่างรูปแบบในขั้นที่ 1 มาสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. คุณลักษณะพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิที่พิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบสามารถจำแนกคุณลักษณะพื้นฐานรายละเอียดดังตาราง 12

ตาราง 12 คุณลักษณะพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิที่พิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบ (n=7)

คุณลักษณะของผู้ทรงคุณวุฒิ	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่ง		
1.1 อาจารย์	2	28.57
1.2 ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	1	14.29
1.3 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	1	14.29
1.4 ผู้อำนวยการโรงเรียน	2	28.57
1.5 ศึกษานิเทศก์	1	14.29
2. วิทยฐานะประจำตำแหน่ง/ตำแหน่งทางวิชาการ		
2.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์	2	28.57
2.1 ข้าราชการพิเศษ	1	14.29
2.2 เชี่ยวชาญ	4	57.14
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
3.1 ปริญญาโท สาขา		
3.1.1 ศึกษาศาสตร์	1	14.29
3.1.2 รัฐประศาสนศาสตร์	1	14.29
3.2 ปริญญาเอก สาขา		
3.2.1 การบริหารการศึกษา	3	48.86
3.2.2 การจัดการศึกษาและภาวะผู้นำ	1	14.29
3.2.3 การศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น	1	14.29
4 ความรู้ ความชำนาญ สาขา		
3.3.1 การบริหารการศึกษา	1	14.29
3.3.2 การบริการสำนักงาน หน่วยงานระดับเขตพื้นที่หรือสูงกว่า	2	28.57
3.3.3 การบริหารสถานศึกษา	2	28.57
3.3.4 การบริหารโครงการ	2	28.57
4. อายุ		
4.1.1 อายุ 50- 55 ปี	2	28.57
4.1.1 อายุ 56 - 60 ปี	4	57.14
4.1.2 อายุ 61 - 65 ปี	1	14.29

จากตาราง 12 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้สัมภาษณ์ในครั้งนี้เป็นส่วนใหญ่ มีวิทยฐานะประจำตำแหน่ง ในระดับเชี่ยวชาญ คิดเป็นร้อยละ 57.14 จบการศึกษาระดับปริญญาเอก ร้อยละ 77.44 มีความรู้ความชำนาญในด้านการบริหารการศึกษา บริหารระดับหน่วยงาน บริหารสถานศึกษา และบริหารโครงการเหมาะสมที่จะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ คิดเป็นร้อยละ 100 และส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 56-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.14

2. ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตจังหวัดภาคใต้ รายละเอียดดังตาราง 13

ตาราง 13 การพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
		บางส่วน	ตัดทิ้ง
1. แผนภาพแสดงความสัมพันธ์และส่วนประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบ	7	-	-
2. ชื่อรูปแบบ	5	2	-
3. แนวคิดการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา	7	-	-
4. หลักการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา	6	1	-
5. องค์ประกอบบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา	5	2	-
6. กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา			
6.1 ขั้นที่ 1 รู้และเข้าใจ	6	1	-
6.2 ขั้นที่ 2 ใส่ใจปฏิบัติ	6	1	-
6.3 ขั้นที่ 3 เกรงรัทธบทวน	7	-	-
6.4 ขั้นที่ 4 ประมวลผลผลลัพธ์	6	1	-
6.5 ขั้นที่ 5 นำกลับสู่การปฏิบัติ	7	-	-
7. แผนภาพแสดงกระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ	6	1	-

ตาราง 13 (ต่อ)

รายการรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
		บางส่วน	ตัดทิ้ง
8. แนวทางการนำรูปแบบไปใช้เพื่อสร้างความเป็นเลิศ			
8.1 การริเริ่มโครงการ			
8.1.1 เอกสารลักษณะโครงการ	6	1	-
8.1.2 การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ	7	-	-
8.1.3 ระบบข้อมูลสารสนเทศ	7	-	-
8.1.4 การวางแผนโครงการ	7	-	-
8.1.5 การเขียนโครงการ	6	1	-
8.2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ			
8.2.1 การบริหารทรัพยากรบุคคล	6	1	-
8.2.2 คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ	6	1	-
8.2.3 การบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงและการ เทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น	7	-	-
8.3 การปิดโครงการ			
8.3.1 การประเมินผลโครงการ การรายงานและ ปิดโครงการ	7	-	-

จากตาราง 13 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 เห็นด้วยกับรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา แต่ได้เสนอแนะให้ปรับภาษาหรือการใช้คำ ยกเว้นประเด็นที่ 2 ซึ่งรูปแบบและประเด็นที่ 5 องค์ประกอบบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา มีผู้ทรงคุณวุฒิ คิดเป็นร้อยละ 28.57 เห็นว่าไม่เหมาะสมบางส่วน และประเด็นที่ 4 หลักการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ประเด็นที่ 6.1 ชั้นที่ 1 รู้และเข้าใจ 6.2 ชั้นที่ 2 ใส่ใจปฏิบัติ 6.4 ชั้นที่ 4 ประมวลผลผลลัพธ์ 8.1.1 เอกสารลักษณะโครงการ 8.1.5 การเขียนโครงการ 8.2.1 การบริหารทรัพยากรบุคคล 8.2.2 คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ คิดเป็น ร้อยละ 14.29 เห็นว่าไม่เหมาะสมบางส่วน และได้ให้ข้อเสนอแนะคำแนะนำในการปรับปรุงรูปแบบรายละเอียด ดังตาราง 14

ตาราง 14 ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการปรับปรุงรูปแบบ

ข้อที่	รายการประเมิน	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
2	ชื่อรูปแบบ	ชื่อรูปแบบควรสื่อให้เห็นบริบทหรือโครงการในโรงเรียน เช่น โครงการพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ
4	หลักการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา	ควรเพิ่มหลักการบริหารที่ใช้ระบบวงจรคุณภาพในการบริหารโครงการ โดยอาจปรับแก้ ข้อ 3 ให้มีข้อความหลักว่า เป็นการบริหารโครงการโดยใช้ระบบวงจรคุณภาพ เนื่องจากมีกระบวนการวงจร PDCA เป็นหลักการสำคัญในการบริหารโครงการ
5	องค์ประกอบบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา	ระยะที่ 3 ควรเปลี่ยนเป็นองค์ประกอบ การประเมินผลโครงการ การรายงานผล และการปิดโครงการ
6.1	ขั้นที่ 1 รู้และเข้าใจ	ควรเพิ่มเติมประเด็นการนำนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ปัญหาความต้องการในพื้นที่และของสถานศึกษามาใช้ในการรู้และเข้าใจโครงการ
6.2	ขั้นที่ 2 ใส่ใจปฏิบัติ	ชื่อของขั้น ควรตัดคำว่า และ ออก เป็น “รู้เข้าใจ” <ol style="list-style-type: none"> 1. ให้เพิ่มใส่ใจกับทีมงาน (Project Team Management) 2. ควรให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการที่เป็นเลิศต้องกล้าเปลี่ยนแปลง 3. ควรตัดข้อความบางตอนออก เช่น “ทุกเรื่อง แต่ไม่ต้องเอาทุกเรื่องมาใส่ใจ”
6.4	ขั้นที่ 4 ประมวลผลลัพธ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. ควรเพิ่มประเด็นการประเมินเพื่อให้ทราบถึงปัญหาและค้นหาแนวทางในการแก้ปัญหาเพื่อใช้ในการดำเนินโครงการต่อไป 2. ความประหยัดในข้อ 3 น่าจะเป็นประเด็นย่อยในข้อ 1

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
8.1.1	เอกสารลักษณะโครงการ	ควรเพิ่มเติม ข้อ 3 ตั้งคณะกรรมการจัดทำเอกสารลักษณะโครงการมา ช่วยการในการจัดทำเอกสารลักษณะโครงการ
8.1.5	การเขียนโครงการ	1. คณะกรรมการบริหารโครงการควรมีการตั้งศิษย์เก่าเป็นที่มงานด้วย 2. ควรมีรายละเอียดหัวข้อเพิ่มเติมในการเขียนโครงการ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ประสิทธิภาพการทำงานตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องมีการระบุเทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องใช้และสารสนเทศที่ต้องเก็บข้อมูล
8.2.2	การบริหารทรัพยากรบุคคล	ข้อ 7 อาจตัดออกได้ เพราะเป็นประเด็นย่อยกับข้อ 4
8.2.3	คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ	ผู้นำต้องมีทักษะเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากตาราง 14 พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบ โดยให้เพิ่มเติมข้อมูลบางประเด็นในเรื่องของหลักการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ชั้นของรูปแบบในชั้นที่ 1 รู้และเข้าใจ ชั้นที่ 2 ใส่ใจปฏิบัติ ชั้นที่ 4 ประมวลผลลัพธ์ การเขียนโครงการ เอกสารลักษณะโครงการ และให้ตัดประเด็นย่อยๆ ในเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคลออก

หลังจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คนแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จึงได้ รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ หลังจากสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (รายละเอียดภาคผนวก ง ในเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม) และได้นำรูปแบบที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิไปจัดทำเป็นเอกสารประกอบการสนทนากลุ่มกับกลุ่มปฏิบัติเพื่อยืนยันถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบ

ขั้นที่ 3 การยืนยันความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบกับกลุ่มปฏิบัติ

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ผู้วิจัยจึงนำรูปแบบไปร่วมสนทนากลุ่มกับกลุ่มปฏิบัติ เพื่อให้รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. สถานภาพทั่วไปของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ที่พิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สามารถจำแนกคุณลักษณะพื้นฐานรายละเอียดดังตาราง 15
- ตาราง 15 สถานภาพทั่วไปของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเพื่อยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ (n=9)

คุณลักษณะของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการโรงเรียน	9	100
2. วิทยฐานะประจำตำแหน่ง/ตำแหน่งทางวิชาการ		
2.1 ข้าราชการพิเศษ	8	88.89
2.1 เชี่ยวชาญ	1	11.11
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
3.1 ปริญญาตรี สาขา		
3.1.1 บริหารการศึกษา	1	11.11
3.1.2 ศิลปะ	1	11.11
3.2 ปริญญาโท สาขา		
3.2.1 การบริหารการศึกษา	6	66.67
3.2.2 การประถมศึกษา	1	11.11
4 ความรู้ ความชำนาญ สาขา		
การบริหารสถานศึกษา การบริหารโครงการ	9	100

ตาราง 15 (ต่อ)

คุณลักษณะของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
5. อายุ		
5.1.1 อายุ 30- 35 ปี	2	22.22
5.1.2 อายุ 36 - 40 ปี	4	44.44
5.1.3 อายุ 41 - 50 ปี	2	22.22
5.1.4 อายุ 51 - 55 ปี	1	11.11

จากตาราง 15 กลุ่มปฏิบัติที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มในครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาทุกคน ส่วนใหญ่ดำรงวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 88.89 จบการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 77.78 มีความรู้ความชำนาญในการบริหารสถานศึกษา การบริหารโครงการ คิดเป็นร้อยละ 100 และส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 36 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.44

2. ผลการสนทนากลุ่มกับกลุ่มปฏิบัติในการพิจารณาความเหมาะสมความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ มีรายละเอียดดังตาราง 16

ตาราง 16 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา (n=9)

รายการพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบ	เหมาะสม เป็นไปได้	ร้อยละ	ไม่เหมาะสม เป็นไปไม่ได้	ร้อยละ
1. แผนภาพแสดงความสัมพันธ์และส่วนประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบ	9	100	-	-
2. ชื่อรูปแบบ	9	100	-	-
3. แนวคิดการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา	9	100	-	-
4. หลักการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา	9	100	-	-

ตาราง 16 (ต่อ)

รายการพิจารณาความเหมาะสม ของรูปแบบ	เหมาะสม เป็นไปได้	ร้อยละ	ไม่เหมาะสม เป็นไปได้	ร้อยละ
5. องค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา	9	100	-	-
6. กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา	9	100	-	-
6.1 ขั้นที่ 1 รู้และเข้าใจ	9	100	-	-
6.2 ขั้นที่ 2 ใส่ใจปฏิบัติ	9	100	-	-
6.3 ขั้นที่ 3 เร่งรัดทบทวน	9	100	-	-
6.4 ขั้นที่ 4 ประมวลผลผลลัพธ์	9	100	-	-
6.5 ขั้นที่ 5 นำกลับสู่การปฏิบัติ	9	100	-	-
7. แผนภาพแสดงกระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ	9	100	-	-
8. แนวทางการนำรูปแบบไปใช้เพื่อสร้างความเป็นเลิศ	9	100	-	-
8.1 การริเริ่มโครงการ				
8.1.1 เอกสารลักษณะโครงการ	9	100	-	-
8.1.2 การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ	9	100	-	-
8.1.3 ระบบข้อมูลสารสนเทศ	9	100	-	-
8.1.4 การวางแผนโครงการ	9	100	-	-
8.1.5 การเขียนโครงการ	9	100	-	-
8.2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ				
8.2.1 การบริหารทรัพยากรบุคคล	9	100	-	-
8.2.2 คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ	9	100	-	-

ตาราง 16 (ต่อ)

รายการพิจารณาความเหมาะสม ของรูปแบบ	เหมาะสม เป็นไปได้	ร้อยละ	ไม่เหมาะสม เป็นไปได้	ร้อยละ
8.2.3 การบูรณาการเพื่อป้องกัน ความเสี่ยงและการเทียบเคียง กับสถานศึกษาอื่น	9	100	-	-
8.3 การปิดโครงการ				
8.3.1 การประเมินผลโครงการ การรายงานและปิดโครงการ	9	100	-	-

จากตาราง 16 พบว่า กลุ่มผู้ปฏิบัติ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 100 เห็นว่า รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

3. ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของกลุ่มผู้ปฏิบัติจากการร่วมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสรุปได้ดังตาราง 17

ตาราง 17 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของกลุ่มผู้ปฏิบัติในการปรับปรุงรูปแบบจากการสนทนากลุ่ม

รายการ	ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
1. แผนภาพความสัมพันธ์ ส่วนประกอบของ รูปแบบ	ปรับแผนภาพขั้นประมวลผลผลลัพธ์ ให้สอดคล้องกับข้อเสนอแนะ ในขั้นการประมวลผลผลลัพธ์
2. ชื่อรูปแบบ	ตัดคำว่าวัตถุประสงค์สูงสุดออก และให้ใช้ชื่อรูปแบบว่า “รูปแบบการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ”
3. แนวคิดการบริหารโครงการ สู่ความเป็นเลิศ ของ สถานศึกษา	1. การเปลี่ยนแปลงและแก้ไข ให้ใช้คำว่า นักเรียน แทนคำว่าเด็ก ในทุกที่ 2. เพิ่มการให้ความสำคัญกับระยะเวลา โอกาสและ สถานการณ์ 3. ตรวจสอบการใช้คำอย่าใช้คำฟุ่มเฟือย เช่นตัดคำว่า ต้องทำงานเพื่อเด็กออก อาจใช้คำอื่นแทน

ตาราง 17 (ต่อ)

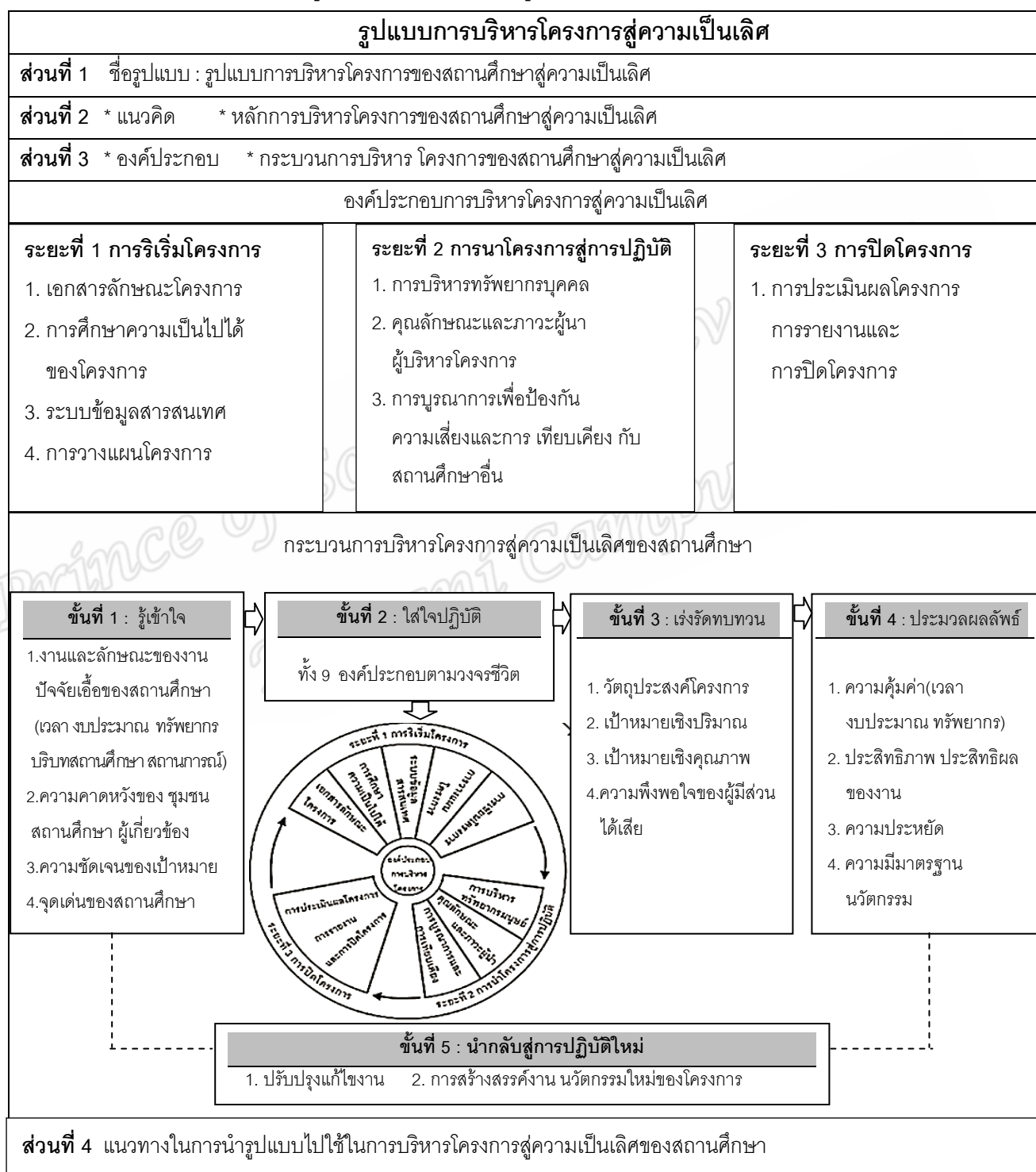
รายการ	ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
4. หลักการบริหารโครงการสู่ ความเป็นเลิศของ สถานศึกษา	4. แนวคิดควรเพิ่มความสำคัญกับนโยบายของ หน่วยงานต้นสังกัดและมาตรฐานการจัดการศึกษา ชั้นพื้นฐาน 1. หลักการบริหารโดยยึดเกณฑ์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ สูงสุด เปลี่ยนเป็น หลักการบริหารโดยยึด มาตรฐาน เกณฑ์ เป้าหมายในการดำเนินโครงการเป็นเป้าหมาย สูงสุดในการทำงาน 2. หลักการขับเคลื่อนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเปลี่ยนเป็น หลักของการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องโดยการนำผลการ ประเมินและของงานที่ได้มาตรฐานมาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเป็นเลิศ (Standard Do- Check-Act) 3. เพิ่มการคำนึงถึงหลักปรัชญาพอเพียงตามบริบทของ สถานศึกษา
5. องค์ประกอบบริหารโครงการสู่ ความเป็นเลิศ	-
6. กระบวนการบริหารโครงการสู่ ความเป็นเลิศ ของสถานศึกษา	
6.1 ชั้นที่ 1 รู้และเข้าใจ	เพิ่มเติมการคำนึงถึงปัจจัยเอื้อ ต้องคำนึงถึง สถานการณ์
6.2 ชั้นที่ 2 ใส่ใจปฏิบัติ	บริบทสถานศึกษา แก้ไขการใช้คำให้มีการกระชับขึ้น เช่น "ไม่ต้องเอา ทุกเรื่องมาใส่ใจแต่ให้ใส่ใจกับทุกเรื่องที่ทำให้ใช้คำใหม่
6.3 ชั้นที่ 3 เร่งรัดทบทวน	การสะท้อนผลการดำเนินกิจกรรมโครงการ เพิ่มคำว่า ตามระยะเวลา
6.4 ชั้นที่ 4 ประมวลผลลัพธ์	ความสามารถสร้างสรรค์สินค้า บริการ ผลิตภัณฑ์ ใหม่ ๆ ควรใช้คำว่า "เกิดนวัตกรรมใหม่" เพื่อคุณภาพผู้เรียน
6.5 ชั้นที่ 5 นำกลับสู่การปฏิบัติ	-

ตาราง 17 (ต่อ)

รายการ	ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
7. แผนภาพแสดงกระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ	-
8. แนวทางการนำรูปแบบไปใช้เพื่อสร้างความเป็นเลิศ	
8.1 การริเริ่มโครงการ	-
8.1.1 เอกสารลักษณะโครงการ	ส่วนประกอบของเอกสารโครงการ ต้องมีชื่อโครงการ และระบุช่วงเวลาในการทำกิจกรรม
8.1.2 การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ	ควรนำเสนอแบบตรวจสอบรายการในการประเมินที่สามารถนำไปใช้ได้เลย
8.1.3 ระบบข้อมูลสารสนเทศ	1.ควรนำเสนอตัวอย่างแบบปฏิทินการเก็บข้อมูลเพิ่มเติม 2.ระยะเวลาจัดเก็บข้อมูลควรใช้อย่างน้อย 3-5 ปี
8.1.4 การวางแผนโครงการ	
8.1.5 การเขียนโครงการ	ควรนำเสนอแบบบันทึกการวิเคราะห์งานกิจกรรม
8.2. การบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเทียบเคียง กับสถานศึกษาอื่น	-
8.3 การปิดโครงการ	
8.3.1 การประเมินผลโครงการ การรายงานและ การปิดโครงการ	-

จากตาราง 17 พบว่า กลุ่มผู้ปฏิบัติได้ให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการปรับปรุง แก้ไขรูปแบบ โดยเสนอให้ตัด ชื่อรูปแบบโดยเอาคำว่า วัตถุประสงค์สูงสุดออก ชั้่นรู้และเข้าใจ ตัดคำว่า และ ออก แก้ไขและเปลี่ยนแปลงการใช้คำในประเด็นของ แนวคิด การบริหารโครงการ และให้ใช้คำใหม่ที่สื่อความหมายเดียวกันแต่เป็นไปในเชิงทางวิชาการ ในประเด็นของการจัดการ กำกับ ดูแล นิเทศ ติดตาม ควบคุมโครงการ การประเมินผลลัพธ์ และควรเพิ่มประเด็นในหลักการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศโดยให้ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงหลัก

ของการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเป็นเลิศ (Standard Do-Check-Act) หลังจากการสนทนากลุ่มกับกลุ่มผู้ปฏิบัติแล้ว ผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามคำแนะนำของกลุ่มปฏิบัติ และได้นำเสนอรูปแบบการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศฉบับสมบูรณ์ ดังภาพประกอบ 18



ภาพประกอบ 18 รูปแบบการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศฉบับสมบูรณ์

คำอธิบายรูปแบบ

ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ

รูปแบบการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ส่วนที่ 2 แนวคิดและหลักการการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ

รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ในส่วนที่ 2 ประกอบด้วยแนวคิดการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศและหลักการการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ (Concepts)

การบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เป็นวิวัฒนาการ ทำงานของผู้บริหาร ครู และผู้รับผิดชอบโครงการตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกคนที่มุ่งสร้างให้ร่วมรับรู้เป้าหมาย เกณฑ์สูงสุดและ มาตรฐานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยยึดประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องับสถานศึกษา ทั้งระบบ เป็นการนำความโดดเด่นของสถานศึกษา บริบทสภาพแวดล้อม ปัจจัยเอื้อของสถานศึกษา ระยะเวลา โอกาสและสถานการณ์ มาควบรวมกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด มาตรฐานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของสถานศึกษา ศักยภาพและภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหาร ครู ศักยภาพนักเรียน และบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา มาช่วยกันส่งเสริมพัฒนานักเรียน พัฒนาสถานศึกษาให้เต็มตามศักยภาพในระดับสูงสุด โดยให้ความสำคัญกับนักเรียน ยึดนักเรียนเป็นสำคัญ รู้จักสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับนักเรียน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) โดยมีรางวัลและคุณภาพนักเรียนเป็นเครื่องหมาย รับประกันความสำเร็จ ในการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่ดีของโครงการและสถานศึกษา จนสามารถทำให้ ผู้ปกครอง มากกว่าร้อยละ 80 มีความพึงพอใจ สังคม ชุมชนสถานศึกษาหรือองค์กรอื่นให้การยอมรับสถานศึกษาและสามารถเป็นต้นแบบในการดำเนินโครงการนั้น ๆ ให้กับสถานศึกษาอื่นได้

หลักการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (Principle)

หลักการบริหารโครงการสู่ของสถานศึกษาความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ มีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1. หลักการบริหารโดยใช้การมีส่วนร่วมและเครือข่ายในการทำงาน (Participation and Network) เป็นการบริหารโดยใช้การทำงานแบบทีมงาน หรือคณะกรรมการ โดยอาศัยความร่วมมือกันทำงานของผู้บริหารครู ผู้ปกครอง นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมของโครงการ
2. หลักของความเชื่อมั่นและศรัทธา (Core of the faith) เป็นการสร้างให้ สมาชิกของโครงการ เชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงาน ผู้รับผิดชอบโครงการ ผู้บริหารและเชื่อมั่นในเป้าหมายความสำเร็จและคุณภาพของงาน โครงการ
3. หลักการบริหารโครงการเชิงระบบโดยใช้ระบบวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (Principles of Project Management Systems Using Quality Deming Cycle : PDCA) เป็นกระบวนการบริหารโครงการ กิจกรรมของสถานศึกษาที่มุ่งสร้างคุณภาพของสถานศึกษาในภาพรวมของสถานศึกษาตั้งแต่การเริ่มวางแผนการทำงาน การดำเนินการ การตรวจสอบประเมินผล และนำผลไปปรับปรุงคุณภาพของงาน
4. หลักการบริหารโดยยึดมาตรฐาน เกณฑ์และเป้าหมาย (Principles-based Standards Criteria and Goals) ในการดำเนินโครงการเป็นเป้าหมายวัตถุประสงค์สูงสุดในการทำงานเพื่อสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร
5. หลักความรับผิดชอบร่วมกัน (Accountability) เป็นการนำภาระงานของโครงการ มาแบ่งงานกระจายงาน และมอบหมายอำนาจหน้าที่ ร่วมรับผิดชอบช่วยเหลือในการทำงานตามกิจกรรมของโครงการ
6. หลักของความคุ้มค่า (Value for Money) เป็นการทำงานให้ เสร็จทันเวลา และใช้ทรัพยากรในการทำงานที่เหมาะสมเกิดประโยชน์สูงสุด มีความสามารถด้านการแข่งขันกับสถานศึกษาอื่น หรือเกณฑ์สูงสุดของงานโครงการ
7. หลักของการปฏิบัติและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Practice and Continuous Improvement) เป็นการทำงานโครงการตามแผนงานโครงการที่กำหนดไว้ตั้งแต่การเริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ โดยมีการประเมินทบทวนถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียและประเมินผลลัพธ์ความคุ้มค่าของ เวลา งบประมาณ ทรัพยากร

ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของงาน เพื่อสร้างมาตรฐานการดำเนินโครงการ อย่างต่อเนื่อง (Standard-Do-Check-Act) ให้มีการพัฒนาต่อไปจนสามารถสร้างความเป็นเลิศ

8. หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามบริบทของสถานศึกษา (Philosophy of Sufficient Economy based on the School Context) เป็นการดำเนินโครงการของสถานศึกษา โดยการ ยึดงบประมาณ แผนงานโครงการที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

9. หลักการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยการนำข้อค้นพบ แนวปฏิบัติที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) ในการบริหารโครงการมารวบรวมเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างนวัตกรรมในการทำงาน เผยแพร่ให้สถานศึกษาอื่น ๆ ได้นำไปปรับประยุกต์ใช้

ส่วนที่ 3 องค์ประกอบการบริหารและกระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ

รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ในส่วนที่ 3 ประกอบด้วย องค์ประกอบการบริหารและกระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

องค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ

องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา มีจำนวน 9 องค์ประกอบ แยกตามวงจรชีวิตโครงการ มีรายละเอียดดังนี้

ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ
1) เอกสารลักษณะโครงการ 2) การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ 3) ระบบข้อมูลสารสนเทศ 4) การวางแผน 5) การเขียนโครงการ

ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ 1) การบริหารทรัพยากรบุคคล 2) คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ 3) การบูรณาการ เพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น

ระยะที่ 3 การปิดโครงการ มี 1 องค์ประกอบ คือ 1) การประเมินผลโครงการ การรายงานและการปิดโครงการ

กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ มีกระบวนการ 5 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 รู้เข้าใจ (Recognizing and Understanding the Project)

เป็นขั้นตอนของการริเริ่มโครงการที่สถานศึกษาหรือผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องทำการวิเคราะห์ ทบทวนถึงภาระงานหลักที่ต้องดำเนินการ นโยบายของสถานศึกษา นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ปัญหาความต้องการในพื้นที่และของสถานศึกษาพร้อมทั้งคำนึงถึงปัจจัยเอื้อในการบริหารโอกาส เวลา งบประมาณ และทรัพยากร ความคาดหวังของนักเรียน ครู ชุมชน สถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษา ยุทธศาสตร์ นโยบายการดำเนินงานของหน่วยงานต้นสังกัดและของสถานศึกษา มาตรฐานการจัดการศึกษา ความชัดเจนของเป้าหมาย จุดเด่นของสถานศึกษา ปรัชญา คำขวัญ อัตลักษณ์ของสถานศึกษา งานและลักษณะของงานโครงการ ว่ามีปริมาณงานอะไรบ้างที่ต้องทำ เพื่อให้โครงการบรรลุตามเป้าหมายในระดับสูงสุด หลังจากนั้นจึงกำหนดกรอบในการปฏิบัติ กรอบระยะเวลา กรอบผู้รับผิดชอบโครงการ กรอบงบประมาณทรัพยากรที่ต้องใช้ เป็นการคิดว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไหร่ ใครเป็นคนทำ ใช้งบประมาณเท่าไร อะไรคือเป้าหมายสูงสุดสู่ความเป็นเลิศ แล้วจึงร่วมกันเขียนเอกสารโครงการ เพื่อขออนุมัติ และเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความชัดเจนและเข้าใจในงานโครงการยิ่งขึ้น จึงต้องให้ความสำคัญกับการนำเสนอแผนงาน โครงการ กิจกรรม ในที่ประชุมเพื่อขออนุมัติ อันจะนำไปสู่จุดเริ่มต้นของการทำงาน แบบร่วมคิดร่วมทำ ร่วมกันแบ่งงานและร่วมรับผิดชอบ

ขั้นที่ 2 ใส่ใจปฏิบัติ (Caring Practice) การนำโครงการสู่การปฏิบัติ

ให้มีความเป็นเลิศ ผู้รับผิดชอบโครงการและผู้บริหารโครงการต้องใส่ใจกับการปฏิบัติและให้ความสำคัญกับทีมงาน (Project Team Management) โดยผู้บริหารต้องใส่ใจกับทุกขั้นตอนของโครงการตามแผนงาน โครงการที่วางไว้ ใช้ภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความเสียสละทุ่มเท รู้จักการบริหารงานแบบทีมงาน มีการติดตามการทำงานโครงการอย่างใกล้ชิดตั้งแต่ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการต้องให้ความสำคัญและนำองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) เอกสารลักษณะโครงการ 2) การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ 3) ระบบข้อมูลสารสนเทศ
- 4) การวางแผนโครงการ 5) การเขียนโครงการ มาปฏิบัติตามแนวทางการสร้างความเป็นเลิศ

ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ ต้องให้ความสำคัญและนำองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ คือ

- 1) การบริหารทรัพยากรบุคคล 2) คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ

- 3) การบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น มาปฏิบัติตาม

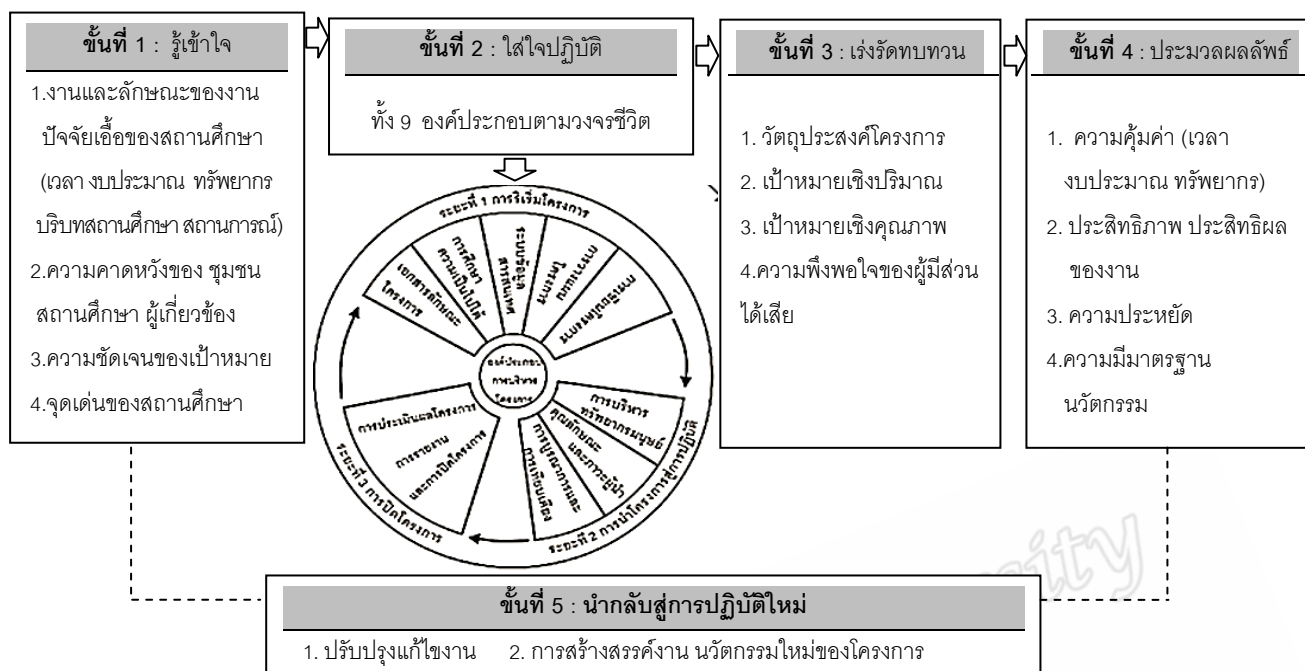
แนวทางการสร้างความเป็นเลิศและระยะที่ 3 การปิดโครงการ ต้องให้ความสำคัญกับ 1 องค์ประกอบ คือ การประเมินผลโครงการ การรายงานและการปิดโครงการ มาปฏิบัติตามแนวทางการสร้างความเป็นเลิศ ทั้งนี้ต้องนำกระบวนการบริหารแบบวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการบริหารควบคุมโครงการในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน ผ่านกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารจัดการเวลาที่มีความเหมาะสม การประชาสัมพันธ์ที่ทั่วถึงให้ผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะนักเรียน ครู ผู้ปกครองและสมาชิกโครงการได้รับทราบถึงภารกิจของงาน โครงการ เป้าหมาย ทิศทาง กรอบในการดำเนินโครงการ ตลอดจนเกณฑ์เพื่อสร้างความเป็นเลิศ โดยใช้กระบวนการนิเทศ กำกับ ติดตามอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง ซึ่งผู้รับผิดชอบโครงการ ต้อง ใส่ใจกับทุกองค์ประกอบของการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในทุกระยะของวงจรชีวิตโครงการ

ขั้นที่ 3 เร่งรัดทบทวน (Intensive Review Process) เป็นการสะท้อนผลการดำเนินกิจกรรมโครงการ ให้เห็นเป็นรูปธรรมอาจจะอยู่ในรูปของตัวเลขหรือระดับของความสำเร็จ โดยผู้รับผิดชอบโครงการต้องให้ความสำคัญและมีการประเมินความสำเร็จของโครงการในประเด็นต่อไปนี้ คือ 1) วัตถุประสงค์ ของโครงการ 2) เป้าหมายความสำเร็จเชิงปริมาณ 3) เป้าหมายความสำเร็จเชิงคุณภาพ 4) ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสียกับโครงการ

ขั้นที่ 4 ประมวลผลลัพท์ (Processing Results) เป็นการตรวจสอบทบทวนถึงมิติหรือภาพความสำเร็จของโครงการ ที่สะท้อนให้เห็นประเด็นต่อไปนี้ 1) ความมีประสิทธิภาพงานโครงการที่ทำมีความคุ้มค่า ความประหยัด ความเหมาะสมหรือไม่เกิดความสูญเปล่า มาก น้อยเพียงใดในขั้นตอนการทำโครงการทั้งด้าน เวลา งบประมาณ ทรัพยากร การบริหาร ผลประโยชน์สูงสุดเกิดกับใคร ทำแล้วได้อะไร 2) ประสิทธิภาพของงานเป็นการประเมินคุณภาพของงานโดยภาพรวมถึงผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียน ครู สถานศึกษา หรือผู้เกี่ยวข้อง ว่ามีสิ่งใดที่สะท้อนให้เห็นคุณภาพ 3) การประมวลปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขโครงการ 4) ความมีมาตรฐาน นวัตกรรม ในการทำงานโครงการที่มีความเป็นเลิศ ต้องมีนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นในการจัดทำงานโครงการของสถานศึกษาเพื่อคุณภาพผู้เรียนและสถานศึกษา

ขั้นที่ 5 นำกลับสู่การปฏิบัติใหม่ (Performance Review) เป็นการสร้างสรรค์งาน โครงการ กิจกรรมขึ้นมาใหม่โดยนำผลจากการประเมินทบทวน และการประมวลผลลัพท์ และมาตรฐาน นวัตกรรมการทำงานโครงการ มาจัดทำเป็นโครงการใหม่เพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศ

ดังนั้นจึงสามารถแสดงกระบวนการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ได้ดังภาพประกอบ 19



ภาพประกอบ 19 กระบวนการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศไปใช้

แนวทางในการนำรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศไปใช้ในการบริหารโครงการให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารโครงการ ต้องให้ความสำคัญกับทุกองค์ประกอบของวงจรชีวิตการบริหารโครงการทั้ง 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ

แนวทางที่สำคัญที่ทำให้การริเริ่มโครงการสามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศได้ ผู้รับผิดชอบโครงการหรือผู้บริหารโครงการต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ 1) เอกสารลักษณะโครงการ 2) การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ 3) ระบบข้อมูลสารสนเทศ 4) การวางแผนโครงการ 5) การเขียนโครงการ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 เอกสารลักษณะโครงการ แนวทางการดำเนินการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

1. จัดทำลักษณะของเอกสารโครงการต้องเข้าใจได้ง่าย มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันในทุกขั้นตอนของการดำเนินโครงการ
2. จัดทำลักษณะเอกสารโครงการ ที่ประกอบด้วยส่วนประกอบหลัก ๆ คือ ชื่อโครงการ วิสัยทัศน์หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่วัดได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และระบุประสิทธิภาพการทำงานตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน กิจกรรมที่ดำเนินการ ว่ามีอะไรที่ต้องทำบ้าง ทำเมื่อไหร่ มีขั้นตอนการทำงานอย่างไร ใครบ้างที่ต้องทำ ระบุกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติ กรอบงบประมาณ ทรัพยากรที่ต้องการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องใช้และข้อมูลสารสนเทศอะไรที่ต้องจัดเก็บ กำหนดกรอบระยะเวลา ผู้รับผิดชอบกิจกรรมที่ชัดเจน ตัวชี้วัดความสำเร็จที่เหมาะสมและอยู่ในระดับสูงสุดตามเกณฑ์ หรือเต็มศักยภาพของแต่ละโรงเรียน ระบุวิธีการประเมินโครงการที่สามารถวัดได้จริง ที่ต้องระบุแหล่งข้อมูล ผู้ให้ข้อมูล วิธีการเก็บข้อมูล
3. เอกสารอื่น ๆ ที่ทำให้โครงการมีความสมบูรณ์ชัดเจน เช่น ภาพถ่าย ปฏิทิน ตารางเวลาการจัดกิจกรรม เป็นต้น
4. ควรตั้งคณะกรรมการจัดทำโครงการ โดยนำแนวคิดของผู้รับผิดชอบโครงการ และแนวคิดของผู้อื่น หรือสังเคราะห์เอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำโครงการมาเป็นแนวในการจัดทำเอกสารลักษณะโครงการเพื่อความรวดเร็วและความถูกต้องในการจัดทำโครงการ

องค์ประกอบที่ 2 การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ แนวทางการดำเนินการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

1. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการวิเคราะห์ประเมินศักยภาพของโรงเรียน เพื่อศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของตนเอง เกี่ยวกับงบประมาณ ทรัพยากร เวลา ความคาดหวัง ความต้องการของชุมชน สถานศึกษา นอกจากนี้ ต้องมีการวิเคราะห์งาน วิเคราะห์คนเพื่อจะได้นำเสนอข้อเท็จจริง โดยควรเป็นคณะกรรมการคนละชุดกับคณะกรรมการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโครงการ

2. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความเหมาะสมของโครงการ โดยใช้ทีมงานในการพิจารณาความเหมาะสม ทั้งการประชุมกลุ่มย่อยเฉพาะกลุ่มผู้รับผิดชอบโครงการ และการประชุมกลุ่มใหญ่ เพื่อพิจารณาลักษณะโครงการ ว่า สามารถทำได้หรือไม่ โดยจัดทำเป็นแบบตรวจสอบรายการ ในประเด็นต่อไปนี้

2.1 ทำแล้วได้อะไร ตรงกับนโยบาย ความคาดหวัง ความต้องการพัฒนาหรือไม่ ใครได้ประโยชน์ ถ้าคำตอบ ผู้รับผลประโยชน์คือ นักเรียน ก็ให้ความสำคัญในอันดับต้น ๆ

2.2 พิจารณางบประมาณ เพียงพอและ มีความคุ้มค่าหรือไม่ ถ้าใช้แสดงว่าโครงการมีความเป็นไปได้ในการนำสู่การปฏิบัติ

2.3 พิจารณาว่ามีใครสามารถรับผิดชอบงานกิจกรรมได้บ้าง ถ้าได้คำตอบว่ามีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน แสดงว่าโครงการมีความเป็นไปได้ น่าจะทำแล้วประสบผลสำเร็จ

2.4 วิเคราะห์วัตถุประสงค์ เป้าหมายของโครงการ ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ ถ้าวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่ำเกินไปก็ไม่สามารถทำให้โครงการเป็นเลิศได้ แม้ว่าจะทำได้ ดังนั้นการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศต้องมีการวิเคราะห์เป้าหมายแบบทะเยอทะยานในระดับสูงสุด ถ้าตรงเป้า แสดงว่าโครงการมีโอกาสที่ก้าวสู่ความเป็นเลิศ

2.5 วิเคราะห์กิจกรรมโครงการ มีความเหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลา สามารถปฏิบัติได้จริงหรือไม่ ถ้าสามารถปฏิบัติได้จริง แสดงว่าโครงการมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยให้สถานศึกษาพิจารณาจุดแข็งของโครงการ ควรมีมากกว่าจุดอ่อน

จากประเด็นดังกล่าวสามารถสรุปเป็นแบบตรวจสอบรายการเพื่อนำไปเป็นแนวปฏิบัติดังตัวอย่าง (รายละเอียดภาคผนวก จ)

3. ทำการประเมินความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องเพื่อดูความเหมาะสมของกิจกรรม ถ้าผลประเมินเป็นที่พอใจแสดงว่าโครงการมีความเป็นไปได้

4. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสรุปผลการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการให้ทุกคนได้รับรู้ข้อมูลเพื่อช่วยพิจารณาจัดอันดับความสำคัญของโครงการในการตัดสินใจทำโครงการโดยให้ยี่ดเสี่ยงข้างมากที่เห็นด้วยเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกโครงการ และจุดเด่น หรือความต้องการพัฒนาที่ต้องการดำเนินการเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกโครงการ

องค์ประกอบที่ 3 ระบบข้อมูลสารสนเทศ แนวทางการดำเนินการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

1. ผู้รับผิดชอบโครงการ กิจกรรม ร่วมกันออกแบบการจัดเก็บข้อมูลให้ทุกคนที่ร่วมกันทำกิจกรรมของโครงการได้รับรู้รับทราบถึงข้อมูลที่ต้องเก็บ
2. การจัดเก็บข้อมูลแยกตามฝ่ายงาน มีการจัดเก็บ 2 รูปแบบ คือ การจัดเก็บข้อมูลและสรุปเป็นเอกสาร รูปเล่ม และจัดเก็บไว้ในระบบไฟล์ข้อมูลแยกเป็นกิจกรรม โครงการ หรืออาจนำโปรแกรมสำเร็จรูปที่เกี่ยวข้องกับงานมาใช้ในการปฏิบัติงาน
3. จัดทำปฏิทินหรือตารางการจัดเก็บข้อมูล เช่น เก็บข้อมูลอะไร ใช้แบบเก็บข้อมูลแบบใด ใครเป็นคนจัดเก็บ และจัดเก็บข้อมูลไว้ที่ฐานข้อมูลใด ดังตัวอย่างปฏิทินการจัดเก็บข้อมูลของโครงการ (รายละเอียดภาคผนวก จ)
4. นำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูล และต้องมีการจัดทำฐานข้อมูลไว้ที่เว็บไซต์เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็วไม่ว่าจะอยู่ที่ใด
5. การจัดเก็บข้อมูล โครงการของสถานศึกษาควรจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศไว้อย่างน้อยเป็นระยะเวลา 3-5 ปี และต้องจัดเก็บข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ใช้วิธีการเก็บข้อมูลที่หลากหลายในการรวบรวมข้อมูล
6. การจัดทำข้อมูลสารสนเทศของโครงการควรให้ออกมาในรูปแบบของตัวเลข กราฟ สถิติ หรือแผนภูมิ

องค์ประกอบที่ 4 การวางแผนโครงการ แนวทางการดำเนินการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

1. ผู้บริหารทำการวิเคราะห์คน เพื่อค้นหาผู้รับผิดชอบโครงการ และผู้ที่จะมาร่วมสนับสนุนในการดำเนินโครงการและกิจกรรม
2. ผู้รับผิดชอบโครงการ เสนอแต่งตั้งคณะทำงานและทีมงานในการ วิเคราะห์งานของโครงการ เกณฑ์การประเมินโครงการ โดยยึดเกณฑ์ที่ทำแล้วได้คะแนนสูงสุด หรือเป้าหมายสูงสุด ในระดับดี ดีเยี่ยม และนำข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับโครงการนั้น ๆ มาประกอบการพิจารณาวางแผนจัดทำโครงการ และต้องวางแผนจัดทำโครงการ โดยให้ความสำคัญกับผู้เรียนสูงสุด

3. ทีมงานนำผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาศักยภาพของสถานศึกษา กลยุทธ์ นโยบายของสถานศึกษา ความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง นำมากำหนดเป็นชื่อโครงการ กำหนด วัตถุประสงค์ และออกแบบกิจกรรมโครงการให้สนองเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และเกณฑ์การ ประเมินโครงการโดยยึดเป้าหมายสูงสุด หรือเกณฑ์สูงสุดของโครงการ ตั้งเป้าหมายความสำเร็จ ร่วมกัน และต้องประกาศเป็นนโยบายคุณภาพในการทำกิจกรรมโครงการ

4. แต่งตั้งคณะทำงานหรือทีมงานในการร่วมรับผิดชอบกิจกรรมของโครงการ โดยยึดหลักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ทุกคนต้องมีส่วนร่วม มีการกระจายงาน กระจายอำนาจ ร่วมกันรับผิดชอบ และเปิดโอกาสให้นักเรียน ผู้ปกครองหรือผู้เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นคณะทำงาน ในการร่วมรับผิดชอบโครงการ

5. จัดทำตารางเวลาในการจัดทำกิจกรรมของโครงการ โดยกำหนดให้ทีมงาน มาร่วมกันระดมความคิดเห็นและวางแผนกิจกรรมที่จะทำตามโครงการให้เข้าไปอยู่ในวิถีชีวิตของ นักเรียนและครู และจัดทำปฏิทินนิเทศติดตามการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง 3 ระยะ คือ ประเมินความพร้อมก่อนดำเนินการ ประเมินขณะทำโครงการ และประเมินหลังสิ้นสุดโครงการ การทำโครงการให้มีความเป็นเลิศ ต้องเน้นการประเมิน ติดตาม อย่างกระชั้นชิดต่อเนื่องในทุก ระยะและขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมของโครงการ เพื่อให้ทราบจุดอ่อนของการพัฒนา นำข้อมูล ที่ได้มาเป็นฐานในการแก้ไข ชับเคลื่อนเป็นฟันเฟือง จนถึงจุดสูงสุดและสำเร็จตามเป้าหมายทั้ง เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีมาตรฐาน

6. มอบหมายให้ทีมงานและผู้รับผิดชอบโครงการนำเสนอแผนงาน โครงการ ต่อที่ประชุมเพื่อให้ทุกคนได้รับทราบเป็นการประชาสัมพันธ์โครงการก่อนจะเริ่มดำเนินการ หลังจากนั้นจึงเข้าสู่การเขียนโครงการและขออนุมัติโครงการเพื่อดำเนินการ

7. ใช้เกณฑ์คะแนนหรือเป้าหมายสูงสุด เป็นเกณฑ์หรือหลักยึดในการวางแผน ออกแบบกิจกรรมของโครงการ และติดตามควบคุมโครงการหรือกิจกรรมเพื่อสร้างและพัฒนา โครงการ กิจกรรม ให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับและผ่านเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานสูงสุด อันจะส่งผลทำให้โครงการมีความเป็นเลิศ

องค์ประกอบที่ 5 การเขียนโครงการ แนวทางการดำเนินการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

1. จัดตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการจัดทำและเขียนโครงการของสถานศึกษา แยกตามฝ่ายงาน และกำหนดประเด็นหัวข้อของโครงการประกอบด้วยชื่อโครงการ หลักการเหตุผล วิสัยทัศน์ของโครงการ วัตถุประสงค์ของโครงการ ระบุประสิทธิผล และเป้าหมายทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพกิจกรรมที่ดำเนินการตัวชี้วัดความสำเร็จผลงาน ชิ้นงาน นวัตกรรมที่เกิดขึ้น
2. กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบโครงการแบบที่มงาน หรือในรูปคณะกรรมการบริหารโครงการ และมีการกำหนดโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจนแยกเป็นแต่ละที่ประกอบด้วย หัวหน้าซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบโครงการคนที่ 1 และมีผู้ช่วยจัดทำโครงการตามความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา โดยพยายามให้มีผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เข้ามาส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการ เช่น ให้ความสำคัญกับ ครู ศิษย์เก่า เด็กนักเรียน ผู้ปกครองหรือบุคคลอื่น ๆ ที่พิจารณาแล้วว่า เป็นบุคคลที่มีประโยชน์ เชื้อต่อการทำโครงการ และเป็นบุคคลที่มีจิตอาสาเข้ามาทำงาน ให้เข้ามาเป็นสมาชิก หรือที่มงานของโครงการ
3. การเขียนชื่อโครงการ ต้องเขียนชื่อโครงการให้สั้นกะทัดรัด บ่งบอกและแสดงให้เห็นถึงขอบข่ายภารกิจ กิจกรรมของงาน โครงการ ที่จะดำเนินการ และระดับความสำเร็จสูงสุด เช่น สู่ความเป็นเลิศ ต้นแบบ สู่ความเป็นสากล ยอดนิยม
4. การเขียนหลักการเหตุผล ต้องเริ่มจากการนำนโยบายของการจัดการศึกษา ในยุคปัจจุบัน และนโยบายของสถานศึกษา ข้อมูลสารสนเทศ ภาพความสำเร็จ ภาพของอุปสรรค ในการดำเนินงานโครงการที่ผ่านมา นำมาใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงสนับสนุนการเขียนโครงการ นอกจากนี้ต้องนำความคาดหวัง ความต้องการของชุมชน สถานศึกษา มาบูรณาการในการเขียน หลักการเหตุผล และบอกให้เห็นถึงความต้องการ ความจำเป็นที่ต้องดำเนินโครงการนี้ขึ้นมา
5. การเขียนวิสัยทัศน์โครงการให้เห็นถึงจุดหมายสูงสุดที่ต้องการให้ผู้เรียนหรือสถานศึกษาเกิดขึ้นหลังจากดำเนินโครงการ
6. กำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการที่ชัดเจน การตั้งวัตถุประสงค์ต้องให้ความสำคัญกับคำถามที่ว่า ทำเพื่ออะไร ใครได้ผลประโยชน์ ทำอย่างไร เช่น ส่งเสริม สนับสนุน จัดอบรม เป็นต้น เมื่อผู้รับผิดชอบโครงการสามารถตอบคำถามได้ ก็จะสามารถตั้งวัตถุประสงค์ของโครงการได้ ว่าทำแล้วได้อะไร ให้เขียนวัตถุประสงค์ที่บ่งบอกถึง กิริยา แนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการที่ชัดเจน เป็นข้อ ๆ ไป งานโครงการหนึ่ง ๆ ไม่ควรมีวัตถุประสงค์มากเกินไป

7. ระบุประสิทธิผลและเป้าหมายที่จะให้เกิด เป็นการเขียนภาพที่สะท้อนถึงความสำเร็จของโครงการ คือ ความคุ้มค่าของงาน และเป้าหมายการดำเนินโครงการ การเขียนเป้าหมายโครงการจะต้องเขียนให้มีความทะเยอทะยานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทั้งของสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและมาตรฐานการศึกษา ทำเพื่อใคร ต้องการเป้าหมายความสำเร็จเท่าไร ที่วัดได้ทั้งเชิงปริมาณ คือ ระบุออกมาเป็นตัวเลขได้ และเชิงคุณภาพที่สามารถสรุปออกมาได้ว่าอยู่ในระดับดี หรือดีเยี่ยม เป็นต้น การตั้งเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศต้องตั้งให้สูงกว่าเป้าหมายมาตรฐาน หากมีเกณฑ์การดำเนินโครงการ หรือเกณฑ์การให้คะแนนต้องตั้งเป้าหมายที่คะแนนสูงสุดของเกณฑ์ ถ้าโรงเรียนตั้งเป้าหมายแค่ผ่าน ก็ไม่ต้องคิดไปแข่งกับใคร แข่งอย่างไรก็ไม่ชนะ ซึ่งจะทำให้ครูและทีมงานไม่พยายามทำงาน

8. การเขียนกิจกรรมที่ดำเนินการ ต้องระบุปริมาณงานที่จะดำเนินโครงการ กิจกรรม ว่ามีงานอะไรที่ต้องทำ มีขั้นตอนการทำอย่างไร ทำเมื่อไหร่ ใครเป็นคนทำ ทำที่ไหน อย่างไรงบประมาณเท่าไร โดยเขียนระบุเป็นตารางหรือปฏิทินการทำกิจกรรมของโครงการ ทั้งนี้การออกแบบกิจกรรมต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

9. การเขียนตัวชี้วัดความสำเร็จ ชิ้นงานและนวัตกรรม ต้องเขียนให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ต้องการวัดอะไร ใช้วิธีการวัดประเมินอย่างไร โดยให้ยกวัตถุประสงค์กับเป้าหมายมา เช่น ร้อยละ 90 ของนักเรียน ครูมีความพึงพอใจต่อกิจกรรม ดังนั้นจะใช้วิธีการใดในการประเมิน เก็บข้อมูลจากใคร เวลาใด ใครเป็นผู้เก็บ ก็ต้องมีการระบุไว้ในปฏิทินหรือตารางการทำกิจกรรมให้ชัดเจน นอกจากนี้เพื่อให้โครงการมีความเป็นเลิศ จะต้องมีการระบุชิ้นงานที่ได้ว่าเมื่อทำแล้วมีชิ้นงานที่เกิดขึ้นคืออะไร

10. การปรับ พัฒนา และแก้ไขโครงการ เพื่อให้โครงการสามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริง มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันเป็นระบบ ขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งของการเขียนโครงการ คือ การนำเสนอโครงการในที่ประชุม เพื่อช่วยกัน ระดมความคิดเห็น ดูแล แก้ไข ให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงโครงการ หลังจากผ่านขั้นตอนนี้ผู้รับผิดชอบโครงการก็ต้องมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ เป็นโครงการฉบับสมบูรณ์ เพื่อส่งเข้ารับการพิจารณาอนุมัติต่อไป

ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ

แนวทางที่สำคัญในการนำโครงการสู่การปฏิบัติจนสามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศได้ ผู้รับผิดชอบโครงการหรือผู้บริหารโครงการต้องให้ความสำคัญกับ 3 องค์ประกอบ คือ

- 1) การบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2) คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ
- 3) การบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การบริหารทรัพยากรบุคคล แนวทางการดำเนินการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

1. สร้างความรู้ ความเข้าใจ และระบุนโยบายที่ชัดเจนในการจัดทำโครงการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจในการทำกิจกรรมโครงการให้กับบุคลากร ทีมงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น ประชุมชี้แจง อบรม ร่วมคิดร่วมคิด

2. สร้างคู่มือการทำงานโครงการ ที่ชัดเจน ตามขอบข่ายภาระงานของสถานศึกษา โดยใช้การมีส่วนร่วม เน้นกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นหลัก

3. มอบหมายงาน ให้กับบุคลากรตามความรู้ ความสามารถ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์คน ผู้บริหารต้องค้นและจัดทำข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร ความคาดหวัง จุดเด่น จุดที่ต้องพัฒนา เป็นเพิ่มข้อมูลบุคลากร ให้นำประสบการณ์การทำงานของบุคลากรที่ผ่านมา เพื่อเป็นข้อคิด นำชีวิตไปสู่การปฏิบัติ โดยให้ดูความสามารถของคนให้เปรียบเสมือนการอ่านหนังสืออย่าดูคนเฉพาะแต่หน้าปกหนังสือ แต่ให้ดูถึงเนื้อใน คือ เนื้อหา ถึงจะทำให้สามารถอ่านคนออก หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์งานของโครงการ กิจกรรมว่า มีงานอะไรที่ต้องทำ ทำเมื่อไหร่ ใครเป็นคนรับผิดชอบโดยจัดทำเป็นตารางวิเคราะห์ปริมาณงาน (รายละเอียดภาคผนวก จ) แล้วจึงมอบหมายงาน กิจกรรมโครงการให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด ความสนใจของบุคลากร กระจายงาน อำนาจ หน้าที่โดยใช้คำสั่งที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรในการมอบหมายงาน

4. สร้างความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจในภาระงาน กิจกรรมตามโครงการที่ตนเองรับผิดชอบ โดยการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจและให้คำปรึกษาแนะนำเป็นรายบุคคล หรือรายกลุ่ม

5. กำหนดให้บุคลากรนำการบริหารแบบวงจรคุณภาพ แบบ PDCA ในทุกขั้นตอนย่อยของการดำเนินกิจกรรมตามโครงการเป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินโครงการตามวงจรชีวิตโครงการ ตั้งแต่การริเริ่มโครงการ การนำโครงการสู่การปฏิบัติ การปิดโครงการเพื่อสร้างระบบการทำงานที่ดีให้กับบุคลากร

6. ใช้ความเป็นประชาธิปไตยในการบริหารงานบุคคล โดยการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น พยายามกระตุ้นและส่งเสริมความแตกต่าง ให้บุคลากรแตกต่างทางด้านความคิด แต่ไม่สร้างความแตกแยก โดยต้องให้ความเสมอภาค ความเท่าเทียมกันกับบุคลากรทุกคน นำรูปแบบทีมงานหรือคณะกรรมการบริหารโครงการซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการหลายฝ่าย เช่น ครู นักเรียน หรือบางครั้งอาจมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน ผู้ปกครอง หรือผู้นำในชุมชน ศิษย์เก่า มาร่วมดำเนินโครงการ

7. นำกระบวนการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรที่หลากหลายมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรตามฐานความต้องการของบุคลากร หรือภาระงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน ภารกิจที่ตนเองรับผิดชอบ

8. จัดให้มีการนิเทศติดตามงานแบบกัลยาณมิตร ติดตามงานอย่างใกล้ชิด ต่อเนื่อง ใช้หลักการเสริมแรงทางบวก เช่น การสร้างขวัญกำลังใจ การกระตุ้น จูงใจการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล นำการประกวดแข่งขันมาเป็นแนวทางในการพัฒนางาน ยกย่อง ชมเชย บุคลากรทุกที่ ทุกครั้งที่มีโอกาสตามความเป็นจริง

องค์ประกอบที่ 2 คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ แนวทางการดำเนินการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

1. คุณลักษณะส่วนตัว ผู้บริหารโครงการที่ดีต้อง มุ่งมั่น ตั้งใจ จริงจัง จริงใจ ทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวต่อสมาชิกโครงการ รู้จักให้เกียรติยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และยกย่องคนอื่น เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน มีความรับผิดชอบ เสียสละทุ่มเท ซื่อสัตย์ โปร่งใส ทำงานเต็มที่ เต็มเวลา กล้าคิด กล้านำ กล้าทำ กล้าให้ มีความรู้ทางด้านวิชาการ งานโครงการ หรือกิจกรรม ไม่เห็นแก่ตัว รู้จักยืดหยุ่น ยืดถือเอาประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่หนึ่ง เป็นนักจัดสรรเวลาให้เหมาะสมกับกิจกรรม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และ เก่งเทคโนโลยี

2. คุณลักษณะการทำงาน รู้จักการให้ขวัญกำลังใจ การสร้างแรงบันดาลใจแก่สมาชิกโครงการ มีความสามารถในการสอนงานและให้โอกาสแก่สมาชิกทุกคน มีความสามารถในการตัดสินใจ ทักษะในการประชุม การสื่อสาร การแก้ปัญหา การมอบหมายงาน การกระจายอำนาจ มองการณ์ไกล สามารถวางนโยบาย หรือออกแบบกิจกรรมงานโครงการให้เกิดความสำเร็จได้ตรงตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ให้สามารถอยู่ในวิถีชีวิตของการทำงาน หรือการเรียนการสอน รู้จักใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ยึดตามคุณลักษณะของผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน แต่ไม่ลดมาตรฐานการทำงาน ยึดผลสำเร็จตามเกณฑ์ เป้าหมายสูงสุด ใช้เหตุผลในการบริหารงานโครงการ มีทักษะการประสานงาน นิเทศติดตามงานโดยตลอด และเอาใจใส่ในงานอย่างต่อเนื่อง มุ่งคุณภาพของผู้เรียนเป็นอันดับหนึ่ง ให้ความสำคัญกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง เป้าหมายในการทำโครงการ

องค์ประกอบที่ 3 การบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น

แนวทางการดำเนินการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

1. แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินและควบคุมการดำเนินงานโครงการ จัดทำแผนงานปฏิทินการติดตามงานและดำเนินการติดตามงานอย่างจริงจัง ใกล้เคียงทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ใช้การประชุมปรึกษาหารือในการทำงานโครงการ
2. ใช้วิธีการประเมินตนเองในการทำงาน โครงการ กิจกรรมเพื่อค้นหาจุดที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมโดยการใช้การประเมินระดับการพัฒนาของการทำกิจกรรมโครงการมาเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ในระหว่างการทำกิจกรรมของโครงการ
3. ต้องมีการพิจารณา ปรับเปลี่ยนเวลา เดือนเวลาหรือบูรณาการการจัดกิจกรรมของโครงการกับการจัดกิจกรรมโครงการอื่น กรณีงานมีความเสี่ยงไม่เป็นทันเวลา งบประมาณไม่เพียงพอ หรือไม่คุ้มทุน
4. ใช้การเทียบเคียงคุณภาพกับเกณฑ์สูงสุด และสถานศึกษาดั้งเดิมอื่น ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพของกิจกรรมโครงการโดยการนำบุคลากรเรียนรู้จากศึกษาดั้งเดิมอื่น ๆ หรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือค่าเฉลี่ยในระดับมาตรฐาน ต้องสูงกว่ามาตรฐาน

ระยะที่ 3 การปิดโครงการ

แนวทางที่สำคัญที่ทำให้การปิดโครงการสามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศได้ผู้รับผิดชอบโครงการหรือผู้บริหารโครงการต้องให้ความสำคัญกับ 1 องค์ประกอบ คือ การประเมินผลโครงการ การรายงานและการปิดโครงการ

องค์ประกอบที่ 1 การประเมินผลโครงการ การรายงานและการปิดโครงการ

แนวทางการดำเนินการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

1. ติดตามงานโครงการตามแผนการประเมินโครงการที่ดำเนินการไว้ โดยให้ดำเนินการประเมิน 2 แบบ คือ ประเมินกิจกรรม ทุกกิจกรรมที่ประกอบขึ้นเป็นโครงการ ผู้รับผิดชอบต้องทำการประเมินทุกกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรม และประเมินโครงการ

ในระยะสิ้นสุดโครงการ ตามตัวชี้วัด วัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินโครงการ ความคุ้มค่า ปัญหา อุปสรรคในทุกขั้นตอนการทำงาน ข้อเสนอแนะในการทำงานครั้งต่อไปอย่างไร ประเมินความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง หรือเกิดความสูญเปล่าในการทำงานขั้นตอนใดบ้าง สรุปเป็นรายงานการประเมินโครงการจัดเก็บไว้ในรูปแบบของเอกสารและเพิ่มข้อมูล

2. กำหนดให้ผู้รับผิดชอบโครงการนำเสนองานในที่ประชุมเพื่อสรุปผลของโครงการ แนวปฏิบัติตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นตอนสุดท้าย รวมทั้งจัดทำเอกสารเผยแพร่และรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ

3. ใช้เวทีในที่ประชุมเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพราะตำรามิได้ให้ศึกษาประสบการณ์มิได้ให้เรียนรู้เพื่อรวบรวมความรู้ สรุปแนวปฏิบัติ หรือผลงานโครงการ กิจกรรมที่เป็นเลิศของสถานศึกษา นวัตกรรมทางการศึกษาที่เกิดขึ้นใหม่ แนวทางในการพัฒนาในปีต่อไป ให้ทุกคนได้รับทราบทั้งในรูปแบบของเอกสารและการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านฐานข้อมูล เว็บไซต์ ของโรงเรียน หรือหน่วยงานที่ตนเองสังกัด

4. ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานกิจกรรมโครงการ ต่อสาธารณชน ผู้เกี่ยวข้องทุกครั้งที่มีโอกาส ในรูปแบบของขวัญกำลังใจ การยกย่อง ชมเชย หรือการให้เกียรติบัตร ประกาศเกียรติคุณแก่ถึงผู้รับผิดชอบโครงการที่ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายในงานกิจกรรมโครงการทุกสิ้นปี เพื่อเป็นการปิดโครงการอย่างเป็นทางการ

นอกจากนี้จากการร่วมสนทนากลุ่มกับกลุ่มปฏิบัติ พบว่าผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้มีประเด็นเสนอแนะเพิ่มเติมถึงความสำเร็จในการนำรูปแบบการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศไปใช้ในการบริหารโครงการของสถานศึกษาสรุปได้ดังนี้

ความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้เรียนต้องมีความเข้าใจถึงบริบทของสถานศึกษา และรับรู้ถึงลักษณะงาน เป้าหมายสูงสุด หรือเกณฑ์ของโครงการอย่างชัดเจนร่วมกัน และมีข้อมูลที่แท้จริงของสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลมาใช้ประกอบการออกแบบ วางแผนและเขียนโครงการ

2. การนำกระบวนการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศไปใช้ในการบริหารโครงการผู้บริหารโครงการต้องให้ความสำคัญและนำกระบวนการบริหารทุกขั้นตอนไป

ใช้ในการบริหารโครงการตามลำดับขั้นตอนทั้ง 5 ขั้นตอนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ผ่านการประชาสัมพันธุ์ที่ทั่วถึง การจัดการตารางเวลาทำกิจกรรมให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการ

3. เวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมงาน บุคลากรในการบริหารโครงการของสถานศึกษาให้สู่ความเป็นเลิศเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารโครงการต้องใส่ใจและจัดให้มีขึ้นอย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี ครั้งแรก เพื่อการคิดริเริ่มโครงการร่วมกัน และครั้งสุดท้าย เป็นการสรุปงาน สร้างองค์ความรู้ หรือสร้างสรรค์งาน โครงการใหม่ในขั้นตอนการปิดโครงการ

4. สถานศึกษาหรือหน่วยงานที่นำรูปแบบไปใช้ต้องทำความเข้าใจรูปแบบให้ดี อาจจะต้องมีการสร้างแบบประเมินมาใช้ในการประเมินผลกระบวนการบริหารโครงการทั้ง 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 รู้เข้าใจ ขั้นที่ 2 ใส่ใจปฏิบัติ ขั้นที่ 3 เร่งรัดทบทวน ขั้นที่ 4 ประมวลผลผลลัพธ์ และขั้นที่ 5 นำกลับสู่การปฏิบัติใหม่ และต้องเร่งจัดทำฐานข้อมูลองค์ความรู้ในการจัดทำโครงการหรือบริหารโครงการของสถานศึกษาเป็นการเฉพาะ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารโครงการได้มีแหล่งข้อมูลในการศึกษาหาความรู้ในการจัดทำโครงการ ซึ่งทำให้ง่ายในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับสมาชิกโครงการในการนำรูปแบบไปใช้

ข้อจำกัดของการนำรูปแบบไปใช้

สถานศึกษาแต่ละแห่งมีบริบทที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะสถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก ที่จำกัดด้วยบุคลากร งบประมาณ เวลา การนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารโครงการผู้บริหารโครงการและผู้รับผิดชอบโครงการ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างให้ทุกคนเข้าใจในงาน ภารกิจของโครงการก่อนที่จะเริ่มโครงการและอาจใช้ระยะเวลาในการริเริ่มโครงการ นานกว่าสถานศึกษาที่มีความพร้อม

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่องรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ สรุปได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเสนอรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่องรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยการสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา ถึงระดับความสำคัญต่อการปฏิบัติในการบริหารโครงการของสถานศึกษา เกี่ยวกับองค์ประกอบ การบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้

ขั้นตอนที่ 2 การนำเสนอรูปแบบ โดยการ สัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีผลงานเชิงประจักษ์และผู้รับผิดชอบโครงการในสถานศึกษานั้น ๆ เพื่อสร้างรูปแบบ หลังจากนั้นจึงทำการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และยืนยัน ความความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ โดยการร่วมสนทนากลุ่ม กับกลุ่มผู้ปฏิบัติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยได้ดำเนินการ 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) หาค่าดัชนีความสอดคล้อง IC (Index of Congruence) ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดยการใส่โปรแกรมสำเร็จรูป และสกัดปัจจัยด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle Component Analysis) และหมุนแกนขององค์ประกอบแบบตั้งฉากออร์ทอگونอล (Orthogonal) ด้วยวิธี วาริเมกซ์ (Varimax)

ขั้นตอนที่ 2 การนำเสนอรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยทำการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Study) ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาของรัฐที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ จำนวน 2,000 คน แล้วทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามจังหวัดจำนวน 14 จังหวัด เขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 30 เขตพื้นที่การศึกษา และขนาดของโรงเรียน 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ และได้กำหนดจำนวนโรงเรียนในแต่ละขนาดโดยการเทียบค่าร้อยละ จึงได้ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก 852 คน ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดกลาง 896 คน และ ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดใหญ่ 252 คน และสุ่มอย่างง่ายโดยวิธีการจับสลากเพื่อให้ได้ผู้บริหารสถานศึกษาตามสัดส่วนที่กำหนด

แต่ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 1,763 คน คิดเป็นร้อยละ 88.15 โดยแบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่จำนวน 227 คน ขนาดกลาง 785 คน ขนาดเล็ก 751 คน และเมื่อพิจารณาอัตราส่วนของตัวแปรทั้งหมดต่อกลุ่มตัวอย่าง คือ 100 : 1763 คิดเป็นอัตราส่วน 1: 17 ซึ่งยังถือว่าเป็นกลุ่มตัวอย่างที่

สามารถใช้วิเคราะห์องค์ประกอบได้และเป็นไปตามเงื่อนไขการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมที่มีค่าอยู่ระหว่าง 5-20 เท่าต่อตัวแปร 1 ตัว

ขั้นตอนที่ 2 การนำเสนอรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 14 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานการบริหารเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับและได้รับการประกาศจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกรณีผู้ที่มีผลงานดีเด่นที่ได้รับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป จำนวน 3 คน และ กรณีผู้ที่มีผลงานที่ส่วนราชการต้นสังกัดเห็นว่ามีคุณภาพเทียบเคียงกับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป ในเขตจังหวัดภาคใต้ จำนวน 4 คนและผู้รับผิดชอบโครงการในสถานศึกษานั้น ๆ โรงเรียนละ 1 คน รวม 7 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

การศึกษารูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 4 ฉบับ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ จำนวน 1 ฉบับ คือ แบบสอบถามการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้

ขั้นตอนที่ 2 การนำเสนอรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ จำนวน 3 ฉบับ คือ ฉบับที่ 1 แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนและผู้รับผิดชอบโครงการ เรื่องรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Protocol) ฉบับที่ 2 แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เรื่องรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ และ ฉบับที่ 3 แบบเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่องรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้การบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ มี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เอกสารลักษณะโครงการ 2) การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ 3) ระบบข้อมูลสารสนเทศ 4) การวางแผนโครงการ 5) การเขียนโครงการ 6) การบริหารทรัพยากรบุคคล 7) คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ 8) การบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น และ 9) การประเมินผลโครงการ การรายงานผลและการปิดโครงการ ซึ่งทั้ง 9 องค์ประกอบ จะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับวงจรชีวิตโครงการ 3 ระยะ คือ ได้แก่ ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ (Initiative Phase) ระยะที่ 2 การนำโครงการไปสู่การปฏิบัติ (Implementation Phase) และ ระยะที่ 3 การปิดโครงการ (Divestment Phase)

2. รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ มีส่วนประกอบ 4 ส่วนคือ 1) ชื่อรูปแบบ 2) แนวคิด หลักการ 3) องค์ประกอบ และกระบวนการบริหารโครงการ 5 ชั้น ได้แก่ ชั้นที่ 1 รู้เข้าใจ ชั้นที่ 2 ใส่ใจปฏิบัติ ชั้นที่ 3 เร่งรัดทบทวน ชั้นที่ 4 ประมวลผลผลลัพธ์ และชั้นที่ 5 นำกลับสู่การปฏิบัติใหม่และ 4) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศและเป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้การดำเนินโครงการมีความเป็นเลิศ โดยมีแนวคิดที่สำคัญ คือ การสร้างให้บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ได้รับรู้ถึงเป้าหมาย ร่วมคิด ร่วมทำ เต็มตามศักยภาพของตน โดยยึดเป้าหมาย เกณฑ์ มาตรฐาน และคุณภาพงานในระดับสูงสุด เป็นแนวคิดหลักในการดำเนินโครงการ ซึ่งมีรางวัลและคุณภาพนักเรียนเป็นเครื่องหมายรับรองความสำเร็จ จนสามารถทำให้ ผู้ปกครอง มากกว่าร้อยละ 90 มีความพึงพอใจ สังคม ชุมชน สถานศึกษาอื่นหรือองค์กรอื่นให้ การยอมรับ สถานศึกษาสามารถเป็นต้นแบบในการดำเนินโครงการนั้น ๆ ให้กับสถานศึกษาอื่นได้ โดยมีหลักการบริหารโครงการที่ควรยึดเป็นหลักปฏิบัติ คือ การใช้การมีส่วนร่วมและเครือข่ายในการทำงาน การให้ความสำคัญกับทีมงาน ร่วมรับผิดชอบ การสร้างให้ทุกคนเชื่อมั่นและศรัทธาต่อทีมงาน นำการบริหารงานเชิงระบบตามวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมย่อยของทุกโครงการ เน้นการนิเทศติดตาม ควบคุมงานอย่างใกล้ชิดต่อเนื่อง เพื่อสร้างมาตรฐานของงานในระดับสูงสุด ที่ทำให้งานมีความคุ้มค่า เสริมทันเวลา สามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดส่งผลต่อคุณภาพนักเรียน โดยการนำกระบวนการ

บริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 5 ชั้น มาใช้ในการบริหารโครงการ ได้แก่ ชั้นที่ 1 รู้เข้าใจ ชั้นที่ 2 ใส่ใจปฏิบัติในทุกองค์ประกอบตามระยะของวงจรชีวิตโครงการ โดยให้กระบวนการมีส่วนร่วม ตั้งแต่การวางแผน การนำสู่การปฏิบัติ การตรวจสอบประเมินผลและปรับปรุงการดำเนินงานให้ได้มาตรฐาน มาเป็นวงล้อในการขับเคลื่อนโครงการอย่างต่อเนื่องจนเกิดนวัตกรรม ชิ้นงานที่สร้างให้โครงการมีความเป็นเลิศ ชั้นที่ 3 เร่งรัดทบทวน ชั้นที่ 4 ประมวลผลลัพธ์ และชั้นที่ 5 นำกลับสู่การปฏิบัติใหม่ ผ่านกระบวนการนิเทศ ติดตามงานการอย่างเป็นระบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประชาสัมพันธ์ และการจัดสรรเวลาที่ลงตัว

การอภิปรายผล

การศึกษารูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำประเด็นที่ค้นพบ เกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 9 ประกอบ ในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาและรูปแบบการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า มี 9 องค์ประกอบ เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมขององค์ประกอบเหล่านี้จะเป็นไปตามแนวคิดเชิงทฤษฎีของวงจรชีวิตโครงการที่มี 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ (Initiative Phase) เป็นการจัดให้มีระบบข้อมูลสารสนเทศโครงการเพื่อกำหนดจัดตั้งโครงการที่มีความเป็นไปได้ อันจะนำไปสู่การวางแผนโครงการ การกำหนดลักษณะโครงการและเขียนโครงการที่ดี ระยะที่ 2 การนำโครงการไปสู่การปฏิบัติ (Implementation Phase) เป็นการใช้เทคนิคการบริหาร ใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดการงบประมาณ การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การติดต่อสื่อสาร การใช้การมีส่วนร่วม การจัดการความเสี่ยง การจูงใจ การกำกับควบคุมโครงการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การทำให้โครงการบรรลุผลตามเป้าหมาย และระยะที่ 3 การปิดโครงการ (Divestment Phase) เป็นขั้นตอนของการประเมินผลโครงการ การรายงานและการตรวจสอบยุติโครงการหรือปิดโครงการ (มยุรี อนุমানราชธน, 2551; Gray และ Larson, 2008 ; Kloppenborg, 2009 ; Marchewka, 2010) ซึ่งองค์ประกอบการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในงานวิจัยนี้ สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ พบว่ามี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เอกสารลักษณะโครงการ 2) การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ 3) ระบบข้อมูลสารสนเทศ 4) การวางแผนโครงการ และ 5) การเขียนโครงการ ที่เป็นเช่นนี้เพราะ การสร้างความยอดเยียมหรือเห็นอกเห็นใจคู่แข่งในการบริหารโครงการ ต้องเริ่มจากการริเริ่มโครงการ การริเริ่มโครงการที่มีความเป็นเลิศ อันดับแรกผู้บริหารโครงการต้องเรียนรู้และเข้าใจในเอกสารลักษณะโครงการ เอกสารลักษณะโครงการที่ดีจะบ่งบอกถึงความรู้ความเข้าใจในขอบเขตโครงการ คุณประโยชน์ของโครงการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรอบของเวลา กรอบของงบประมาณ และรายการทรัพยากรที่ต้องนำไปใช้ ในการดำเนินโครงการ ตลอดจน กรอบเวลาปฏิบัติที่แน่นอน มุ่งการปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลง (Action and Change Oriented) (มยุรี อนุมานราชชน, 2551; Barkley 2001; Kerzner, 2006 ; Liu, Chen, Jiang, และ Klein, 2010) หลังจากเรียนรู้และเข้าใจในเอกสารลักษณะโครงการแล้วผู้บริหารโครงการมืออาชีพ ต้องเรียนรู้และเข้าใจถึงความเป็นไปได้ของโครงการถึงโอกาสประสบความสำเร็จ โครงการที่มีความเป็นเลิศ จะต้องมีการบริหาร หรือ ผู้รับผิดชอบโครงการที่เหมาะสม และมีปัจจัยเอื้อในการดำเนินโครงการที่เพียงพอ สำหรับการศึกษาคือความเป็นไปได้ที่ดี ต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และกลุ่มอิทธิพลต่าง ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินโครงการ ความพร้อม ความเพียงพอเหมาะสมของเทคโนโลยีอุปกรณ์ กำลังคน งบประมาณ เวลา ศึกษาถึงข้อจำกัดในการดำเนินโครงการ ความเสี่ยงในการดำเนินโครงการ ร่วมกันวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ กับวิธีการดำเนินงานและค่าใช้จ่าย ตลอดจน พิจารณา ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และความเหมาะสมของระยะเวลาในการดำเนินโครงการ งบประมาณ ตลอดจนพิจารณาหลักการและเหตุผล และผลประโยชน์จากโครงการคืออะไร เพื่อใคร (รัตนา สายคณิต, 2552 ; Marchewka, 2010) ดังนั้นการศึกษาคือความเป็นไปได้ของโครงการจึงมีความสำคัญและเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ผู้บริหารต้องใส่ใจนำไปใช้ในการริเริ่มโครงการ เพื่อประกอบการตัดสินใจว่า จะดำเนินโครงการหรือไม่

นอกจากนี้การริเริ่มโครงการที่มีความเป็นเลิศ มยุรี อนุมานราชชน (2551) และ Liu, Chen, Jiang, และ Klein (2010) กล่าวว่า ผู้บริหารโครงการต้องให้ความสำคัญกับการมีข้อมูลสารสนเทศเป็นอันดับแรก ๆ เพราะการมีข้อมูลสารสนเทศที่มีความเหมาะสมจะช่วยให้ผู้ริเริ่มโครงการ สามารถออกแบบโครงการบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเป็นปัจจุบันและเป็นข้อมูลที่สอดคล้องกับปัญหา จะช่วยให้การริเริ่มโครงการเป็นไปตามเป้าหมาย สามารถแก้ปัญหาหรือสร้างความเป็นเลิศได้ตรงประเด็นผู้บริหารโครงการที่สามารถนำข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่มาเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ได้อย่างกลมกลืนและลงตัวเพื่อการวางแผนโครงการที่ดี ก็จะเป็นผู้บริหาร

โครงการมืออาชีพที่มีความเป็นเลิศเช่นกัน (Kloppenborg, 2009 ; Marchewka, 2010) แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ อนันต์ เดียวต้อย (2551) ที่กล่าวว่า จัดตั้งโครงการที่มีความเป็นเลิศ ต้องเริ่มจากการศึกษาข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การเตรียมการและวางแผนการดำเนินงาน ดังนั้นการวางแผนงานโครงการให้ เป็นไปตามกำหนดการ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ในการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า จึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญในการริเริ่มโครงการและถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโครงการที่ต้องดำเนินการในการริเริ่มโครงการให้มีความเป็นเลิศ เพราะการวางแผนโครงการอย่างเป็นระบบจะทำให้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ งานบรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนดภายใต้กรอบงบประมาณและช่วยส่งเสริมการเตรียมการสำหรับการทำงานในขั้นตอนต่าง ๆ ให้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องประสานงานกัน (ฐาปนา ฉินไพศาลและอัจฉรา ชิวตระกูลกิจ, 2551; มยุรี อนุমানราชธน, 2551) การวางแผนบริหารโครงการที่ดีจะทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทางและส่งเสริมการประสานงานในโครงการ ลดความซ้ำซ้อนของงาน สร้างเกณฑ์มาตรฐานในการควบคุมเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ (ณัฐสุพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ, 2547; รัตนา สายคณิต, 2552) ซึ่งจะนำไปสู่ขั้นตอนการเขียนโครงการที่ครอบคลุมภาระงาน กิจกรรมและเป้าหมายที่ต้องดำเนินการ

อย่างไรก็ตามก่อนที่จะเริ่มต้นเขียนโครงการใด ๆ ผู้บริหารโครงการต้องรู้เข้าใจถึงเอกสารลักษณะโครงการที่ดีและนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ประกอบเป็นข้อมูลพื้นฐานในการเขียนโครงการ การเขียนโครงการที่มีลักษณะพึงประสงค์ ต้องมีลักษณะดังนี้ 1) มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนที่เป็นจุดเด่น (Uniqueness) มีดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Indicators) มีเป้าหมายเฉพาะที่ชัดเจนทั้งพื้นที่และบุคคลกลุ่มเป้าหมาย มีความสอดคล้องตามหลักการเหตุผล และมีกรอบเวลาปฏิบัติที่แน่นอน มุ่งการปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลง (Action and Change Oriented) 2) การจัดกระทำโครงการต้องสร้างสรรค์สิ่งใหม่รวมถึงการมุ่งหวังการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย 3) มีการปฏิบัติที่สอดคล้องประสานกัน (Coherent Organized Action) และ 4) มุ่งผลลัพธ์จากการดำเนินโครงการ (Performance-based Management) (ไพโรจน์ ภัทรนรากุล, 2545) ดังนั้นการเขียนโครงการที่รัดกุมและตรงประเด็น จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการริเริ่มโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์การดำเนินโครงการของสถานศึกษาในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานีและชุมพร ที่ได้ศึกษา โครงการ จำนวน 110 โครงการ พบว่า ความสำเร็จของโครงการขึ้นอยู่กับความชัดเจนของโครงการสามารถตอบสนองต่อการแก้ปัญหาคุณภาพโดยมีข้อมูลสารสนเทศจากผู้เกี่ยวข้อง (ชูศักดิ์ เอกเพชร, 2554) อันจะสามารถลดช่องว่างระหว่างการริเริ่มโครงการกับการนำ

โครงการไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลดีต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป การเขียนโครงการจึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ (Implementation Phase) องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้การนำโครงการของสถานศึกษาไปปฏิบัติแล้วบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายในระดับสูงสุดของการจัดทำโครงการ คือ 1) การบริหารทรัพยากรบุคคล 2) คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ และ 3) การบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่นสาเหตุที่พบว่า องค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญต่อการนำโครงการไปปฏิบัติ อาจเป็นเพราะว่าการบริหารโครงการจะเกี่ยวข้องกับระบบคน (People System) วิธีการบริหารคนที่มีความแตกต่างกันด้านภูมิหลัง ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์การทำงาน และเกี่ยวข้องกับระบบการบริหารปฏิสัมพันธ์ของคนในโครงการมีความยากลำบาก การบริหารคนจึงส่งผลต่อคุณภาพและเป้าหมายของโครงการ (ฮัสติน โรเบิร์ต ดี, 2552 ; มยุรี อนุমানราชชน, 2551) นอกจากนี้ผู้บริหารที่ดี ต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งจากผลการวิจัยของ ศุภลักษณ์ เศษชะพานิช (2550) สรุปได้ว่า 1 ใน 9 องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหาร คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ต้องมีความสามารถในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา สามารถสื่อสารถึงทิศทางของโครงการของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน ตลอดจน มีความอดทนและอดกลั้นต่อปัญหา มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เปิดโอกาสและยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงานและมีเหตุผลที่เชื่อถือได้ในการดำเนินงาน (ปรเมษฐ์ โมลี, 2552)

นอกจากนี้ Liu, Chen, Jiang, และ Klein (2010) และ Marchewka (2010) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการบริหารโครงการให้มีความเป็นเลิศ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงและเลือกใช้แบบการบริหารได้เหมาะสมกับงาน จะกลายเป็นนักบริหารที่มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของคนและหน่วยงานโดยทั่วไป แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาและนักบริหารโครงการหลายคน อาทิ เช่น สุพจน์ โกสียะจินดา (2550) สุภาพร พิศาลบุตร (2550) พิสนุ พงศ์ศรี (2550) Pinto (2007) Gray และ Larson (2008) Kloppenborg (2009) พบว่า ทุกคนได้ให้ข้อสังเกตว่า คุณลักษณะของผู้บริหารทั้งด้านลักษณะส่วนตัว ในด้านการเป็นผู้ที่มีความรู้ รอบรู้ เฉลียวฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์ กระตือรือร้นและปรารถนาความก้าวหน้า เอาใจใส่ต่องานอย่างจริงจัง ลักษณะด้านการปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความไวต่อการทำงานเชิงรุก เป็นผู้ริเริ่ม เป็นผู้ประกอบการ มีมาตรฐานในการทำงาน ลักษณะทางด้านสังคม มีทัศนคติที่เป็นบวกต่อการทำงานแบบทีมงาน มีความสามารถในการ

ประสานงานและลักษณะทางด้านเทคนิคการบริหารโครงการ ต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ ขอบเขตโครงการ และเอกสารโครงการ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารโครงการสามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศได้ ซึ่งข้อค้นพบ ของ Peters และ Austin (1986) เกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นเลิศของผู้นำ พบว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำที่เรียกว่า MBWA (Management by Walking about) หรือการบริหารแบบเดินดูอย่างทั่วถึง ที่เน้นความสำคัญทั้งวิสัยทัศน์ของผู้นำ และความเข้าใจกับความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน การสื่อสารถึงวิสัยทัศน์และค่านิยมของสถาบันกับบุคลากร ซึ่งเป็นไปตามผลการวิจัย ของ เก็จกน ก เอื้อวงศ์ (2547) ที่สรุปไว้ว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ผู้นำที่ดีต้องมีทักษะในการบริหารงานเพื่อพัฒนาองค์กร ผู้บริหารที่มีความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มีทักษะการวางแผนการทำงาน (สุนันยา หาญแก้ว, 2552)

อย่างไรก็ตามระบบการบริหารโครงการที่มีความเป็นเลิศ ฮัสติน โรเบิร์ต ดี (2552) วิสูตร จิระดำเกิง (2552) กล่าวว่า ต้องเป็นระบบการบริหารที่สามารถบริหารระบบและจุดเชื่อมโยงพลวัต (Dynamic Project Interfaces) 3 ประเภทในโครงการ คือ จุดเชื่อมโยงคน (People Interfaces) จุดเชื่อมโยงองค์การ (Organization Interfaces) และจุดเชื่อมโยงระบบ (System Interfaces) เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้ทักษะการมีส่วนร่วม ทักษะในการประสานงาน การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ ตลอดจนพัฒนาพฤติกรรมของทีมงานให้มีทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารโครงการต้องใช้ภาวะผู้นำสูง จึงสามารถบริหารจุดเชื่อมโยงทั้งสาม ให้เชื่อมโยงต่อกัน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการสร้างความเป็นเลิศในการบริหารโครงการจึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีนำโครงการสู่การปฏิบัติ เพื่อให้งานโครงการของสถานศึกษามีผลสัมฤทธิ์ของงานสูง มีผลลัพธ์ ผลผลิตของงานโครงการเป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ สูงสุด ซึ่ง สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2550) และ Vokurka, Robert, และ Jason (2000) ได้กล่าวเน้นว่า งานที่มีมาตรฐานต้องมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนสามารถเทียบเคียงกับองค์กรอื่นได้และครอบคลุมภาระงาน ความคาดหวังเป้าหมายของโครงการ การสรุปผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการ องค์กรต้องสะท้อนเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ผลผลิต ผลลัพธ์ ความคุ้มค่าในการดำเนินงาน เมื่อเป็นเช่นนั้น ก็จะสามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินโครงการและมีผลการดำเนินงานสามารถเทียบเคียงกับสถานศึกษา ซึ่งโรงเรียนที่มีความเป็นอัจฉริยะหรือโรงเรียนที่มีความสำเร็จในการบริหาร จะใช้เทคนิคการบริหารโครงการ เพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายของโรงเรียน ทั้งนี้ การบริหารโครงการต้องคำนึงถึงข้อจำกัดทางด้านเวลา งบประมาณ ทรัพยากร และผลลัพธ์ มีการวางแผนการจัดการความเสี่ยง

(ชูศักดิ์ เอกเพชร, 2554; ประเมษฐ์ โมลี, 2555) ความเสี่ยงจึงสามารถควบคุมได้ ซึ่ง จากกฎของ Murphy กล่าวว่า ความผิดพลาดย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ แต่ถ้ามีวิธีการควบคุม ป้องกัน ด้านต่าง ๆ ตรงประเด็น ความผิดพลาดย่อมไม่เกิดขึ้น ตามกฎของ Anderson ดังนั้น การบูรณาการเพื่อ ป้องกันความเสี่ยง จึงเป็นการติดตามดูแลโครงการ เพื่อให้โครงการมีมาตรฐาน (Standards) มีผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ (สุวัฒน์ พัฒนาไพบูลย์, 2544 ; ปกรณ์ ปริยากร, 2547 ; ณรงค์ นันทวรรณ, 2547 ; สุพจน์ โกสียะจินดา, 2550) เช่นเดียวกับ ผลการวิจัย ของ ชูศักดิ์ เอกเพชร (2554) ที่ได้ดำเนินการวิเคราะห์โครงการของสถานศึกษาในเขต จังหวัดสุราษฎร์ธานีและชุมพร จำนวน 110 โครงการ พบว่า ความสำเร็จของโครงการขึ้นอยู่กับ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความชัดเจนในการกำหนดนโยบายการเสริมสร้างความรู้ให้กับ บุคลากร การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร การดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ การกำกับ ติดตาม กระบวนการดำเนินโครงการให้มีความต่อเนื่อง การประเมินผล และการจัดทำรายงาน อันจะ นำไปสู่การสร้างมาตรฐานและผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่ดีสามารถสร้างให้โครงการมีความเป็นเลิศ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโครงการทุกคนต้องให้ความสำคัญกับทุกองค์ประกอบ ของการนำโครงการสู่การปฏิบัติ

ระยะที่ 3 การปิดโครงการเป็นบันไดขั้นตอนสุดท้ายของวงจรชีวิตโครงการ ที่ต้องให้ความสำคัญกับ 1 องค์ประกอบ คือ การประเมินผลโครงการ การรายงานผลและปิดโครงการ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ อติศร ไตรรงค์ (2553) ที่ได้ศึกษากระบวนการบริหาร โครงการในโรงเรียนสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมดีเด่นที่ประสบผลสำเร็จ พบว่า มีปัจจัยที่ทำให้การ บริหารโครงการในสถานศึกษาประสบผลสำเร็จคือ การนิเทศกำกับติดตามและการประเมินผล เพื่อมุ่งสู่คุณภาพของผู้เรียนและสถานศึกษา ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า โครงการมี วงจรชีวิตมีวันเริ่มต้นและวันสิ้นสุด การที่จะทราบการสิ้นสุดโครงการว่ามีความยอดเยี่ยมกว่าคู่แข่ง สิ่งสำคัญต้องอาศัยการตรวจสอบความสำเร็จ ความคุ้มค่า ความมีประสิทธิภาพ และความมี มาตรฐานของโครงการในระดับสูงสุด ดังนั้นผู้บริหารโครงการมืออาชีพ จึงต้องให้ความสำคัญกับ การประเมินผลโครงการ การรายงาน เพราะ การประเมินผลโครงการเป็นการประเมินความก้าวหน้า ของงานเทียบกับแผน วิเคราะห์ผลงานที่ทำได้ (Earned Value Analysis) เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ กำหนดการ ต้นทุน เพื่อทราบถึงจุดเด่น จุดด้อย ความก้าวหน้าและผลกระทบของโครงการอย่างมี ระบบ เป็นการจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานที่ได้ดำเนินการมาเพื่อตัดสินใจอย่างใดอย่าง หนึ่งในการปรับปรุง แก้ไขโครงการ หรือดำเนินการต่อ หรือจะยุติโครงการตลอดจนเป็นการสร้าง บทเรียนที่ได้เรียนรู้จากการดำเนินโครงการและทราบถึงเป้าหมายในอนาคตที่จะต้องดำเนินการ

(สุภาพร พิศาลบุตร, 2550 ; วิสูตร จิระดำเกิง, 2552) ซึ่งการประเมินผลโครงการที่ดีจะต้องมีการประเมินผลการทำงานทุกขั้นตอนของการปฏิบัติ (กฤษณรักษ์ ทรัพย์ยิ่ง, 2543) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในงานโครงการ ปัญหาอุปสรรค และค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน โครงการครั้งต่อไปซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้งานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล (พิภพ ลลิตาภรณ์, 2544; สุพจน์ โกวิทยา, 2548 ; พิสนุ พงศ์ศรี, 2550 ; ปกรณ์ ปรียากกร, 2547; วราภรณ์ จีระชีพพัฒนา, 2552) ที่สำคัญต้องจัดทำเป็นรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับรู้รับทราบร่วมกัน หลังจากนั้นจึงก้าวสู่ การยุติหรือปิดโครงการ การยุติหรือปิดโครงการที่ดีผู้บริหารต้องถือเป็นโอกาสสำคัญที่จะขอบคุณสมาชิกโครงการและบุคคลต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องให้การสนับสนุนการดำเนินโครงการ และควรเป็นการประชาสัมพันธ์งานของสถานศึกษาให้สาธารณชนได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง จากเหตุผลที่กล่าวมาจึงชี้ให้เห็นว่าการประเมินผล การรายงานผลและการปิดโครงการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้การยุติโครงการสามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศได้

2. รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานเขตจังหวัดภาคใต้ พบว่า มีส่วนประกอบ 4 ส่วนคือ 1) ชื่อรูปแบบ 2) แนวคิด หลักการ 3) องค์ประกอบ และกระบวนการบริหารโครงการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 รู้เข้าใจ ขั้นที่ 2 ใส่ใจปฏิบัติ ขั้นที่ 3 เร่งรัดทบทวน ขั้นที่ 4 ประมวลผลผลลัพธ์ และขั้นที่ 5 นำกลับสู่การปฏิบัติใหม่และ 4) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศและเป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยมีแนวคิดหลัก คือ การสร้างให้บุคลากรทุกฝ่าย ได้รับรู้ถึงเป้าหมาย ร่วมคิด ร่วมทำ เติบโตตามศักยภาพของตน โดยยึดเป้าหมาย เกณฑ์ มาตรฐานและคุณภาพงานในระดับสูงสุดเพื่อสร้างคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยอาศัยหลักการของการมีส่วนร่วม การใช้ทีมงานและเครือข่ายในการร่วมรับผิดชอบงานโครงการ ตลอดจนการสร้างให้ทุกคนเชื่อมั่นและศรัทธาต่อทีมงาน และตัวผู้นำ นอกจากนี้ต้องมีการนำการบริหารงานเชิงระบบตามวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) มาใช้ในการบริหารโครงการในทุกกิจกรรมย่อยของโครงการ เน้นการนิเทศติดตามงานอย่างใกล้ชิด จริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งต้องผ่านกระบวนการบริหารโครงการของสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศ 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 รู้เข้าใจ ขั้นที่ 2 ใส่ใจปฏิบัติ ขั้นที่ 3 เร่งรัดทบทวน ขั้นที่ 4 ประมวลผลผลลัพธ์ และขั้นที่ 5 การนำกลับสู่การปฏิบัติใหม่ก็จะสามารถทำให้โครงการของสถานศึกษามีความเป็นเลิศได้จากผลการวิจัยที่ค้นพบสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 แนวคิดของรูปแบบในการพัฒนารูปแบบการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่า มีแนวคิดที่สำคัญ คือ การมุ่งสร้างให้บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ถึงเป้าหมาย ร่วมคิด ร่วมทำ เติบโตตามศักยภาพของตน โดยยึดเป้าหมาย เกณฑ์ มาตรฐาน

และคุณภาพงานในระดับสูงสุดเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ แนวคิดในการรับรางวัลความเป็นเลิศของสถานศึกษาในประเทศฮ่องกง ที่ได้กำหนดเกณฑ์ในการรับรางวัลของสถานศึกษาโดยกำหนดให้สถานศึกษาต้องดำเนินงานโดยให้สมาชิกในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมกำหนด เป้าหมาย วิสัยทัศน์ตลอดจนต้องเปิดโอกาสให้ทีมงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ตามศักยภาพของบุคคลเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 ; Quality Education Fund Secretariat, 2002) ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์การรับรางวัลพระราชทานของสถานศึกษาในประเทศไทยที่ได้กำหนดให้ สถานศึกษาต้องมีโครงการหรือกิจกรรมดีเด่น ที่เน้นให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติทำงานด้วยความเต็มใจ ยึดเป้าหมายความสำเร็จร่วมกันเพื่อคุณภาพผู้เรียนจนเป็นที่ยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องและชุมชนมีการเผยแพร่ผลงานอย่างแพร่หลาย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) ดังนั้นการทำให้โครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศผู้บริหารโครงการจึงต้องนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ในการบริหารโครงการของสถานศึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่องจึงจะทำให้โครงการบรรลุเป้าหมายในระดับสูงสุด

2.2 หลักการของรูปแบบ ในการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
 ข้อค้นพบของงานวิจัยนี้พบว่า ต้องอาศัยหลักการที่สำคัญ คือ ใช้หลักการมีส่วนร่วม ใช้ทีมงานและเครือข่ายการทำงาน ร่วมรับผิดชอบงานโครงการ ตลอดจนการสร้างให้ทุกคนเชื่อมั่นและศรัทธาต่อทีมงาน และตัวผู้นำ นอกจากนี้ต้องมีการนำการบริหารงานเชิงระบบตามวงจรคุณภาพ เดมมิง (PDCA) มาใช้ในการบริหารโครงการในทุกกิจกรรมย่อยของโครงการ เน้นการนิเทศติดตาม ควบคุมงานอย่างใกล้ชิด จริงจังและต่อเนื่อง ข้อค้นพบดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ สุพจน์ โกสยะจินดา (2550) วราภรณ์ จิรชีพจรพัฒนา (2552) ที่กล่าวว่า การทำงาน กิจกรรม โครงการ ต้องสร้างให้บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันต่องาน ร่วมมือกันทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และต้องมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กร เสียสละและอุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ มีความสามารถแก้ปัญหา มีส่วนร่วม ในการทำงานและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการดำเนินโครงการ (รัตนา สายคณิต, 2552) ซึ่งการสร้างความผูกพันในองค์กร ต้องใช้การมีส่วนร่วมในการบริหารหรือทำกิจกรรม และสื่อสารถึงเป้าหมายขององค์กรและโครงการ (Vokurka, Robert, และ Jason, 2000 ; Hutton, 2000 ; Spring, 2011) เช่นเดียวกับผลการวิจัย ของ เชิดศักดิ์ สุภโสภณ (2553) ที่ได้นำเสนอหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐมีหลักการที่สำคัญ คือ การให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาการนำรูปแบบบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐไปใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน ต้องคำนึงถึงหลักการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ จนมีผลงานที่มีคุณภาพสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กร

อื่นๆ ซึ่งเป็นไปตามหลักการบริหารโครงการ ตามแนวคิดของ ฌองส์ นันทวรรณะ (2547) ที่สรุปไว้ว่า หลักการบริหารโครงการ ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของ นโยบายและวัตถุประสงค์ เน้นตอบสนองความต้องการของส่วนรวม มีความยืดหยุ่นและสามารถเปลี่ยนแปลงเพื่อความสมบูรณ์คุณภาพของงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยการนำแนวทางระบบ (System Approach) มาเป็นแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนางาน การบริหารเพื่อคุณภาพสูงสุดของโครงการ ต้องใช้วิธีที่หลากหลายในการค้นหาความต้องการ ความคาดหวังของผู้เรียนหรือผู้เกี่ยวข้อง นำข้อค้นพบไปใช้ในการวางแผน ดำเนินงาน ตรวจสอบประเมินและปรับปรุงพัฒนาระบบการทำงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 ; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 ; Quality Education Fund Secretariat, 2002 ; Tee, 2003 ; Spring, 2011) ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวสามารถทำได้โดยการอาศัยหลักการนิเทศ ติดตาม ควบคุมงานอย่างใกล้ชิด จริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ สุวัฒน์ พัฒน์ไพบูลย์ (2544) ปกรณ์ ปรียากกร (2547) เกรช ดัฟฟี แมรี่ (2551) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโครงการควรกำหนดมาตรฐานของงาน (Standards) ที่มีความเป็นไปได้ สามารถอธิบายได้ วัดได้ บรรลุผลที่ต้องการ และระบุเวลาที่แน่นอนในการควบคุมโครงการทุกโครงการจะต้องมีจุดตรวจสอบความก้าวหน้าอย่างชัดเจนว่าจะใบบ้างที่ควรจะได้รับผลการดำเนินงานสำเร็จ อะไรบ้างที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ นอกจากนี้ต้องมีการกำหนดแบบแผนของรายงาน ระยะเวลา รูปแบบ วิธีการรายงานที่ชัดเจนเพื่อให้การติดตามงานรัดกุม รอบคอบ และทันเวลา ทำการวัดผลงานโดยการเปรียบเทียบกับเป้าหมายและแผน เพื่อดูความสำเร็จ ความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค ความเพียงพอของทรัพยากร การแก้ไขปรับปรุงงาน เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องดำเนินการในการสร้างความเป็นเลิศและต้องเกิดจากการติดตามผลอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่เป็นปัจจุบันเสมอจึงจะสามารถปรับปรุงงานได้ทันเวลาและตรงประเด็น จากเหตุผลที่ผู้วิจัยกล่าวมา เป็นการชี้ให้เห็นว่า การบริหารโครงการให้มีความเป็นเลิศ ต้องยึดหลักการตามที่ผู้วิจัยได้กล่าวมาแล้วในเบื้องต้นมาเป็นหลักการในการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนต่อไป

2.3 กระบวนการบริหารโครงการของสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารโครงการของสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 รู้เข้าใจ ขั้นที่ 2 ใส่ใจปฏิบัติ ขั้นที่ 3 เร่งรัดทบทวน ขั้นที่ 4 ประมวลผลผลลัพธ์และขั้นที่ 5 การนำกลับสู่การปฏิบัติใหม่ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัย ของ ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550) และ อนันต์ เตียวต้อย (2551) ที่ได้กล่าวถึงขั้นตอนตอนการบริหารสู่ความเป็นเลิศไว้คล้ายคลึงกัน ซึ่งมี 6 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การเตรียมการและวางแผนการดำเนินงาน (Planning) เป็นขั้นตอนแรกของ

กระบวนการบริหารที่ผู้บริหารและทีมงานร่วมกัน วิเคราะห์ปัญหา ความต้องการ (Goal Setting and Need Identification) งบประมาณ (Budgeting) เพื่อวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้าและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป็นนโยบาย (Policy Making) ขององค์การที่แสดงถึงทิศทาง วัตถุประสงค์ ความต้องการ เป้าหมายขององค์การ ผ่านกระบวนการ ประกาศนโยบายคุณภาพ เพื่อสื่อสารให้สมาชิกทุกคนขององค์การได้รับทราบนโยบายอย่างเป็นทางการถึงแนวปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ร่วมกันและเป็นการแสดงถึงความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารในการนำองค์การเป็น การกำหนดกรอบเป็นแนวปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้ถ่ายทอดการนำไปปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวมีกระบวนการที่คล้ายกันกับขั้นที่ 1 รู้เข้าใจ ขั้นที่ 2 การนำแผนงานสู่ การปฏิบัติ เป็นการร่วมกันกระจายหรือทำการเปลี่ยนนโยบายสู่การปฏิบัติ (Policy Deployment) ให้แก่สมาชิกขององค์การ ด้วยการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบและกิจกรรม ทุกคนในองค์การต้อง รับทราบแนวปฏิบัติที่ทำให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายด้วยการวางแผนการดำเนินงานที่สอดคล้อง และนำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนผ่านขั้นตอน การจัดองค์การการสร้างระบบคุณภาพ และการสร้าง ทีมงาน การดำเนินงานที่ดีต้องยึดมาตรฐานของระบบบริหารคุณภาพเป็นแนวทางเพื่อสร้างระบบ คุณภาพด้วยการกำหนดรูปแบบวิธีดำเนินการอย่างเป็นทางการเป็นขั้นตอนและเป็นรูปธรรม มีการกำหนด ผู้รับผิดชอบหรือเจ้าของกระบวนการ (Process Owner) โดยการระบุหน้าที่ ที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน ขั้นที่ 3 การควบคุม กำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) เป็นกระบวนการที่ ผู้บริหารใช้ ควบคุม ตรวจสอบ ติดตามการดำเนินงานเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่ตั้งไว้ การควบคุมที่ดีต้องเหมาะสมกับงานมีเครื่องมือหรือวิธีการควบคุมที่สามารถแสดงผลการ ปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน สามารถตรวจสอบติดตามผลเพื่อดูความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอเป็น ระยะ ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานต่อไป ขั้นที่ 4 การทบทวนการ ดำเนินงาน (Performance) เป็นการทบทวนผลลัพธ์และระดับความสำเร็จ เป็นการสรุปและทบทวน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มากน้อยเพียงใด ขั้นที่ 5 การส่งเสริมให้ทุกคน มีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง โดยการให้รางวัล ภูมิใจ กระตุ้น ให้การยอมรับ และให้ความสำคัญกับสมาชิกขององค์การเพื่อสร้างบรรยากาศให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม มีจิต วิญญาณของการทำงานอย่างมีคุณภาพและสามารถทำงานเป็นทีมได้ ส่งผลให้งานบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และ ขั้นที่ 6 การให้รางวัลผู้ประสบผลสำเร็จและการเทียบเคียง (Benchmarking) กับ หน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาเป็นประเด็นย่อยของกระบวนการบริหารโครงการใน แต่ละขั้น พบว่าสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 รู้เข้าใจ เป็นขั้นตอนแรกของการบริหารโครงการที่ผู้รับผิดชอบโครงการ จะต้องทำความเข้าใจ และรู้ถึงปัจจัยเอื้อของสถานศึกษา ทั้งในเรื่องของเวลา งบประมาณ และทรัพยากร ความคาดหวังของชุมชน สถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนความชัดเจนของ เป้าหมาย จุดเด่นของสถานศึกษา และภาระงานของสถานศึกษาที่จะต้องนำมาเพื่อออกแบบ โครงการ กิจกรรม ร่วมกับทีมงานในการกำหนดกรอบการปฏิบัติ กรอบระยะเวลา กรอบ ผู้รับผิดชอบโครงการ กรอบงบประมาณและรายการทรัพยากรที่ต้องใช้ เป็นการคิดว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไหร่ ใครเป็นคนทำ ใช้งบประมาณเท่าไร อะไรคือเป้าหมายสูงสุดสู่ความเป็น เลิศ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Mcfarland (1974) ที่อธิบายว่า กระบวนการบริหาร ที่ดีต้องเริ่มต้นจากการรับรู้ (Perception) หรือการให้นิยามปัญหา นำไปสู่การวางแผน การปฏิบัติและการให้ผลย้อนกลับ เมื่อมีการสังเกต ติดตามผลและเปรียบเทียบกับแผน ดำเนินการ จะทำให้เกิดการวางแผนสู่การปฏิบัติต่อไปเรื่อย ๆ เช่นเดียวกับ ทวีป ศิริวัศมี (2544) และวิสูตร จิระดำเกิง (2552) ที่ได้ชี้ให้เห็นว่า การบริหารโครงการเป็นการจัดการใช้ทรัพยากรต่างๆ รวมถึงความเชี่ยวชาญ ความสามารถ ความร่วมมือของทีมงาน เงินทุน เครื่องมือ เครื่องใช้ และ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนข้อมูล ระบบงาน เทคนิค และเวลา จะเกี่ยวข้องกับผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการ ที่มีอยู่ให้มีความเหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุด เพื่อให้การดำเนินโครงการ บรรลุวัตถุประสงค์ การจัดการเพื่อกำหนดกิจกรรมและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารโครงการจะต้องเป็นผู้ที่มี ความรอบรู้เรื่องการจัดการเป็นอย่างดี (สมบัติ ธำรงธัญวงศ์, 2544)

ขั้นที่ 2 ใส่ใจปฏิบัติ การนำโครงการทุกโครงการสู่การปฏิบัติให้มีความเป็นเลิศ ผู้รับผิดชอบโครงการและผู้บริหารโครงการต้องใส่ใจกับการปฏิบัติงานและให้ความสำคัญกับ ทีมงาน (Project Team Management) โดยต้องใส่ใจกับทุกขั้นตอนของโครงการ ตามแผนงาน โครงการที่วางไว้ในทุกช่วงชีวิตของโครงการ ใช้ภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความเสียสละ ห่มเท รู้จักการบริหารงานแบบทีมงาน มีการติดตามการทำงานโครงการ อย่างใกล้ชิดตั้งแต่ การริเริ่มโครงการ การนำโครงการสู่การปฏิบัติ และการปิดโครงการ ทั้งนี้ต้องนำกระบวนการบริหารแบบวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการบริหารควบคุมโครงการใน ทุกขั้นตอนการดำเนินงาน ผ่านกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารจัดการเวลาที่มีความ เหมาะสม การประชาสัมพันธ์ที่ทั่วถึงให้ผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะนักเรียน ครู ผู้ปกครองและสมาชิก โครงการได้รับทราบถึงขอบข่ายภารกิจของงาน โครงการ เป้าหมาย ทิศทาง กรอบในการดำเนิน โครงการ ตลอดจนเกณฑ์เพื่อสร้างความเป็นเลิศ โดยใช้กระบวนการนิเทศ กำกับ ติดตามอย่าง

ใกล้ชิดและต่อเนื่อง กับทุกองค์ประกอบของการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ สุพจน์ โกวิทยา (2548) และ ณัฐยา สันตระการผล (2553) ที่ได้กล่าวถึง การบริหารโครงการให้มีความเป็นเลิศว่า ขึ้นอยู่กับความสามารถของทีมงานที่สามารถเข้าใจในวัตถุประสงค์ของโครงการและองค์การ รู้จักรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก เคารพ และยอมรับความต้องการของผู้อื่น มีความสามารถในการตัดสินใจ (สมบัติ อารังธัญวงศ์, 2544) ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ทีมงานดีมีชัยไปกว่าครึ่ง และยังคงสอดคล้องรับกับหลักการปฏิบัติเพื่อสู่ความเป็นเลิศของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2550) ที่ให้ความสำคัญกับการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในการสร้างความก้าวหน้าทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดี เพื่อสร้างสำนึกให้บุคลากรในเรื่อง คุณภาพ การจัดการงาน การควบคุมคุณภาพ มีระบบนิเทศติดตาม ประเมินผลและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 ; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 ; Quality Education Fund Secretariat, 2002 ; Tee, 2003 ; Spring, 2011) และสอดคล้องกับการนำโครงการมาใช้ ในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดสภาพ ที่พึงปรารถนา การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงจึงดำเนินโดยโครงการเป็นส่วนมาก (มยุรี อนุমানราชชน, 2551 ; สุภาพร พิศาลบุตร ,2552 ; Cleland และ Gareis, 1994) อันจะส่งผลให้เป็นไปตามกระบวนการบริหารงานคุณภาพที่มีความเชื่อมโยงกับกิจกรรมหลัก 3 กิจกรรม คือ การวางแผนคุณภาพ (Quality Planning :QP) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control :QC) การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement : QI) ภายใต้กรอบแนวคิดในการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่องตามวงจรคุณภาพของเดมมิง (จิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2554)

ขั้นที่ 3 เร่งรัดทบทวน เป็นขั้นตอนที่ต้องมีการสะท้อนผลการดำเนินกิจกรรมโครงการ ว่าบรรลุตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์หรือไม่ให้เห็นเป็นรูปธรรมอาจจะอยู่ในรูปของตัวเลขหรือระดับของความสำเร็จเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสียกับโครงการ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า คุณภาพของสถานศึกษาวัดได้จากผลการปฏิบัติงานหรือตัวบ่งชี้การปฏิบัติงาน (Performance Indictors) และความพึงพอใจของผู้มารับบริการ ตลอดจนความสามารถในการคิดวิเคราะห์ วิจัย คัดแก้ปัญหา ความสามารถตอบสนองความต้องการของสังคม ความคุ้มค่ากับการลงทุนและต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย (วีรยุทธ ชาติตะกานนท์, 2551; Whatmough,1994; Baumgart, 1988)

ขั้นที่ 4 ประมวลผลผลลัพธ์ เป็นการตรวจสอบทบทวนถึงมิติหรือภาพความสำเร็จของโครงการ ที่สะท้อนให้เห็น ความมีประสิทธิภาพของงานโครงการที่ท่ามีความคุ้มค่าความประหยัด ความเหมาะสมหรือไม่เกิดความสูญเปล่า เป็นสะท้อนคุณภาพของงานโดยภาพรวมถึงผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียน ครู สถานศึกษา หรือผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนค้นหา ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขโครงการเพื่อก้าวไปสู่ความมีมาตรฐาน ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารโครงการภาครัฐในศตวรรษที่ 21 ของ วรเดช จันทรรคนและณัฐฐา วินิจนัยภาค (2543) ที่อธิบายถึงโครงการที่ประสบความสำเร็จสามารถเป็นแบบอย่างได้ จะต้องมีความสำเร็จใน 3 มิติ คือ มิติที่ 1 โครงการต้องสำเร็จ บรรลุมาตรฐานตัวชี้วัดด้านผลผลิตในแง่ของปริมาณ คุณภาพ เวลา ค่าใช้จ่าย และความพึงพอใจ มิติที่ 2 โครงการที่สำเร็จอย่างแท้จริงต้องเป็นโครงการที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่อโครงการหรือนโยบายอื่น ๆ โครงการต้องไม่ก่อให้เกิดปัญหาความเชื่อถือได้ในผลของโครงการ และไม่มีปัญหาด้านมาตรการของโครงการที่นำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ไม่มีปัญหาทางด้านมนุษยธรรมและศีลธรรม และมิติที่ 3 ผลรวมความสำเร็จของโครงการจะต้องส่งผลต่อการพัฒนาประเทศที่พึงปรารถนา และยิ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุพจน์ โกวิทยา (2548) ที่ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การบริหารโครงการภาครัฐในศตวรรษที่ 21 ว่า ต้องคำนึงถึงหรือ ยึดถือผลสัมฤทธิ์ของโครงการที่จะต้องบรรลุมาตรฐาน ตัวชี้วัดด้านผลผลิตทั้งในแง่ปริมาณ เวลา ค่าใช้จ่าย คุณภาพและความพึงพอใจของประชาชน และตัวชี้วัด KPI ของหน่วยงาน และ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความคุ้มค่า ความประหยัด และมีมาตรฐานระดับสูงเทียบเท่าระดับสากล ดังนั้น การสร้างความเป็นเลิศของโครงการในสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับขั้นการประมวลผลผลลัพธ์ของโครงการ

ขั้นที่ 5 การนำกลับสู่การปฏิบัติใหม่ เป็นการนำงานโครงการ จุดเด่น จุดด้อย ความก้าวหน้าและผลกระทบของโครงการและข้อค้นพบที่เกิดจากการดำเนินโครงการ มาเป็นข้อมูลสารสนเทศในการแก้ไขปรับปรุงงานและออกแบบงานโครงการใหม่ เพื่อให้งานเกิดคุณภาพสูงสุด เป็นที่ยอมรับของบุคคล หรือสถานศึกษาอื่น ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ ทวีป ศิริวิรัมย์ (2544) สุพจน์ โกวิทยา (2548) เสนาะ กลิ่นงาม (2549) ที่กล่าวว่า กระบวนการที่สำคัญในการสร้างและพัฒนางานโครงการคือ การประเมินผลและนำผลการประเมินที่ทราบอย่างมีระบบ มาสร้างเป็นบทเรียนที่ได้เรียนรู้จากการดำเนินโครงการ เพื่อนำผลมาพัฒนางานในครั้งต่อไป ซึ่ง กฤษณรักษ์ ทรัพย์ยิ่ง (2543) พิภพ ลลิตาภรณ์ (2541) พิสนุ พงศ์ศรี (2550) ได้กล่าวเพิ่มเติมในประเด็นดังกล่าวว่า ทีมงานโครงการควรมีส่วนร่วม ในการระบุสิ่งที่ดำเนินการไปด้วยดี สิ่งที่ผิดพลาดของการทำงานในแต่ละขั้นตอน และต้องมีการจัดทำรายการผลค่าใช้จ่าย

เวลา และ วิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงานครั้งต่อไปซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพมีนวัตกรรมใหม่ในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรนำรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ไปกำหนดไว้ในหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและแนวปฏิบัติในการบริหารโครงการของสถานศึกษาให้มีความเป็นเลิศต่อไป โดยต้องให้ความสำคัญกับรูปแบบการบริหารโครงการทั้ง 4 ส่วน โดยเน้นให้ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบโครงการได้ทำความเข้าใจถึงกระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ทั้ง 5 ขั้นตอน และแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้เพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม
2. สถานศึกษา ควรให้ความสำคัญกับการประเมินผล การรายงานผลโครงการ และการปิดโครงการโดยการสร้างช่องทางประชาสัมพันธ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาโครงการที่หลากหลายของสถานศึกษาในลักษณะของฐานข้อมูลกลางในรูปแบบเว็บไซต์ ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วในการพัฒนาโครงการ
3. สถานศึกษาควรตั้งเป้าหมายความสำเร็จของโครงการในระดับสูงสุดและต้องให้ความสำคัญกับระยะที่ 3 การปิดโครงการของสถานศึกษาอย่างจริงจัง โดยการมอบเกียรติบัตรหรือรางวัลให้กับบุคลากรของสถานศึกษาที่สามารถปฏิบัติงานโครงการของสถานศึกษาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย
4. การบริหารโครงการให้มีความคุ้มค่าส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียน สถานศึกษาต้องมีการตรวจสอบความคุ้มค่าของงบประมาณ เวลา ทรัพยากร โดยการเร่งรัดทบทวนวัตถุประสงค์ของโครงการ เป้าหมายเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง และประมวผลสัมฤทธิ์ ความคุ้มค่าของเวลา งบประมาณ ทรัพยากร มาใช้ในการประเมินโครงการทุกโครงการ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยและพัฒนาในรูปแบบการประเมินผล รายงานผลการบริหารโครงการในสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ
2. ควรมีการวิจัยเพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศและพัฒนาการสร้างรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศโดยการนำไปทดลองใช้กับสถานศึกษาทั่วประเทศ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ

Prince of Songkla University
Pattani Campus

บรรณานุกรม

Prince of Songkla University
Pattani Campus

บรรณานุกรม

- กฤษณรักษ์ ทรัพย์ยิ่ง. (2543). *ปัจจัยที่เกื้อกูลต่อการบริหารโครงการศิลปะในสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ. ภาคนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2552). *การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด.*
- กรมวิชาการ. (2546). *มาตรฐานสู่ความสำเร็จ: หลักสูตรการประเมินผล และแผนปฏิบัติการ. กรุงเทพฯ: กรมวิชาการ.*
- _____. (2549). *การพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.*
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.*
- _____. (2550). *แนวทางปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: ที.เอส.บี. โปรดักส์.*
- _____. (2550). *คู่มือประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.*
- เก็จกนก เอื้อวงศ์. (2547). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- เกรซ, ดัฟฟี แมรี่. (2551). *ทักษะการบริหารโครงการ(แปลจาก Managing Projects โดย ปฏิพล ตั้งจักรวราพันธ์). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.*
- ครรชิต มาลัยวงศ์. (2546, ธันวาคม 46 – มกราคม 47). “การจัดการโครงการหัวใจสำคัญของ SME”. *วารสารส่งเสริมเทคโนโลยี*, 30 (172), 164 - 168.
- คอลลินส์, จิม. (2548). *จากบริษัทที่สู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่(แปลจาก Good to great: โดย ขุนทอง ลอเสรีวานิช). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ฮาซัน.*

- จินตนา ศักดิ์ภู่อารัม. (2545). *การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จำนง แจ่มจันทรวงษ์. (2553). *การพัฒนารูปแบบระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาย โพธิสิตา. (2554). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด.
- ชิตชนก เชิงเขาว์. (2554). *เอกสารประกอบการสอนรายวิชาสถิติขั้นสูง*. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- ชูศักดิ์ เอกเพชร. (2554, พฤศจิกายน). *การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้แบบฉบับที่เป็นเลิศ*. วารสารวิจัย, สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 7(1), 1-16.
- ช่วงโชติ พันธุเวช. (2547). *การจัดการคุณภาพ (Quality Management)*. นครปฐม: เพชรเกษมการพิมพ์.
- ชวลิต เกิดทิพย์. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- เชาว์ อินโย. (2553). *การประเมินโครงการ Program Evaluation*. กรุงเทพฯ: บริษัท วี.พี.พี. (1991) จำกัด.
- เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ. (2553). *การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาพนา ฉิมไพศาล และ อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ. (2551). *การบริหารโครงการและการศึกษาความเป็นไปได้*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ : Strategic Management*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และ ฉัตรยาพร เสมอใจ. (2547). *การจัดการ : Management*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ณัฐวัฒน์ นิปการ. (2555). *เอกสารประกอบการบรรยายหลักสูตรการเขียนโครงการและการเชื่อมโยงสู่แผนกลยุทธ์องค์กร*. นนทบุรี: ศูนย์พัฒนาทรัพยากรบุคคล.

ณัฐยา สันตระการผล. (2553). *การจัดการเชิงกลยุทธ์: ภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กเปอร์เน็ท.

ณรงค์ นันทวรรณะ. (2547). *การบริหารโครงการ*. กรุงเทพฯ: พีลิกส์เซ็นเตอร์.

ดิเรก วรรณเศียร. (2545). *การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ดุสิต สมศรี. (2551). *การพัฒนาตัวแบบการบริหารแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในบริบทการกระจายอำนาจทางการศึกษา*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ทวีป ศิริวิศมี. (2544). *การวางแผนพัฒนาและประเมินโครงการ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

ทวีศักดิ์ นพเกษร. (2551). *วิจัยเชิงคุณภาพเล่ม 1 : คู่มือปฏิบัติการวิจัยประยุกต์เพื่อพัฒนาคน องค์กรชุมชน สังคม*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ชมรมพยาบาลชุมชนแห่งประเทศไทย และภาควิชาเวชศาสตร์ชุมชน คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.

_____. (2551). *วิจัยเชิงคุณภาพเล่ม 2 : คู่มือปฏิบัติการวิจัยประยุกต์ เพื่อพัฒนาคน องค์กรชุมชน สังคม*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ชมรมพยาบาลชุมชนแห่งประเทศไทยและภาควิชาเวชศาสตร์ชุมชน คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ทิตนา แคมมณี. (2548). *รูปแบบการเรียนการสอน: ทางเลือกที่หลากหลาย*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ทองหล่อ เดชไทย. (2544). *ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ : Leadership For Excellent Quality Management*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุข มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ธนิช คุณเมธีกุล.(2552). *การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ รุณเจริญ.(2550). *รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบ. เอกสารประกอบการบรรยายรายวิชาสัมมนาการบริหารการศึกษา*. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). *องค์การและการบริหารองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธวัช บุญยมณี. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- นิคม ทาแดง. (2536). *หน่วยที่ 5 การสร้างแบบจำลองระบบการศึกษา. ประมวลสาระชุดวิชาการจัดระบบทางการศึกษา.หน่วยที่3-6*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นภสร ต้นปัทมดิลก. (2548). *การดำเนินงานของโรงเรียนต้นแบบที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ การศึกษาแบบข้ามกรณี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นนิดา สร้อยดอกสน. (2553, ตุลาคม-ธันวาคม). "การบริหารโครงการสำหรับผู้ประกอบการ : Project Management for Entrepreneurs". *วารสารนักบริหาร*, 30(2), 100 -104.
- นิตา ชูโต. (2551). *การวิจัยเชิงคุณภาพ : Qualitative Research*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บริษัทพรินต์โพร จำกัด.
- บรรพจน์, มาร์ค. (2537). *บริหารโครงการอย่างมีประสิทธิภาพใน 1 สัปดาห์(แปลจาก Successful Project Management in a week โดย จิระพล ฉายัษฐิต)* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- บุญชม ศรีสะอาด และ สุทธิทอง ศรีสะอาด. (2554). *งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- บุษบา จริงบำรุง. (2550, มกราคม-มิถุนายน). *การบริหารโครงการให้เกิดประสิทธิผล The effective project management*. สืบค้นวันที่ 20 เมษายน 2553. จาก, <http://www.vcharkarn.com>.
- บุรุษ แอนดี. (2552). *เคล็ดลับดี ๆ วิธีการบริหารโครงการ (แปลจาก Manage projects : meet your deadlines and achieve your targets โดยรัชนี อเนกพีระศักดิ์)*. กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์.
- ปกรณ ปรียากร. (2547). *การบริหารโครงการ : แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประชุม โภติกุล. (2539). *การบริหารโครงการจากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สายใจ.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2545). *นโยบายและการวางแผน หลักการและทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ประเมษฐ์ โมลี. (2552). *การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเมษฐ์ โมลี. (2555). *มิติใหม่ของการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรคุณภาพ*. สืบค้นวันที่ 15 มิถุนายน 2556. จาก, <http://www.skn.ac.th/miti.doc>.
- ประเวศ วะสี. (2545). *การสร้างธรรมาภิบาลในขบวนการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน).
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2551). *การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.
- ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ. (2545). *การวางแผนและการวิเคราะห์โครงการ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริม.

- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2553). *การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน : พื้นฐานการศึกษา ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยสัมพันธ์.
- พันศักดิ์ พลสารมย์. (2540). *การพัฒนากระบวนการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กร : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิภพ ลลิตาภรณ์. (2544). *เทคนิคการบริหารโครงการ โดย CPM & PERT*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: บริษัทประชาชน จำกัด.
- พิมพ์ ทองทวีวัฒน์. (2542). *การศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- พิสดุ พงศ์ศรี. (2550). *วิจัยทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บริษัท พรอพเพอร์ตี้พรีนซ์ จำกัด.
- พีระ พนาสุภณ. (2553). *ทำไมการศึกษาต้องมาก่อน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ฟิลิปปินส์เซ็นเตอร์.
- พัชรพร เผ่ากันทะ. (2552). *การประยุกต์ใช้โครงข่ายแบบเบสกับการบริหารโครงการซอฟต์แวร์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พูนสุข หิงคานนท์. (2540). *การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. (2550). *การเปลี่ยนผ่านการศึกษาเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้*
Education Transformation : Headind Towards the Knowledge-Based Economy.
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ไพโรจน์ ภัทรนรากุล. (2545). เอกสารประกอบการสอนวิชา รศ.770 การวางแผนและ
บริหารโครงการ : *Project Planning and Management*. กรุงเทพฯ:
คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย. (2549). หลักการและการใช้สถิติวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับ
งานวิจัยทางการแพทย์. พิมพ์ครั้งที่ 3. สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.
- มณฑาญจน์ ทองใย. (2549). การพัฒนารูปแบบการบริหารโครงการโรงเรียนวิถีพุทธของ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา.
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มนตรี พรผล. (2546). ศึกษากระบวนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
จังหวัดพังงา. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัย
ทักษิณ.
- มยุรี อนุมานราชธน. (2551). *การบริหารโครงการ Project Management*. พิมพ์ครั้งที่ 6.
กรุงเทพฯ: บริษัท ดุมาเยส จำกัด.
- มาษะ ภูจินดา. (2550, พฤศจิกายน - ธันวาคม). "การบริหารโครงการ : ทักษะที่จำเป็นอีกทักษะ
หนึ่งของนักทรัพยากรบุคคล". *วารสารข้าราชการ*, 52(6), 68-73.
- เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. (2553). *การประเมินโครงการแนวคิดและแนวปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 7.
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตนา สายคณิต. (2552). *การบริหารโครงการ : แนวทางสู่ความสำเร็จ*. พิมพ์ครั้งที่ 4.
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมี
บุ๊คส์พับลิเคชันส์.
- รุ่งชัชดาพร เวณะชาติ. (2548). *การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เอกสารการประชุมทางวิชาการ การวิจัยทางการศึกษาแห่งชาติ
ครั้งที่ 11*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เจริญผล.

- รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์. (2548). *การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรเชษฐ์ จันทร์ภิรมย์. (2555). *การพัฒนาคุณภาพการศึกษากับผลงานดีเด่นที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์*. สืบค้นวันที่ 30 มิถุนายน 2554. จาก, <http://www.doikham.ac.th>.
- วรพจน์ บุษราคัมวดี. (2554). *การวางแผนและการบริหารโครงการ*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- วรภรณ์ จิรชีพพัฒนา. (2552). *การบริหารโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology Project Management)*. โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ: ไทยพัฒนารายวันการพิมพ์.
- วรเดช จันทรศร และ ณัฐฐา วินิจฉัยภาค. (2543). *การบริหารโครงการ : กรณีศึกษาในประเทศไทย*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย สหภาพสื่อและการพิมพ์.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ. (2546). *การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.
- วิจารณ์ พานิชและคณะ. (2544). *รายงานการศึกษาวิจัยการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา : กรณีศึกษานิวซีแลนด์*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีจำกัด.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2548). *TQM FOR SMEs*. ปทุมธานี : บริษัท ฟิทู ดีไซน์ แอนด์ ฟรینท์ จำกัด.
- _____ . (2554). *มุ่งสู่ความเป็นเลิศ*. สืบค้นวันที่ 27 มิถุนายน 2554. จาก, <http://www.industry.go.th/assa/Lists/List8/Attachments/3/>.
- วิจารณ์ สารรัตน์. (2542). *การบริหาร : หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธี.
- วีรกุล หวังวีระ. (2543). *ประสิทธิผลของการบริหารโครงการจัดหน่วยอำเภอเคลื่อนที่ : ศึกษาเฉพาะกรณี อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- วีระรุท มาฆะศิริรานนท์. (2545). *คู่มือ...วิธีจัดทำแฟ้มงานโครงการธุรกิจ (Business Project Management)*. กรุงเทพฯ: เอกซเปอร์เน็ท จำกัด.
- วิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์. (2547). *การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2551). *เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณวลี นิตินาร. (2547). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโครงการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพไอเอสโอ 9001 : 2000 ของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิภาพ จันทรา. (2540). *การบริหารโครงการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิสูตร จิระดำเกิง. (2552). *การบริหารโครงการสำหรับผู้บริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วรรณกวี.
- วันชัย ปานจันทร์. (2549, เมษายน - มิถุนายน). *การบริหารโครงการ : แนวทางสำหรับการปฏิบัติงานโครงการ*. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*, 2 (2), 198-223.
- ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์. (2543). *องค์การและการจัดการ = Organization and management*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ศรีวรรณ มีคุณ. (2546, พฤศจิกายน - มีนาคม 2547). *ปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารโครงการเรียนรู้ร่วมกันสรรค์สร้างชุมชน*. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 15(2), 49-64.
- ศุภลักษณ์ เศษณะพานิช. (2544). *การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- _____ . (2550). *การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ส วาสนา ประวาลพฤกษ์. (2540). *เอกสารประกอบการเรียนวิชาวัดผล 522 การวิเคราะห์องค์ประกอบ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สงบ ประเสริฐพันธ์. (2543). *ร่วมกันสร้างสรรค์คุณภาพโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2550). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิก.
- สมาน อัครภูมิ. (2537). *การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. _____ . (2550, กรกฎาคม-ธันวาคม 2550). "การใช้วิจัยพัฒนาในรูปแบบในวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก". *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*. 2(2), 76-85.
- สายสมร ศักดิ์คำดวง. (2551). *การพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมคิด พรหมจ้อย. (2550). *เทคนิคการประเมินโครงการ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. นนทบุรี: จตุพร ดีไซน์.
- สมนึก ทองเอี่ยม และคณะ. (2546). *รายงานผลการศึกษาวิเคราะห์ วิทยาลัยการสาธารณสุขแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. (ม.ป.ท.).
- สมบัติ อารังธัญวงศ์. (2544). *การบริหารโครงการ*. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- สงบ ประเสริฐพันธ์. (2543). *ร่วมกันสร้างสรรค์คุณภาพโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธ์. (2551). *เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวแปรสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ (คู่มือนักวิจัยสำหรับนักศึกษาปริญญาโทและปริญญาเอก) : หลักการ วิธีการและการประยุกต์ = Multivariate techniques for social and behavioral sciences research (handbook for researchers and graduate students) : principles, methods and applications*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: สามลดา. _____ . (2555). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธ์ และ กรรณิการ์ สุขเกษม. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ : การวิจัยปัญหาปัจจุบันและการวิจัยอนาคตกาล*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สามลดา.

- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุนทรพล วีระประวัติ. (2544). *ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารโครงการ สำหรับองค์กรขนาดใหญ่: กรณีศึกษา การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ของบริษัทในเครือซีเมนต์ไทย*. งานวิจัยวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารเทคโนโลยี. วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุนันยา หาญแก้ว. (2552). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ โรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- สุพักตร์ พิบูลย์. (2550). *ชุดเสริมทักษะการประเมินโครงการ*. นนทบุรี: จตุพร ดีไซน์
- สุพจน์ โกวิทยา. (2548). *การบริหารโครงการ*. สงขลา: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สุพจน์ โกลิยะจินดา. (2550). *การบริหารโครงการในระบบงานไอที*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- สุพาดา ศิริกุดตา และคณะ. (2543). *การวางแผนและการบริหารโครงการ*. กรุงเทพฯ: Diamond in Business world .
- สุเทพ บุญเต็ม. (2549). *การพัฒนารูปแบบการกำกับติดตามสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2550). *การวางแผนและการบริหารโครงการ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: วีรตันไธด์คูลเคชั่น จำกัด.
- สุภาวงศ์ จันทวนิช. (2554). *วิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภมาส อังสุโชติและคณะ. (2554). *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL*. กรุงเทพฯ: เจริญดีมันคงการพิมพ์.
- สุรศักดิ์ นานานุกูล. (2539). *การวางแผนโครงการและแนวทางการศึกษาความเป็นไปได้ : Project Planning and Feasibility study guidelines*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2543 ตุลาคม). “ผู้บริหารกับการสร้างคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ”.
วารสารวิชาการ. 3(10),6-12.
- สุวัฒน์ พัฒนไพบูลย์. (2544). *บริหารโครงการ : Project Management*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด
ยูเคชั่น.
- สิริภัทร วงศ์ธีรุตม์. (2546). *การเปลี่ยนแปลงคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ*. นครปฐม: โรงพิมพ์
สายสีการพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). *รางวัลความเป็นเลิศของครูและโรงเรียน
ในฮ่องกง : The outstanding teachers & school awards HK*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
ปฏิรูปวิชาชีพครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *แนวทางการนำมาตรฐานสู่การปฏิบัติ*.
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- _____. (2554). *เกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารที่ผลงานเชิงประจักษ์ตามหลักเกณฑ์
ว 5/2554*. กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติ
บุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำราญ มีแจ้ง. (2546). *สถิติขั้นสูงสำหรับการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: นิชินแอดเวอร์ไท
ซิงกรุ๊ป.
- เสนาะ กลิ่นงาม. (2549). *การวางแผนและการบริหารโครงการ*. คณะวิทยาการจัดการ สถาบัน
ราชภัฏเพชรบุรี.
- หฤทัย มีนะพันธ์. (2550). *หลักการวิเคราะห์โครงการ ทฤษฎีและวิธีปฏิบัติเพื่อศึกษาความ
เป็นไปได้ของโครงการ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนันต์ เตียวต้อย. (2551). *รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคล*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีนิพนธ์ สาขาการบริหารการศึกษา.
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อมร มุสิกสาร. (2547, สิงหาคม). “เทคนิคในการวางแผนเพื่อความสำเร็จของโครงการ”. *วารสาร
อินดัสเทรียล*, 10 (127), 160 - 168.

- อัสดิน, โรเบิร์ต ดี. (2552). *การบริหารโครงการ (แปลจาก Managing Projects Large and Small* โดย คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม). กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด.
- อาคม อึ้งพวง. (2551). *ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- อดิศร ไตรรงค์. (2553). *กระบวนการบริหารโครงการโรงเรียนสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมดีเด่นเฉลิมพระเกียรติ : กรณีศึกษา โรงเรียนกุดบากพัฒนาศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2553). *ระบบการบริหารผลงาน Performance management system.* กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน. (2532). *วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- อุทุมพร จามรมาน. (2541, มีนาคม). "โมเดล". *วารสารวิชาการ*, 1(3), 22 - 26.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2540). *หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน. กรุงเทพฯ: เอส. ดี. เพรส.*
- อำรุง จันทวานิช. (2547). *แนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษาสู่โรงเรียนคุณภาพ (Guidelines on the Best Practice for Quality School).* กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- Atkinson, R. (1999). "Project management : cost time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria". *International journal of Project Management*, 17(6), 337- 342.
- Baldrige National Quality Program. (2008). *2009-2010 Criteria for Performance Excellence.* Retrieved July 9, 2010. From, http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2009_2010_Business_Nonprofit_Criteria.pdf.
- Bardo, J.W., & Harman, J.J. (1982). *Urban society : A systematic introduction.* USA: Mccutchan.

- Barkley, B.T., & Saylor, H. J. (2001). *Customer-driven project management : Building quality into project process*. (2nd ed). Singapore: McGraw-Hill.
- Bartol, M.K., & Matin, C.D. (1988). *Management*. (3rd ed). New York : McGraw-Hill.
- Bartlett, M. (1947). "Multivariate Analysis". *Journal of the Royal Statistical Society Series, B(9)*, 176 –197.
- Baumgart, N. (1988). *Equity, Quality and Cost in Higher Education*. Bangkok : UNESCO Principle Regional office for Asia and Pacific.
- Belassi, W., & Tuke, OI. (1966)." A new framework for determining critical success/failure factors in Projects". *International Journal of Project Management, 14(3)*, 141-151.
- Bertalanffy, L.V. (1968). *General system theory : Foundations, development, applications*. New York: George Brazier.
- BNET Business Dictionary. (2000). *Business definition for excellence*. Retrieved July 7, 2010. From, <http://dictionary.bnet.com/definition/excellence.html>.
- Bounds, G. (1994). *Beyond Total Quality Management : Toward to Emerging Paradigm*. New York: McGraw-Hill.
- Brown, W.B., & Moberg, D.J. (1980). *Organization Theory and Management : A Macro Approach*. (2nd ed). New York: John Wiley and Sons.
- Buamgart, N. (1988). *Equity, Quality and Cost in Higher Education*. Bangkok: UNESCO Principal Regional office for Asia and the Pacific.
- Bush, T. (1986). *Theories of Education Management*. London : Harper and Rows.
- Clarke, A. (1999). " A practical use of key success factors to improve the effectiveness of Project management". *International Journal of Project Management, 17 (3)*,139 -145.
- Clifford, F.G., & Erik, W.L. (2008). *Project Management : the managerial process*. (4th ed). Singapore: McGraw-Hill.

- Cleland, D.I. (1999). *Project Management : Strategic Design and Implementation*. (3rd ed). Singapore: McGraw-Hill.
- Cleland, D.I., & Lreland, L.R. (2002). *Project Management : Strategic Design and Implementation*. (4th ed). Singapore : McGraw-Hill.
- Cleland, D.I., & Gareis, R. (1994). *Global Project Management Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Conard, B., & Wilson, R.E. (1985). *Academic programs review*. Washington D.C.: ASHF.- ERIC Higher Education report.
- Cronbach, L.J. (1990). *Essential of Psychological Testing*. (5th ed). New York: Harper Collins Publishers, Inc.
- Comrey, A.L., & Lee, H.B. (1992). *A First Course in Factor Analysis*. (2nd ed). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cook-Davies, T. (2002). "The "real" success factors on projects". *International Journal of Project Management*, 20(2002), 185 - 190.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V.L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. (2nd ed). USA : SAGE Publications.
- Daft, R. L. (1992). *Management*. (2 nd ed). Orlando : The Dryden Press.
- Dale, E. (1978). *Management : Theory and Practice*. (4 th ed). Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd.
- Dejon, W. L. (1978). *Principles of management: Text & cases*. Menlo Park Calif: Benjamin Cummings Pub. Co.
- Dietrich, P., & Lehtonen, P. (2005). "Successful management of strategic intentions Through multiple project Reflections from empirical study". *International journal of Project Management*, 23(2005), 386 - 391.
- Doran, G.T. (1981). "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and Objectives". *Management Review*, 70(11), 35 - 36.

- Elifson, K.W. & others. (1990). *Fundamentals of Social Statistics*. (2nd ed.)
New York: McGraw – Hill , Inc.
- EIPM-EFQM. (2006). *EFQM Framework for Management of External Resources*.
Retrieved July 8, 2010, from, <http://www.eipm.org/research/EFQM%20Framework%20for%20Exc%20Ext%20Resources.pdf>
- Ferguson, G. A. (1990) . *Statistical Analysis in Psychology and Education*.
(5th ed).Singapore: B and Jo Enterpriser.
- Forcese, D.P., & Richer, S. (1973). *Social Research Methods*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Forsberg, K., Mooz, H., & Cotterman, H. (1996). *Visualizing Project Management*.
New York: John Wiley & Sons. Inc.
- Getels, J.W., & Guba, E.G. (1957). *Social Behavior and Administrative Process*.
School Review.
- Gilbreath, R. D., Cleland, D.I., & King, R.D. (1988). *Project management Handbook*.
(2nd ed). New York: John Wiley and Sons Inc.
- Good, C.V. (1973). *Dictionary of Education*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Gray, C.F., & Larson, E. W. (2002). *Project management the complete guide for every manager*. (4th ed). Singapore: McGraw-Hill.
- Gray, C.F., & Larson, E.W. (2008). *Project management the managerial Process*.
(4th ed). New York: McGraw-Hill.
- Gulick, L., & Lynam, I.U. (1937). *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, Columbia University.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2009). *Multivariate Data Analysis*.
(7th.ed.) New Jersey: Prentice Hall.
- Hellregel, D., Slocum, J.W., & Woodman, R.W. (2001). *Organizational behavior*.
(9th ed). Ohio: South-Western College.

- Husen, T., & Postlethwaite, N.T. (1975). *The international Encyclopedia of Education*. (2nd ed). New York: McGraw-Hill.
- Hitt, W.D. (1985). *Management in Action : Guidelines for New Managers*. Columbus: Battelle Press.
- Hutton, W.D. (2000). *Canada Award for Excellence (CAE) Assessment : The CAE Criteria*. National Quality Institute. Retrieved July 9, 2010. From, <http://www.dhutton.com>.
- Ivancevich, J.M., & Matterson, M.T. (2002). *Organizational Behavior and Management*. (6th ed). New York: McGraw-Hill.
- Jonas, S. (2004). "Building theories of project management : past research, questions for the future". *International Journal of Project Management*, 22 (2004), 183 -191.
- Juran, J. M. (1989). *Juran on Leadership for Quality*. New York: Macmillan.
- Kaiser, H.F. (1960, April). "The application of electronic computers to factor Analysis". *Journal of Educational and psychological measurement*, 20(1960), 141- 151.
- Kaiser, G., Tabachnik., & Linda S. F. (2001). *Using Multivariate Statistics*. New York : Harper & Row.
- Kaiser, H., & Rice, J. (1974, April). "Little Jiffy, Mark IV." *Journal of Educational and Psychological Measurement*. 34(1974), 111–117.
- Kaplan, A. (1964). *The Conduct of Inquiry : Methodology for Behavioral Science*. San Francisco: Chandler Publishing.
- Kerzner, H. (1998). *Project management : a systems approach in planning, scheduling, and controlling*. (6th ed). New York: John Wiley and Sons Inc.
- Kerzner, H., & Saladis, F.P. (2006). *Project Management workbook and PMP/CAMP Exam Study Guide*. (9th ed). USA: John Wiley & Sons. Inc.

- Keeves, P. J. (1988). *Educational Research, Methodology and Measurement: An International Handbook*. Oxford: Pergamon Press.
- Kloppenborg, T.J. (2009). *Project Management : contemporary Approach*. Canada: LEAP Publishing Services, Inc.
- Liu, J.YC., Chen, H.HG, Jiang, J.J., & Klein, G. (2010, May). "Task completion competency and project management performance : The influence of control and user contribution". *International Journal of Project Management*, 28(2010), 220 - 227.
- Lawshe, C.H. (1975, December). "A quantitative approach to content validity". *Personnel Psychology*, 28(4), 563 – 575.
- Lock, D. (1994). *Gower Handbook of Project Management*. (2nd ed). Great Britain : Hartnolls Limited, Bodmin.
- Lunenburg, F.C., & Ornstein, A.C. (1966). *Educational Administration : Concepts and Practice*. (2nd ed). Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.
- Marchewka, J.T. (2010). *Information technology project management*. (3th ed). Asia: John Wiley and Sons.
- Mcfarland, D.E. (1974). *Management Principle and Practice* . (4 th ed). New York: Macmillan Publishing Co.,Inc.
- Meredith, J,R., & Mantel, Jr.S. (2006). *Project Management a managerial approach*. (6 th ed). Asia : John Wiley & Sons (Asia) Pre Ltd.
- Morris, P.W.G. (1994). *The Management of Project*. London : Thomas Telford Services Ltd Van Nostrand Reinhold.
- Morris, P.W.G., & Hough, G.H. (1988). *The anatomy of major projects*. London: John Wiley and Sons.

- Munns, A.K., & Bjeirmi, B.F. (1996). "The role of project management in achieving project success". *International Journal of Project Management*, 14(2), 81- 87.
- Nanus, B. (1996). *Visionary Leadership*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Oakland, J.S. (1990). *Total Quality Management*. New York: Nichols Publishing Company.
- Obradovitch, M.M., & Stephanou, S.E. (1990). *Project Management : Risks and Productivity*. Oregon: Daniel Spencer Publishers.
- Olson, D.L.(2004). *Information Systems Project Management*. (2nd ed). Singapore: McGraw Hill.
- Owens, R.G. (2001). *Organizational Behavior in Education : Instructional Leadership and School Reform*. (7th ed). Boston: Allyn and Bacon.
- Packendorff, J. (1995, December). "Inquiring into the temporary organization : new directions for project management research". *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 319 - 334.
- Peters, T., & Austin, N. (1986). *A Passion for Excellence*. Fontana Collins: Glasgow.
- Peter, T. J. & Waterman. R. H. (1982). *In search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Pinkerton, W.J. (2003). *Project Management Achieving Project Bottom-Line success*. USA: McGraw Hill.
- Pinto, J.K., & Kharbanda, O.P. (1995). *Successful Project Managers : Leading your team to success*. USA: Thomson.
- Pinto, J.K, & Slevin, D.P. (1988, May-June). " Critical success factors across the project life Cycle". *Project Management Journal*, 19(3), 167-190.
- Pinto, J.K. (2007). *Project Management Achieving Competitive Advantage*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior Performance with a new introduction*. United States of America: Free Press.

- Project Management institute. (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. (3rd ed). Newtown Square. PA: Project Management institute.
- Quality Education Fund Secretariat. (2002). *Report on Outstanding School Awards*. Hong Kong : Retrieved July 8, 2010. From, www :[http:// info.gov.hk/gef/](http://info.gov.hk/gef/).
- Richman, L. (2002). *Project management step-by-step*. New York: AMACOM.
- Robert, A.D. (2004). *Managing Projects Large and Small*. USA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Robbins, S., & Coulter, M. (1999). *Management*. (5th ed). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Schermerorn, Jr., John, R.H., & Jame, O. (2005). *Organizational Behavior*. (9th ed). New York: John Wiley and Sons.
- Schwalbe, K.(2007). *Information technology Project Management*. (5th ed) MA: Thomson.
- Scott-Young, C., & Samson, D. (2008). Project success and project team management : Evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management*, 26 (2008),749 - 766.
- Sergiovanni, T.J., & Robert, S.J. (1987). *Supervision : A Redefinition*. (6 th ed). New York: McGraw-Hill.
- Soderlund, J., & Tell, F. (2009, October). "The P-from organization and the dynamics of project competence : Project epochs in Asea/ABB 1950-2000". *International Journal of Project Management*, 27(2009),101-112.
- Spearman, C.(1904, April). "General intelligence, objectively determined and Measured". *The American Journal of Psychology*, 15(2), 201- 293.
- Spring Institute. (2011). *Singapore Quality Award : SQA*. Retrieved July 10, 2011. From, www :<http://spring.gov.sg/portal/product/awards/spa>
- Stoner, A.F., & Wankle, C. (1986). *Management*. New Delh: Prentice –Hill private.

- Steven, J. (1996). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*. (3th ed).
New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tabachnik, B.G, & Fidell, L.S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. (5th ed). Pearson:
Allyn & Bacon.
- Tee, N.P. (2003). "The Singapore School and the School Excellence Model". *Educational
Research for Policy and Practice*, 2, 27-39.
- The Standish Group. (2003). *Standish Group CHAOS Report Project Success
and Failure*. Retrieved July 12, 2010. From, [http://www.projectsma.co.uk/
docs/chaos-report.pdf](http://www.projectsma.co.uk/docs/chaos-report.pdf).
- _____. (2003). *Latest Standish Group CHAOS Report Show Project
Success Rates Have Improved by 50 %*. Retrieved July 12, 2010. From,
<http://www.scs.cartetton.ca/>.
- Terrey, G.R. (1968). *Principles of Management*. (5th ed). Homewood Illinois:
Richard D. Irwin, Inc.
- The Guide for Deming Application Prize. (2007). *The Deming Prize Committee Union of
Japanese Scientists and Engineers For Overseas*. Retrieved July 13, 2010.
From, http://www.juse.or.jp/e/deming/pdf/Application_Guide2007.pdf.
- Toor, S.R., & Ogunlana, S.O. (2010, May). "Beyond the triangle : Stakeholder perception
of key performance indicators (KPI) for large-scale public sector development
projects". *International Journal of Project Management*, 28(2010), 228 - 236.
- Tosi, H.L., & Carroll, S.J. (1982). *Management*. (2nd ed). New York: Wiley.
- Turner, J.R. (1997). *The hand book of project based management*. (2nd ed).
Maidenblad: McGraw Hill.
- Vokurka, J., Robert, G.L., & Jason, B. (2000, August). *A comparative analysis of national
and regional quality awards*. *Quality progress* :,41-49. Retrieved September 3,
2012. From, [http://www.texasquality.org/SitelImages/125/Reference%20Library/
Comparing%20Quality%20Awards.pdf](http://www.texasquality.org/SitelImages/125/Reference%20Library/Comparing%20Quality%20Awards.pdf).

Webster Noah. (1968). *Webster's New Twentieth Century Dictionary Unabridged*.
Cleveland: The world Publishing Company.

Weiss, J.W., & Wysocki, R.K. (1992). *5 phase project management : a practical
planning & implementation guide*. USA: Addison-Wesley Publishing Company.

Westerveld, E. (2003, December). The Project Excellence Model : Linking success
criteria and critical success factors. *International Journal of Project
Management*; 21(2003), 411 - 418

Whatmough, R. (1994). *Quality Improvement in Education : Case Studies in Schools,
Colleges and University*. London: David Fulton.

Willer, D. (1986). *Scientific Sociology : Theory and Method* Englewood. Cliff New
Jersey : Prentice - Hall Inc.

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ภาคผนวก

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ภาคผนวก ก

- รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- รายนามผู้ให้ข้อมูลสำคัญ(ผู้อำนวยการสถานศึกษา)
- รายนามผู้ให้ข้อมูลสำคัญ(ผู้รับผิดชอบโครงการของสถานศึกษา)
- รายนามผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบ
- รายนามกลุ่มปฏิบัติเพื่อยืนยันความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. รศ.ดร.จรัส อติวิทยากรณ์ อาจารย์ประจำ ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ
2. ดร.ปรีดา เบ็ญการ อาจารย์ประจำภาควิชาการวัดผลการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
3. นายสมมาศ ทองร่วง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครศรีธรรมราช เขต 4
3. ดร.ทวนทอง มากศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนไทยรัฐวิทยา 37
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1
5. นางสาวนินชฎี สุวรรณศิริ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศและติดตามประเมินผล
การจัดการศึกษา ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1

รายนามผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ผู้อำนวยการสถานศึกษา)

1. นายสุโข อนันตมงคล ผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
โรงเรียนบ้านกะปง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา
2. นายถาวร หนูสงวน ผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
โรงเรียนบ้านเกาะเสือ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2
3. นายศิลาปะชัย ผลกล้า ผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
โรงเรียนอนุบาลสงขลา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1
4. นายสมยศ ผลอินทร์ ผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
โรงเรียนคูระบุรี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา
5. นายจิตติ ทองเสน ผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
โรงเรียนบ้านบางม่วง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา
6. นายจรินทร์ มูลจันทร์ ผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
โรงเรียนบ้านนา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3
7. นายประมวล เบ็ดเสร็จ ผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
โรงเรียนอนุบาลกระบี่
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

รายนามผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ผู้รับผิดชอบโครงการของสถานศึกษา)

1. นางนิลวรรณ เจนประจักษ์ ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านกะปง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา
2. นางจิรภา ชูช่วย ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านเกาะเสือ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2
3. นางกนกพร บุญญะบุญญา ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนอนุบาลสงขลา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1
4. นางพรนิภา พันธุ์รัตน์ ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนคูระบุรี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา
5. นางสาวนิลวรรณ เจนประจักษ์ ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านบางม่วง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา
6. นางทรงสมร สุธรรมวรวิทย์ ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านนา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3
7. นายประชิด ไชยบุญ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 2
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนาเชิงลึก

1. นางสาววีณา อัครธรรม ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ดร.เจียร ทองนุ่น ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4
3. ผศ.สุพจน์ โกวิทยา อาจารย์ประจำ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
4. ดร.อรุณ ก้วพานิช อาจารย์พิเศษ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
5. ผศ.ดร.มณฑนา อินทุสมิต อาจารย์ประจำ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
6. ดร.สมาน นาวาสีทธิ ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหาดคัมภีร์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1
7. ดร.เกษมสันต์ มีจันทร์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านดงเกตุ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ร่วมมือในการดำเนินการวิจัย

Prince of Songkhla University
Pattani Campus

(สำเนา)

ที่ ศษ ๐๕๒๑๑.๒.๐๗๐๒/ว ๑๑๔

ภาควิชาการบริหารการศึกษาศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
วิทยาเขตปัตตานี ๙๔๐๐๐

๒๒ มีนาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างคุณภาพการศึกษากับนิยามศัพท์

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบประเมินความสอดคล้องฯ จำนวน ๑ ชุด
๒. คำโครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ เล่ม

ด้วยนางปาสีวรรณ สิทธิการ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้” โดยมี ผศ. ดร. เอกรินทร์ สังข์ทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษาศึกษา ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างคุณภาพการศึกษากับนิยามศัพท์เพื่อใช้ในการศึกษารูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้เพื่อใช้ในการทำวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ดร.เวชา ชูสุวรรณ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษาศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษาศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๗๓๓๑-๓๙๓๘-๕๐ ต่อ ๑๖๒๔

โทรสาร ๐-๗๓๓๔-๘๓๒๒

(สำเนา)

ที่ ศธ ๐๕๒๑.๒.๐๗๐๒/ว ๑๑๖

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
วิทยาเขตปัตตานี ๙๔๐๐๐

๒๒ มีนาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถาม

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑.แบบประเมินความสอดคล้องฯ จำนวน ๑ ชุด
๒.เค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ เล่ม

ด้วยนางปาลีสวรรณ สิทธิการ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้” โดยมี ผศ. ดร. เอกกรินทร์ สังข์ทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถาม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษารูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ เพื่อการทำวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ดร.เวชา ชูสุวรรณ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๗๓๓๑-๓๙๓๘-๕๐ ต่อ ๑๖๒๔

โทรสาร ๐-๗๓๓๔-๘๓๒๒

(สำเนา)

ที่ ศธ ๐๕๒๑.๒.๐๗๐๒/ว ๑๑๙

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
วิทยาเขตปัตตานี ๙๔๐๐๐

๒๒ มีนาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาคัดกรองตัวแปร

เรียน

สิ่งที่ส่งมา ๑. รายการแสดงตัวแปร จำนวน ๑ ชุด
๒. คำโครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ เล่ม

ด้วยนางปาลีสวรรณ สิทธิการ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้” โดยมี ผศ. ดร. เอกกรินทร์ สังข์ทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการพิจารณาคัดกรองตัวแปรและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามและให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษารูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ดร.เรชา ชูสุวรรณ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๗๓๓๑-๓๙๓๘-๕๐ ต่อ ๑๖๒๔

โทรสาร ๐-๗๓๓๔-๘๓๒๒

(สำเนา)

ที่ ศธ ๐๕๒๑.๒.๐๗๐๒/ว ๑๓๗

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
วิทยาเขตปัตตานี ๙๔๐๐๐

๑๔ มิถุนายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วยนางปาสีวรรณ สิทธิการ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี อยู่ในระหว่างการทำนงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้” โดยมี ผศ. ดร. เอกรินทร์ สังข์ทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์จะขอทำการทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัย จากหน่วยงานของท่านเพื่อประกอบการวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดกรุณาให้ความ อนุเคราะห์ในการทดลองแบบสอบถามการวิจัยในครั้งนี้ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณยิ่งมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ดร.เรชา ชูสุวรรณ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๗๓๓๑-๓๙๓๘-๕๐ ต่อ ๑๖๒๔

โทรสาร ๐-๗๓๓๔-๘๓๒๒

(สำเนา)

ที่ ศธ ๐๕๒๑.๒.๐๗๐๒/ว๑๔๒

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
วิทยาเขตปัตตานี ๙๔๐๐๐

๓ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วยนางปาลิวรรณ สิทธิการ นักศึกษาศึกษาศาสตร์ ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี อยู่ในระหว่างการ
ดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้” โดยมี ผศ. ดร. เอกรินทร์ สังข์ทอง เป็น
อาจารย์ที่ปรึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษาใน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณา
ให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้กรอกข้อมูลในเครื่องมือวิจัยครั้งนี้ จักขอบพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
ในครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ดร.เวชา ชูสุวรรณ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๗๓๓๑-๓๙๓๘-๕๐ ต่อ ๑๖๒๔

โทรสาร ๐-๗๓๓๔-๘๓๒๒

(สำเนา)

ที่ ศธ ๐๕๒๑.๒.๐๗๐๒/ว๑๔๓

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
วิทยาเขตปัตตานี ๙๔๐๐๐

๓ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางปาลิวรรณ สิทธิการ นักศึกษาศึกษาศาสตร ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี อยู่ในระหว่าง
ดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้” โดยมี ผศ. ดร. เอกรินทร์ สังข์ทอง เป็น
อาจารย์ที่ปรึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน จึงขอความ
อนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาข้อมูลในเครื่องมือวิจัยครั้งนี้ ดังรายละเอียดที่แนบมานี้ จักขอบพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
ในครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ดร.เวชา ชูสุวรรณ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๗๓๓๑-๓๙๓๘-๕๐ ต่อ ๑๖๒๔

โทรสาร ๐-๗๓๓๔-๘๓๒๒

(สำเนา)

ที่ ศธ ๐๕๒๑.๒.๐๗๐๒/ว

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
วิทยาเขตปัตตานี ๙๔๐๐๐

๑๑ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบประเด็นสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน

ด้วยนางปาลีสวรรณ สิทธิการ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้” โดยมี ผศ. ดร. เอกรินทร์ สังข์ทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบความสอดคล้องของประเด็นคำถาม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการ สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและครู ในการทำวิจัยเรื่องดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ดร.เรชา ชูสุวรรณ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๗๓๓๑-๓๙๓๘-๕๐ ต่อ ๑๖๒๔

โทรสาร ๐-๗๓๓๔-๘๓๒๒

(สำเนา)

ที่ ศธ ๐๕๒๑.๒.๐๗๐๒/ว๑๘๑

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
วิทยาเขตปัตตานี ๙๔๐๐๐

๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาเอกเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๒ ชุด

ด้วยนางปาลีวรรณ สิทธิการ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิจัยเรื่อง
“รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เอกรินทร์ สังข์ทอง เป็น
อาจารย์ที่ปรึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์จะขอทำการเก็บข้อมูลโดยการ
สัมภาษณ์ท่านและครูผู้รับผิดชอบโครงการที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม จำนวน ๑ ท่านเพื่อประกอบการ
วิจัย จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาให้ความอนุเคราะห์นักศึกษาทำการสัมภาษณ์
ในครั้งนี้ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ดร.เรชา ชุสุวรรณ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๗๓๓๑-๓๙๓๘-๕๐ ต่อ ๑๖๒๔

โทรสาร ๐-๗๓๓๔-๘๓๒๒

(สำเนา)

ที่ ศธ ๐๕๒๑.๒.๐๗๐๒/ว ๔๘๘

ภาควิชาการบริหารการศึกษาศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
วิทยาเขตปัตตานี ๙๔๐๐๐

๙ มิถุนายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแบบ

เรียน

สิ่งที่ส่งมา ๑. ร่างรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบฯ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางปาลีสวรรณ สิทธิการ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้” โดยมี ผศ. ดร. เอกรินทร์ สังข์ทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษาศึกษา ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการพิจารณา ให้ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น แนวทางในการพัฒนาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการศึกษารูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ดร.เรชา ชุสุวรรณ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษาศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษาศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๗๓๓๑-๓๙๓๘-๕๐ ต่อ ๑๖๒๔

โทรสาร ๐-๗๓๓๔-๘๓๒๒

(สำเนา)

ที่ ศธ ๐๕๒๑.๒.๐๗๐๒/ว๔๙๘

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
วิทยาเขตปัตตานี ๙๔๐๐๐

๒๔ กรกฎาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน

สิ่งที่ส่งมา ๑. ร่างรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางปาลีสวรรณ สิทธิการ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบการ
บริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขต
จังหวัดภาคใต้” โดยมีศ. ดร. เอกรินทร์ สังข์ทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถใน
เรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม ในวันอังคารที่ ๒๙ กรกฎาคม
๒๕๕๗ ตั้งแต่เวลา ๐๙.๐๐ - ๑๒.๐๐ น. ณ ห้องพุทธชาติ ชั้น ๒ คณะศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ เพื่อให้ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น และแนวทางในการ
พัฒนารูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ดร.เรชา ชูสุวรรณ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๗๓๓๑-๓๙๓๘-๕๐ ต่อ ๑๖๒๔

โทรสาร ๐-๗๓๓๔-๘๓๒๒

ภาคผนวก ค

ผลการวิเคราะห์และคัดกรองตัวแปรโดยผู้เชี่ยวชาญ

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

ข้อ	ตัวแปร	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IC	สรุปผลการคัดกรอง
		1	2	3	4	5			
	ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ								
1	มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง แม่นยำ ครอบคลุม เป็นปัจจุบัน สะดวกต่อการใช้งาน และสอดคล้องกับปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
2	การเก็บข้อมูลมีวิธีการที่หลากหลายเหมาะสม กับลักษณะข้อมูล	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	รวมกับ ข้อ 3
3	วางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยระบุ ระยะเวลา วิธีการ ผู้เก็บข้อมูลที่ชัดเจนและ เหมาะสมกับลักษณะข้อมูล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
4	ข้อมูลมีสาระสำคัญ สอดคล้องกับปัญหาที่ นำมาวิเคราะห์และความต้องการของ ผู้เกี่ยวข้อง	+1	+1	0	0	0	2	0.4	รวมกับ ข้อ 1
5	นำระบบเทคโนโลยีและวิธีการทางสถิติมา ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
6	มีระบบการจัดเก็บ การเข้าถึง ข้อมูล สารสนเทศ ได้ง่าย เป็นระบบ ทันสมัย ต่อเนื่องง่ายต่อ การนำข้อมูลไปใช้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
7	มีการประชุมวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูล จากผู้เกี่ยวข้องประกอบการจัดทำโครงการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
8	ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนิน โครงการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
9	มีการศึกษานโยบาย แนวโน้มการพัฒนาและ การเปลี่ยนแปลง บริบทสิ่งแวดล้อมและ ทบทวนปัญหาที่แท้จริงก่อนเริ่มวางแผน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้

ข้อ	ตัวแปร	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IC	สรุปผลการคัดกรอง
		คนที่							
		1	2	3	4	5			
10	มีการระบุรายละเอียดของงานในโครงการที่ชัดเจน ว่ามีงานอะไรบ้างที่ต้องทำ ใครเป็นคนทำ ทำเมื่อไหร่ อย่างไร ที่ไหน ต้องการใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
11	มีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินโครงการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	0	4	0,8	คล้ายข้อ 7
12	สมาชิกโครงการได้ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการให้สอดคล้องกับเวลา ต้นทุน และคุณภาพอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	4	0,8	คัดไว้
13	ใช้การมีส่วนร่วมในการกำหนดขอบเขตของงาน มาตรฐานด้านผลผลิต ผลลัพธ์ของโครงการอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	4	0,8	คัดไว้
14	กำหนดวิธีการประเมินโครงการ และจุดวัดความก้าวหน้าของโครงการที่ชัดเจน	+1	+1	+1	0	0	4	0,8	คัดไว้
15	มีแผนกระบวนการสื่อสารและการประสานงานในการดำเนินโครงการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
16	มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดทำแผนป้องกันความเสี่ยงประกอบการจัดทำโครงการ	+1	+1	+1	+1	0	5	1.0	คัดไว้
17	มีการประชุมเพื่อชี้แจงและเสนอแผนงานโครงการให้ทีมงานและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
18	มีการแตกโครงสร้างงานและระบุรายการเทคนิคที่ใช้และกิจกรรมของโครงการอย่างละเอียด เพื่อประกอบการเขียนเอกสารโครงการที่มีความเป็นไปได้	0	0	+1	0	+1	2	0.4	คล้ายกับข้อ 10
19	มีการวิเคราะห์ถึงความพร้อม ความเพียงพอเหมาะสม ของ เทคโนโลยี อุปกรณ์ กำลังคนงบประมาณและ เวลาในการจัดทำโครงการ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้

ข้อ	ตัวแปร	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IC	สรุปผลการคัดกรอง
		คนที่							
		1	2	3	4	5			
20	มีการศึกษาข้อจำกัดในการดำเนินโครงการ และระบุข้อจำกัดในการดำเนินโครงการได้	+1	+1	+1	+1	+1	4	0.8	คัดไว้
21	มีการวิเคราะห์ความสอดคล้อง ระหว่าง วัตถุประสงค์ กับ วิธีการดำเนินงาน และ ค่าใช้จ่ายในการจัดทำโครงการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
22	มีการศึกษา ประเมินความเป็นไปได้เหมาะสม ของวิธีการดำเนินโครงการ ระยะเวลา งบประมาณ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
23	มีการพิจารณาความเหมาะสมและความ สอดคล้องกัน ของหลักการและเหตุผล คุณค่า ของโครงการ และผลประโยชน์ที่ได้รับจาก โครงการ คืออะไร เพื่อใคร	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	คัดไว้
24	มีการพิจารณาความพร้อมความเหมาะสมของ สถานที่ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการดำเนิน โครงการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
25	เขียนเอกสาร โครงการด้วยภาษาที่ชัดเจน สั้น กะทัดรัด ได้ใจความ มีความถูกต้องและ สมเหตุสมผลเชื่อถือได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
26	ระบุประเด็น ในเอกสารโครงการ ครอบคลุม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กรอบวิธีการทำงาน กรอบงบประมาณ ระยะเวลา ทรัพยากร ผลประโยชน์ที่โครงการได้รับ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
27	การเขียนวัตถุประสงค์ของโครงการมีความ ชัดเจน เฉพาะเจาะจง วัดได้ มุ่งสู่การกระทำ สอดคล้องกับความเป็นจริงและมีการจำกัด เวลาที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้

ข้อ	ตัวแปร	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IC	สรุปผลการคัดกรอง
		คนที่							
		1	2	3	4	5			
28	ตั้งชื่อโครงการบ่งบอกลักษณะงานที่ปฏิบัติในโครงการขอบเขตด้านระยะเวลา ขอบเขตด้านสถานที่และกลุ่มเป้าหมายชัดเจน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	คัดไว้
29	เขียนบทสรุปโครงการต้องสั้น บ่งบอกถึงผลที่เป็นข้อสังเกตในการดำเนินการที่ผ่านมา	-1	+1	+1	-1	-1	-1	-0.2	คัดออก
30	เขียนระบุกิจกรรมของโครงการที่มีความสอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ของโครงการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
31	การเขียนเอกสารโครงการต้องบ่งบอกถึงผู้รับผิดชอบโครงการ หน่วยงาน อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
32	หลักการและเหตุผลของโครงการ บ่งบอกถึงแนวคิดพื้นฐานของโครงการ ความสำคัญของโครงการต่อองค์กร สังคม ประเทศชาติ และนโยบายรัฐบาล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
33	การเขียนหลักการและเหตุผลมีการนำเสนอข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง เชื่อถือได้ ผลดีของการดำเนินโครงการและผลเสียของการไม่ดำเนินโครงการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
34	ขอบเขตของโครงการต้องแสดงถึงความเป็นไปได้ในด้านปฏิบัติ ด้านระยะเวลา ด้านบุคลากร ด้านพื้นที่ที่จะดำเนินการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
35	วิธีดำเนินโครงการต้องระบุกิจกรรมย่อย ๆ อย่างละเอียดว่า จะทำอะไร อย่างไร เพียงใด และใครคือผู้รับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
36	ระบุวัน เดือน ปี ที่เริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้

ข้อ	ตัวแปร	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IC	สรุปผลการคัดกรอง
		คนที่							
		1	2	3	4	5			
37	ระบุความต้องการใช้ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรการดำเนินการ และทรัพยากรการลงทุนที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
38	มีการประเมินทรัพยากรและงบประมาณที่ใช้ โดยยึดหลักความมีประสิทธิภาพ เหตุผล ความจำเป็น ความประหยัดและมีความ ยุติธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
39	มีการระบุวิธีการประเมินผล หน่วยงานหรือ ผู้รับผิดชอบการประเมิน วิธีการประเมิน และระยะเวลาที่ทำการประเมินที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
40	เขียนผลที่คาดว่าจะได้รับโดยบ่งบอกถึงสิ่งที่ น่าจะได้จากการดำเนิน โครงการ ประโยชน์ โดยตรงและโดยอ้อม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
41	มีวิธีการเลือกการทำงานโดยคำนึงถึงผลดี ผลเสียของการทำงานในแต่ละวิธีในแง่ของเวลา ทรัพยากรและค่าใช้จ่ายความเป็นไปได้ในการ ปฏิบัติ	+1	+1	+1	0	-1	2	0.4	คัดออก
42	การเขียนภาคผนวกสะท้อนกระบวนการ วิเคราะห์ดำเนิน โครงการ คุณค่า และความ เป็นเหตุผลของโครงการ	+1	+1	+1	0	-1	2	0.4	คัดออก
43	ใช้วิธีการที่หลากหลายในการค้นหา ประเมิน ความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียในการจัดทำโครงการ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คล้ายข้อ 2, 3
44	ระบุวิธีการพัฒนา วิธีการสร้างความพึงพอใจ และคำนึงถึงโอกาสในการพัฒนาอย่างชัดเจน เป็นระบบ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้

ข้อ	ตัวแปร	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IC	สรุปผลการคัดกรอง
		คนที่							
		1	2	3	4	5			
45	มีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้ถึงคุณค่าประโยชน์ของโครงการ	+1	+1	+1	0	-1	2	0.4	คัดออก
46	ใช้วิธีการที่หลากหลายเหมาะสมในการแบ่งฐานความรู้ ความต้องการ ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องประกอบการจัดทำโครงการ	+1	+1	+1	0	-1	2	0.4	คัดออก
47	มีการนำความต้องการของผู้เกี่ยวข้องไปใช้ในการวางแผน พัฒนา ปรับปรุงงาน โครงการได้อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ									
48	ผู้บริหารโครงการมีความกระตือรือร้นที่จะนำความรู้ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ และความปรารถนาความก้าวหน้าในงานมาใช้ในการดำเนินโครงการร่วมกับสมาชิกโครงการ	+1	0	+1	0	+1	3	0.6	คัดไว้
49	ผู้บริหารโครงการมีความทะเยอทะยาน มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และไม่คิดเฉพาะในกรอบขณะดำเนินโครงการ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้
50	ผู้บริหารโครงการสามารถกระตุ้น จูงใจ สร้างพันธะสัญญาให้สมาชิกของโครงการ รัก ขยัน เอาใจใส่ต่องานอย่างจริงจัง มีความรับผิดชอบต่องานโครงการ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้
51	ผู้บริหารโครงการควรใช้คุณธรรมจริยธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต เทียงธรรมเสมอภาคในการดำเนินโครงการ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้
52	ผู้บริหารโครงการควรมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มั่นคง เชื่อมั่นในตนเองและอดทนต่อแรงกดดันสูง เพื่อให้โครงการสำเร็จ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้

ข้อ	ตัวแปร	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IC	สรุปผลการคัดกรอง
		คนที่							
		1	2	3	4	5			
53	มีการประชุมสมาชิกโครงการในการรับฟังปัญหา ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะเพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการดำเนินโครงการ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้
54	ผู้บริหารโครงการ เคารพความคิดเห็นของสมาชิกและเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินโครงการ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้
55	ผู้บริหารโครงการควรให้บุคลากรได้รับรู้ถึงมาตรฐานในการทำงาน นำแนวคิด กลยุทธ์ กระบวนการทำงานใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาโครงการ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้
56	ผู้บริหารโครงการ เป็นนักคิดเชิงระบบ ตั้งแต่กระบวนการวางแผน การดำเนินโครงการ การประเมินโครงการ การทบทวนผล การปฏิบัติงาน การกำกับควบคุมโครงการ	+1	0	0	0	+1	2	0.4	คัดออก
57	ผู้บริหารโครงการ มีทักษะในการสื่อสารและรับข้อมูลที่ดีสามารถสื่อสารถึงเป้าหมายและคุณค่าร่วม (Shard Value) ของโครงการให้บุคลากรได้เข้าใจตรงกัน	+1	0	0	0	+1	2	0.4	คัดออก
58	ผู้บริหารโครงการ มีทักษะในการวินิจฉัย สั่งการจัดการกับปัญหาและกล้าตัดสินใจ	+1	0	0	0	+1	2	0.4	คัดออก
59	ผู้บริหารโครงการยึดคุณภาพงานในระดับสูงสุดเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลงาน	+1	0	0	0	+1	2	0.4	คัดออก
60	ผู้บริหารโครงการมีการนำเสนอข่าวสารใหม่ ๆ ชี้นำ กำกับดูแลโครงการให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการดำเนินโครงการ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้
61	ผู้บริหารโครงการ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	+1	0	0	0	+1	2	0.4	คัดออก

ข้อ	ตัวแปร	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IC	สรุปผลการคัดกรอง
		คนที่							
		1	2	3	4	5			
62	นำระบบการติดตามงานแบบเดินตรวจงานรอบๆ มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อค้นหาข้อมูลที่แท้จริง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
63	ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน การคิดริเริ่มงานการดำเนินงาน การแก้ปัญหา การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และร่วมชื่นชมผลงาน เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้
64	มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับความก้าวหน้าที่ชัดเจนของบุคลากร เช่น การให้รางวัล การยกย่อง การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม และสร้างความก้าวหน้าสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้
65	มีการมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของแต่ละคน	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้
66	มีการวางแผนการให้บุคลากรได้รับการศึกษาอบรม พัฒนาที่เกิดจากความต้องการของบุคลากรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้
67	สร้างสภาพแวดล้อม บรรยากาศของโครงการ ให้เอื้อต่อการทำงานเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของสมาชิกโครงการ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้
68	นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในการสร้างความก้าวหน้าทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดี	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้
69	มีระบบติดต่อสื่อสารกับฝ่ายต่างๆ เป็นไปด้วยความรวดเร็ว ใช้ภาษาสื่อสารทั้งที่เป็นทางการ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้

ข้อ	ตัวแปร	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IC	สรุปผลการคัดกรอง
		คนที่							
		1	2	3	4	5			
	และไม่เป็นทางการ								
70	ผู้บริหารโครงการควรให้ความสำคัญกับสายบังคับบัญชาเฉพาะเรื่องที่สำคัญ สายบังคับบัญชาสั้น ง่ายต่อการติดต่อ	+1	+1	+1	0	-1	4	0.8	คัดไว้
71	ผู้บริหารโครงการดูแลเอาใจใส่และให้การสนับสนุนบุคลากรอย่างจริงจังในการดำเนินโครงการ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้
72	สร้างบุคลากรให้มีความตระหนัก มุ่งมั่นในการทำงาน คุณภาพของงาน การจัดการงาน และการควบคุมคุณภาพ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้
73	มีการเคารพและยอมรับฟังความคิดเห็นความต้องการของสมาชิกโครงการหรือผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้
74	มีการจัดทำคู่มือที่กำหนดคุณลักษณะของงานบุคลากรในการปฏิบัติงานที่บ่งบอกภาระหน้าที่ที่ชัดเจนตามภาระงานโครงการ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้
75	มีระบบนิเทศติดตาม ประเมินผลและพัฒนาโครงการอย่างต่อเนื่องที่สมาชิกโครงการรับทราบร่วมกัน	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้
76	มีกระบวนการหล่อหลอมสร้างเชื่อและค่านิยมร่วมเพื่อความสำเร็จขององค์กรและสร้างวัฒนธรรมแบบทีมงาน	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้
77	จัดโครงสร้างโครงการให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น เรียบง่าย ไม่ซับซ้อน เหมาะสมกับงานที่ต้องดำเนินการ ง่ายต่อการนิเทศติดตาม ประเมินผลและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้
78	โครงสร้างองค์กร โครงการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่เป็นทางการและ	+1	+1	+1	+1	+1	4	0.8	คัดไว้

ข้อ	ตัวแปร	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IC	สรุปผลการคัดกรอง
		คนที่							
		1	2	3	4	5			
	ไม่เป็นทางการได้สะดวก เอื้อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำกิจกรรมร่วมกัน								
	จัดคนให้เหมาะสมกับงาน โดยการพิจารณาความรู้ ความสามารถ ทักษะการทำงานและงาน	+1	0	0	0	+1	2	0.4	คัดออก ซ้ำข้อ 65
79	มีการวิเคราะห์ภาระงานของโครงการ และกำหนดบทบาทของบุคลากรและมอบหมายงานตามภาระงานที่ชัดเจน มีงานอะไรบ้าง ใครเป็นคนทำ ทำอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
80	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบงานที่ชัดเจน เหมาะสม สอดคล้องกับภาระงาน ในการรายงานผลโครงการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
81	มีการกำหนดบทบาทของบุคลากรมอบหมายงานตามโครงสร้างและแยกแยะงานมีงานอะไรบ้าง ใครเป็นคนทำ ทำอย่างไร	+1	0	0	0	+1	2	0.4	คัดออก
82	จัดโครงสร้าง ระบบงานบ่งบอกถึงอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบตอบสนองเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
83	สร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความเป็นประชาธิปไตย สะอาด ร่มรื่น ปลอดภัย เอื้อต่อการทำงานและ โครงการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
84	การจัดสรรงบประมาณโดยคำนึงถึง วัตถุประสงค์ของโครงการ ผลงานที่ต้องการ ขอบข่ายภาระงาน และวิธีดำเนินโครงการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
85	ควรมีมาตรการตั้งวงเงินสำรองเผื่อไว้สำหรับ ภาวะความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
86	นำข้อจำกัดของการใช้งบประมาณมาประกอบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้

ข้อ	ตัวแปร	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IC	สรุปผลการคัดกรอง
		คนที่							
		1	2	3	4	5			
	ในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ								
87	สนับสนุนงบประมาณในการดำเนินโครงการให้ทันกับช่วงเวลาในการทำกิจกรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
88	มีกระบวนการควบคุม ปัญหา อุปสรรค และความเพียงพอของทรัพยากรประกอบการดำเนินโครงการ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้
89	มีการระบุเวลาที่แน่นอนในการควบคุม ตรวจสอบ ติดตาม โครงการ เช่น ก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ หลังดำเนินการและระบุสิ่งที่จะตรวจสอบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
90	มีการกำหนดแบบแผนของการรายงาน ระยะเวลา รูปแบบวิธีการรายงานโครงการให้มีความรัดกุมรอบคอบ ทันเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
91	มีรูปแบบการประเมินโครงการที่สอดคล้องกับลักษณะของโครงการ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายและแผนของโครงการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
92	จัดทำเอกสารหรือแผนการควบคุมโครงการที่มีมาตรฐานเข้าใจง่าย สมเหตุสมผล มีความยืดหยุ่น ยึดเป้าหมายของโครงการเป็นหลัก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
93	มีกระบวนการ ปรับปรุงงานเป็นปัจจุบัน ทันเวลาเพื่อให้งานสามารถดำเนินการไปได้	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	คัดไว้
94	มีการกำหนดมาตรฐานของงานที่มีความเป็นไปได้ วัดได้ สามารถบรรลุผลที่ต้องการได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
95	มีระบบการบริหารทั้งกระบวนการหลัก กระบวนการสนับสนุน ที่ใช้ตรวจสอบการ	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	คัดไว้

ข้อ	ตัวแปร	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IC	สรุปผลการคัดกรอง
		คนที่							
		1	2	3	4	5			
	ปฏิบัติงาน กระบวนการจัดการสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของ โครงการ								
96	มีการจัดตั้งระบบเฉพาะกิจเพื่อสนับสนุนงานลักษณะเฉพาะของโครงการหรือการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
97	กำหนดเป้าหมายในการดำเนินโครงการไม่ควรมากเกินไป	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
98	นำผลการประเมินโครงการที่ผ่านมาและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ภาระงาน มาใช้ในการวางแผน การบริหารและการปรับปรุงพัฒนางานโครงการอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้
99	นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาระบบงานโครงการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
100	สร้างระบบควบคุมคุณภาพและตัวบ่งชี้ในการดำเนินโครงการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป้าหมาย มาตรฐานคุณภาพของงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
	ระยะที่ 3 การปิดโครงการ								
101	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทีมงานโครงการมีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
102	สร้างเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูล การประเมินผลโครงการให้เหมาะกับลักษณะข้อมูล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
103	กำหนดวิธีการ จุดตรวจสอบเก็บข้อมูลโดยคำนึงถึงตัวบ่งชี้และวัตถุประสงค์ของโครงการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
104	การจัดทำรายงานการประเมินโครงการสามารถระบุสิ่งที่ดำเนินการไปด้วยดี สิ่งที่ผิดพลาดแต่	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้

ข้อ	ตัวแปร	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IC	สรุปผลการคัดกรอง
		คนที่							
		1	2	3	4	5			
	ละขั้นตอนของการดำเนินโครงการได้ละเอียดชัดเจน								
105	มีการจัดทำรายงานการประเมินโครงการที่ครอบคลุมค่าใช้จ่ายเวลา วิธีการดำเนินโครงการ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้
107	สถานศึกษามีการสรุปวิธีการจัดระเบียบเอกสารหลักฐานจะเก็บไว้ที่ใด อย่างไร รูปแบบใด ใครเป็นคนจัดเก็บให้สมาชิกโครงการได้รับรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
108	การจัดทำรายงานโครงการมีการเขียนข้อเสนอแนะ ข้อพบเห็น ครอบคลุมประเด็นที่เกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของการดำเนินโครงการ เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ในการดำเนินโครงการต่อไป	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
109	หลังจากตรวจสอบรายงานยุดิโครงการเรียบร้อยแล้วจึงมีการประกาศยุดิโครงการและปิดโครงการ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้
110	มีการให้ขวัญกำลังใจ ยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณสมาชิกและขอบคุณสมาชิกที่ร่วมโครงการ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	คัดไว้
111	โครงการมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถเทียบเคียงกับองค์กรอื่นได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
112	กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัด ครอบคลุมภาระงานของโครงการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
113	การสรุปผลลัพท์การดำเนินงานโครงการสะท้อนเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ผลผลิต ผลลัพท์ ความคุ้มค่าของโครงการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้
114	มีการนำแบบประเมินความพึงพอใจมาใช้ใน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้

ข้อ	ตัวแปร	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					รวม	ค่า IC	สรุปผล การ คัดกรอง
		1	2	3	4	5			
	การประเมินผลลัพธ์การปฏิบัติงานโครงการ								
115	สถานศึกษา มีการจัดประชุมเพื่อสรุปและ ตรวจสอบความถูกต้องของสิ่งที่จะส่งมอบ หรือผลลัพธ์ของโครงการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	คัดไว้

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาคัดกรองตัวแปร

ตัวแปรบางตัวมีความหมายใกล้เคียงกัน ดังนั้นข้อที่มีความหมายคล้าย ๆ กันขอให้ผู้วิจัย ยุบรวมไว้เป็นข้อคำถามเดียวกัน หรือควรเลือกใช้เพียงข้อคำถามเดียว และในบางข้อ ข้อคำถาม มีความยาวเกินไป มีความหมายเป็นสองประเด็นหรือไม่ตรงกับกรอบเนื้อหา ได้เสนอแนะให้ ตัดข้อคำถามนั้นออกไป

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ภาคผนวก ง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- ฉบับที่ 1 แบบสอบถามรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ
- ฉบับที่ 2 แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนและผู้รับผิดชอบโครงการ
รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา
- ฉบับที่ 3 แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ รูปแบบการบริหารโครงการ
สู่ความเป็นเลิศ
- ฉบับที่ 4 เอกสารประกอบการสนทนากลุ่มกับกลุ่มปฏิบัติ

เรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่เคารพ

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าประกอบที่สำคัญในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ซึ่งคำตอบที่ได้จากท่านผู้บริหารโรงเรียนจะมีประโยชน์และมีคุณค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัย จึงใคร่ขอให้ท่านโปรดให้ข้อมูลตามความเป็นจริง คำตอบของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับและจะไม่ก่อให้เกิดผลเสียใดๆ ต่อตัวท่านและหน่วยงานของท่านทั้งสิ้น สำหรับแบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งสิ้น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะเป็นแบบเลือกรายการ (Checklist) และเติมข้อมูลลงในช่องว่างเกี่ยวกับ ขนาดของโรงเรียน เพศ ระดับการศึกษาและตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การพิจารณาแนวทางในการบริหารโครงการของสถานศึกษาว่า ข้อคำถามมีความสำคัญต่อระดับการปฏิบัติในการบริหารโครงการของสถานศึกษาในระดับใด ซึ่งมีจำนวน 100 ข้อ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ 1) การริเริ่มโครงการ จำนวน 37 ข้อ 2) การนำโครงการสู่การปฏิบัติ จำนวน 48 ข้อ และ 3) การปิดโครงการ จำนวน 15 ข้อ โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 มาตราวัด ดังนี้

5 หมายถึง ข้อความนั้นท่านเห็นว่ามีมีความสำคัญต่อการปฏิบัติ มากที่สุด หรือเป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติ เป็นประจำสม่ำเสมอในการบริหารโครงการ

4 หมายถึง ข้อความนั้นท่านเห็นว่ามีมีความสำคัญต่อการปฏิบัติ มาก หรือ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติ ค่อนข้างมากแต่ไม่สม่ำเสมอในการบริหารโครงการ

3 หมายถึง ข้อความนั้นท่านเห็นว่ามีมีความสำคัญต่อการปฏิบัติ ปานกลางหรือ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติ ไม่บ่อยแต่ยังคงปฏิบัติในการบริหารโครงการ

2 หมายถึง ข้อความนั้นท่านเห็นว่ามีมีความสำคัญต่อการปฏิบัติ น้อย หรือ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติ นานๆ ครั้งในการบริหารโครงการ

1 หมายถึง ข้อความนั้นท่านเห็นว่ามีมีความสำคัญต่อการปฏิบัติ น้อยที่สุด หรือ ไม่สำคัญต่อท่านเลยในการบริหารโครงการ

กรุณาอ่านคำชี้แจงให้เข้าใจก่อนตอบและโปรดพิจารณา ตอบคำถามให้ตรงกับความคิดเห็นหรือพฤติกรรมของท่านผู้บริหารทุกข้อรายการ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ที่ท่านให้ความร่วมมืออย่างดียิ่ง

นางปาสีวรรณ สิทธิการ

นักศึกษาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา)

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของท่าน โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หรือเติม
ข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่านด้านล่างนี้ให้ครบถ้วนตามความเป็นจริง

- ขนาดโรงเรียน เล็ก กลาง ใหญ่
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา..... เขต.....
- เพศ ชาย หญิง อายุ ปี
- สำเร็จการศึกษา ปริญญาเอก ปริญญาโท
 ปริญญาตรี อนุปริญญา อื่น ๆ.....
- ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน
 รักษาการแทนผู้อำนวยการโรงเรียน

ตอนที่ 2 การพิจารณาระดับความสำคัญต่อแนวทางการบริหารโครงการของสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความด้านซ้ายมือ แล้วพิจารณาว่า ข้อดังกล่าวมีความสำคัญ
สำหรับผู้บริหารโรงเรียน หรือเป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติอยู่ในระดับใด โดยในแต่ละข้อ
คำถามจะมีตัวเลขให้ท่านเลือกตั้งแต่ 5 ถึง 1 ขอให้ท่าน วงกลมล้อมรอบตัวเลขเพียงตัวเลขเดียว
โดยใช้เกณฑ์พิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง ข้อความนั้นท่านเห็นว่ามีสำคัญต่อการปฏิบัติ **มากที่สุด** หรือ
เป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติ **เป็นประจำสม่ำเสมอในการบริหารโครงการ**

4 หมายถึง ข้อความนั้นท่านเห็นว่ามีสำคัญต่อการปฏิบัติ **มาก** หรือ เป็น
สิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติ **ค่อนข้างมากแต่ไม่สม่ำเสมอในการบริหารโครงการ**

3 หมายถึง ข้อความนั้นท่านเห็นว่ามีสำคัญต่อการปฏิบัติ **ปานกลาง**หรือ
เป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติ **ไม่บ่อยแต่ยังคงปฏิบัติในการบริหารโครงการ**

2 หมายถึง ข้อความนั้นท่านเห็นว่ามีสำคัญต่อการปฏิบัติ **น้อย** หรือ เป็น
สิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติ **นาน ๆ ครั้งในการบริหารโครงการ**

1 หมายถึง ข้อความนั้นท่านเห็นว่ามีสำคัญต่อการปฏิบัติ **น้อยที่สุด** /
ไม่สำคัญต่อท่านเลยในการบริหารโครงการ

ที่	ข้อความ	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
แนวทางการบริหารโครงการระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ						
1	มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ ถูกต้อง แม่นยำ ครอบคลุม เป็นปัจจุบัน สะดวกต่อการใช้งานและสอดคล้องกับปัญหา	5	4	3	2	1
2	วางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยระบุระยะเวลา วิธีการ ผู้เก็บข้อมูล ที่ชัดเจนและเหมาะสมกับลักษณะข้อมูล	5	4	3	2	1
3	นำระบบเทคโนโลยีและวิธีการทางสถิติมาช่วยในการ วิเคราะห์ข้อมูล ประกอบการจัดทำโครงการ	5	4	3	2	1
4	มีระบบการจัดเก็บ การเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ ได้ง่าย เป็นระบบ ทันสมัย ต่อเนื่อง ง่ายต่อการนำข้อมูลไปใช้	5	4	3	2	1
5	มีการประชุมวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้อง ประกอบการจัดทำโครงการ	5	4	3	2	1
6	ใช้การมีส่วนร่วมในการวางแผนริเริ่มโครงการ	5	4	3	2	1
7	มีการศึกษานโยบาย แนวโน้มการพัฒนา การเปลี่ยนแปลง บริบทสิ่งแวดล้อม และทบทวนปัญหาที่แท้จริงก่อนเริ่ม วางแผน จัดทำโครงการ	5	4	3	2	1
8	มีการระบุรายละเอียดของงานในโครงการที่ชัดเจน มีงานอะไรที่ ต้องทำ ใครเป็นคนทำ ทำเมื่อไหร่ อย่างไร ทำที่ไหน ต้องการใช้ทรัพยากรอะไร ประกอบการจัดทำโครงการ	5	4	3	2	1
9	สมาชิกโครงการได้ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ของ โครงการให้สอดคล้องกับเวลา ต้นทุน และคุณภาพอย่าง ชัดเจน	5	4	3	2	1
10	ใช้การมีส่วนร่วมในการกำหนดขอบเขตของงาน มาตรฐาน ด้านผลผลิต ผลลัพธ์ของโครงการอย่างชัดเจน	5	4	3	2	1
11	มีการกำหนดวิธีการประเมินโครงการและจุดวัด ความก้าวหน้าของโครงการที่ชัดเจนในการจัดทำโครงการ	5	4	3	2	1
12	มีแผนกระบวนการสื่อสารและการประสานงาน ประกอบการจัดทำโครงการ	5	4	3	2	1

ที่	ข้อความ	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
13	มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดทำแผนป้องกันความเสี่ยง ประกอบการจัดทำโครงการ	5	4	3	2	1
14	มีการประชุมเพื่อชี้แจงและเสนอแผนงาน โครงการให้ ทีมงานและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบโครงการ	5	4	3	2	1
15	มีการวิเคราะห์ถึงความพร้อม ความเพียงพอ เหมาะสม ของ เทคโนโลยี อุปกรณ์ กำลังคน งบประมาณและเวลา ประกอบการจัดทำโครงการ	5	4	3	2	1
16	มีการศึกษาข้อจำกัดในการดำเนินโครงการและระบุข้อจำกัด ในการดำเนินโครงการให้บรรลุผลได้	5	4	3	2	1
17	มีการวิเคราะห์ความสอดคล้อง ระหว่าง วัตถุประสงค์ กับ วิธีการดำเนินงาน และ ค่าใช้จ่ายในการจัดทำโครงการ	5	4	3	2	1
18	มีการศึกษา ประเมินความเป็นไปได้ เหมาะสมของวิธีการ ดำเนินโครงการ ระยะเวลา งบประมาณ	5	4	3	2	1
19	มีการพิจารณาความเหมาะสมและความสอดคล้องกัน ของ หลักการและเหตุผล คุณค่าของโครงการ และผลประโยชน์ ที่ได้รับจากโครงการคืออะไร เพื่อใคร	5	4	3	2	1
20	มีการพิจารณาความพร้อม ความเหมาะสมของสถานที่ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการจัดทำโครงการ	5	4	3	2	1
21	เขียนเอกสารโครงการด้วยภาษาที่ชัดเจน สั้น กระชับ ได้ใจความ มีความถูกต้องและสมเหตุสมผลเชื่อถือได้	5	4	3	2	1
22	ระบุประเด็นในเอกสารโครงการ ครอบคลุม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กรอบวิธีการทำงาน กรอบงบประมาณ ทรัพยากร ผลประโยชน์ที่โครงการได้รับ	5	4	3	2	1
23	การเขียนวัตถุประสงค์ของโครงการ มีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง วัดได้ มุ่งสู่การกระทำ สอดคล้องกับ ความเป็นจริงและมีการจำกัดเวลาที่ชัดเจน	5	4	3	2	1

ที่	ข้อความ	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
24	ตั้งชื่อโครงการบ่งบอกถึงลักษณะงานที่ปฏิบัติ ขอบเขตด้าน ระยะเวลา ขอบเขตด้านสถานที่ และกลุ่มเป้าหมายโครงการ	5	4	3	2	1
25	เขียนระบุกิจกรรมของ โครงการที่มีความสอดคล้องกับ ภารกิจ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ ของโครงการ	5	4	3	2	1
26	การเขียนเอกสาร โครงการ บ่งบอกถึงผู้รับผิดชอบโครงการ และหน่วยงาน อย่างชัดเจน	5	4	3	2	1
27	หลักการและเหตุผลของโครงการ บ่งบอกถึง แนวคิด พื้นฐานของโครงการ ความสำคัญของโครงการต่อองค์การ สังคม ประเทศชาติ นโยบายรัฐบาล	5	4	3	2	1
28	การเขียนหลักการและเหตุผล มีการนำเสนอข้อมูลที่เกิดขึ้น จริง เชื่อถือได้ ผลดีของการดำเนิน โครงการและผลเสียของ การไม่ดำเนินโครงการ	5	4	3	2	1
29	ขอบเขตของโครงการแสดงถึงความเป็นไปได้ในด้านปฏิบัติ ด้านระยะเวลา ด้านบุคลากร และด้านพื้นที่ที่จะดำเนินการ	5	4	3	2	1
30	วิธีดำเนินโครงการมีการระบุกิจกรรมย่อย ๆ อย่างละเอียดว่า จะทำอะไร อย่างไร เพียงใด และใครคือผู้รับผิดชอบ	5	4	3	2	1
31	ระบุวัน เดือน ปี ที่เริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการอย่างชัดเจน	5	4	3	2	1
32	ระบุความต้องการใช้ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากร การดำเนินการ และทรัพยากรการลงทุนที่ชัดเจน	5	4	3	2	1
33	มีการประเมินทรัพยากรและงบประมาณที่ใช้ โดยยึดหลัก ความมีประสิทธิภาพ เหตุผลความจำเป็น หลักความประหยัดและมีความยุติธรรม	5	4	3	2	1
34	มีการระบุวิธีการประเมินผล หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบ การประเมิน วิธีการประเมิน และระยะเวลาที่ทำการ ประเมินที่ชัดเจน	5	4	3	2	1
35	เขียนผลที่คาดว่าจะได้รับโดยบ่งบอกถึงสิ่งที่น่าจะได้จาก การดำเนินโครงการ ผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อม	5	4	3	2	1

ที่	ข้อความ	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
36	ระบุวิธีการพัฒนา วิธีการสร้างความพึงพอใจ และคำนึงถึงโอกาสในการพัฒนาอย่างชัดเจนเป็นระบบ	5	4	3	2	1
37	นำความต้องการของผู้เกี่ยวข้องไปใช้ในการวางแผน พัฒนาปรับปรุงงาน โครงการ ได้อย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1
แนวทางการบริหารโครงการระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ						
38	ผู้บริหารโครงการมีความกระตือรือร้นที่จะนำความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ และความปรารถนา ความก้าวหน้าในงานมาใช้ในการดำเนินโครงการร่วมกับสมาชิกโครงการ	5	4	3	2	1
39	ผู้บริหารโครงการควรมีความทะเยอทะยาน มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และไม่คิดเฉพาะในกรอบขณะดำเนินโครงการ	5	4	3	2	1
40	ผู้บริหารโครงการสามารถกระตุ้น จูงใจ สร้างพันธะสัญญา ให้สมาชิกของโครงการ รัก ขยัน เอาใจใส่ต่องานอย่างจริงจัง มีความรับผิดชอบต่องานโครงการ	5	4	3	2	1
41	ผู้บริหารโครงการควรใช้คุณธรรมจริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต เทียงธรรมเสมอภาคในการดำเนินโครงการ	5	4	3	2	1
42	ผู้บริหารโครงการควรมีวุฒิภาวะทางอารมณ์มั่นคง เชื่อมมั่นในตนเองและอดทนต่อแรงกดดันสูง เพื่อให้โครงการสำเร็จ	5	4	3	2	1
43	มีการประชุมสมาชิกโครงการในการรับฟังปัญหา ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะเพื่อสร้างสัมพันธที่ดีต่อกันในการดำเนินโครงการ	5	4	3	2	1
44	ผู้บริหารโครงการ เคารพความคิดเห็นของสมาชิกและเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินโครงการ	5	4	3	2	1
45	ผู้บริหารโครงการควรให้บุคลากรได้รับรู้ถึงมาตรฐานในการทำงาน นำแนวคิด กลยุทธ์ กระบวนการทำงานใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาโครงการ	5	4	3	2	1
46	ผู้บริหารโครงการมีการนำเสนอข่าวสารใหม่ๆ ชี้นำ กำกับดูแลโครงการให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการดำเนิน	5	4	3	2	1

ที่	ข้อความ	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
	โครงการร่วมกันปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง					
47	มีการนำระบบการติดตามงานแบบเดินตรวจงานทั่วทั้งโครงการ มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อค้นหาข้อมูลที่แท้จริง	5	4	3	2	1
48	ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน การคิดริเริ่มงาน การดำเนินงาน การแก้ปัญหา การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และร่วมชื่นชมผลงาน เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ	5	4	3	2	1
49	มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับความก้าวหน้าที่ชัดเจนของบุคลากร เช่น การให้รางวัล การยกย่อง การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม และสร้างความก้าวหน้าสม่ำเสมอ	5	4	3	2	1
50	มีการมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน	5	4	3	2	1
51	มีการวางแผนการให้บุคลากรได้รับการศึกษาอบรม พัฒนาที่เกิดจากความต้องการของบุคลากรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1
52	สร้างสภาพแวดล้อม บรรยากาศของโครงการให้เอื้อต่อการทำงานเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของสมาชิกโครงการ	5	4	3	2	1
53	นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในการสร้างความก้าวหน้าทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมาใช้ในการประเมินผลโครงการเพื่อให้สมาชิกเกิดความรู้สึกที่ดี	5	4	3	2	1
54	มีระบบติดต่อสื่อสารกับฝ่ายต่างๆ เป็นไปด้วยความรวดเร็ว ใช้ภาษาสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	5	4	3	2	1
55	ผู้บริหารโครงการควรให้ความสำคัญกับสายบังคับบัญชา เฉพาะเรื่องที่สำคัญสายบังคับบัญชาสั่งง่ายต่อการติดต่อ	5	4	3	2	1
56	ผู้บริหารโครงการ ดูแล เอาใจใส่และให้การสนับสนุนบุคลากรอย่างจริงจังในการดำเนินโครงการ	5	4	3	2	1

ที่	ข้อความ	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
57	สร้างบุคลากรให้มี ความตระหนัก มุ่งมั่นในการทำงาน คุณภาพของงาน การจัดการงานและการควบคุมคุณภาพ	5	4	3	2	1
58	มีการเคารพและยอมรับฟังความคิดเห็น ความต้องการของ สมาชิก โครงการหรือผู้เกี่ยวข้องในการดำเนิน โครงการ	5	4	3	2	1
59	มีการจัดทำคู่มือกำหนดคุณลักษณะของงาน บุคลากรในการ ปฏิบัติงานที่บ่งบอกภาระหน้าที่ที่ชัดเจนตามภาระงานโครงการ	5	4	3	2	1
60	มีระบบนิเทศติดตาม ประเมินผลและพัฒนาโครงการ อย่างต่อเนื่องที่สมาชิก โครงการรับทราบร่วมกัน	5	4	3	2	1
61	มีกระบวนการหล่อหลอม สร้างความเชื่อ ค่านิยมร่วมเพื่อ ความสำเร็จของโครงการและสร้างวัฒนธรรมแบบทีมงาน	5	4	3	2	1
62	จัดโครงสร้างโครงการให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น เรียบง่าย ไม่ซับซ้อน เหมาะสมกับงานที่ต้องดำเนินการ ง่ายต่อการ นิเทศติดตาม ประเมินผลและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1
63	โครงสร้างองค์การ โครงการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีการสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ได้สะดวก เอื้อให้บุคลากร ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำกิจกรรมร่วมกัน	5	4	3	2	1
64	มีการวิเคราะห์ภาระงานของโครงการ และกำหนดบทบาท ของบุคลากรและมอบหมายงานตามภาระงานที่ชัดเจน มีงานอะไรบ้าง ใครเป็นคนทำ ทำอย่างไร	5	4	3	2	1
65	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสม สอดคล้องกับ ภาระงาน ในการรายงานผลโครงการ	5	4	3	2	1
66	จัดโครงสร้าง ระบบงานบ่งบอกถึงอำนาจหน้าที่ความ รับผิดชอบตอบสนองเป้าหมายวัตถุประสงค์ของงาน	5	4	3	2	1
67	สร้างบรรยากาศให้มีความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน สะอาด ร่มรื่น ปลอดภัย เอื้อต่อการดำเนินโครงการ	5	4	3	2	1
68	จัดสรรงบประมาณ โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ ขอบข่าย ภาระงาน วิธีดำเนินโครงการและผลสำเร็จของโครงการ	5	4	3	2	1

ที่	ข้อความ	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
69	มีมาตรการตั้งวงเงินสำรองเพื่อไว้สำหรับภาวะความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินโครงการ	5	4	3	2	1
70	นำข้อจำกัดของการใช้งบประมาณมาประกอบในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณในการดำเนินโครงการ	5	4	3	2	1
71	สนับสนุนงบประมาณในการดำเนินโครงการให้ทันกับช่วงเวลาในการทำกิจกรรม	5	4	3	2	1
72	ผู้บริหารโครงการมีความสามารถในการระดมทรัพยากร และสร้างความสมดุล ความคุ้มค่า ระหว่างทรัพยากรที่ ต้องการใช้ในการดำเนินโครงการ	5	4	3	2	1
73	มีกระบวนการควบคุมปัญหา แก้ไขปัญหาอุปสรรค และ ความเพียงพอของทรัพยากรประกอบการดำเนินโครงการ	5	4	3	2	1
74	มีการระบุเวลาที่แน่นอนในการควบคุม ตรวจสอบ ติดตาม โครงการ เช่น ก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ หลังดำเนินการและระบุสิ่งที่จะตรวจสอบ	5	4	3	2	1
75	จัดทำเอกสารหรือแผนการควบคุมโครงการที่มีมาตรฐาน เข้าใจง่าย สมเหตุสมผล มีความยืดหยุ่น ยึดเป้าหมายของโครงการเป็นหลัก	5	4	3	2	1
76	มีการกำหนดมาตรฐานของงานที่มีความเป็นไปได้ วัดได้ สามารถบรรลุผลที่ต้องการได้	5	4	3	2	1
77	มีการกำหนดแบบแผนของการรายงาน ระยะเวลา รูปแบบ วิธีการรายงานให้มีความรัดกุมรอบคอบ ทันเวลา	5	4	3	2	1
78	มีรูปแบบการประเมินโครงการที่สอดคล้องกับลักษณะโครงการ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายและแผนของโครงการ	5	4	3	2	1
79	มีกระบวนการปรับปรุงงานเป็นปัจจุบัน ทันเวลาเพื่อให้งานโครงการ สามารถดำเนินการไปได้	5	4	3	2	1
80	มีระบบการบริหารทั้งกระบวนการหลัก กระบวนการสนับสนุน ที่ใช้ตรวจสอบการปฏิบัติงาน กระบวนการจัดการสนับสนุน	5	4	3	2	1

ที่	ข้อความ	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
	การบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการ					
81	มีการจัดตั้งระบบเฉพาะกิจเพื่อสนับสนุนงานลักษณะเฉพาะของโครงการหรือการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
82	กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของโครงการไม่ควรมากเกินไป	5	4	3	2	1
83	นำผลการประเมินที่ผ่านมา ความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง ภาระงาน มาใช้ ในการบริหารและการปรับปรุงพัฒนางานโครงการอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1
84	นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาระบบงานโครงการ	5	4	3	2	1
85	สร้างระบบควบคุมคุณภาพและตัวบ่งชี้ในการดำเนินโครงการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย มาตรฐานคุณภาพของงาน	5	4	3	2	1
แนวทางการบริหารโครงการระยะที่ 3 การปิดโครงการ						
86	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทีมงานโครงการมีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการ	5	4	3	2	1
87	สร้างเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูล การประเมินผลโครงการให้เหมาะกับลักษณะข้อมูล	5	4	3	2	1
88	กำหนดวิธีการ จุดตรวจสอบเก็บข้อมูลโดยคำนึงถึงตัวบ่งชี้ และวัตถุประสงค์ของโครงการ	5	4	3	2	1
89	การจัดทำรายงานการประเมินโครงการสามารถระบุสิ่งที่ดำเนินการไปด้วยดี สิ่งที่ผิดพลาดแต่ละขั้นตอนของการดำเนินโครงการได้ละเอียด ชัดเจน	5	4	3	2	1
90	มีการจัดทำรายงานการประเมินโครงการที่ครอบคลุมค่าใช้จ่ายเวลา วิธีการดำเนินโครงการ	5	4	3	2	1
91	สถานศึกษา มีการจัดประชุมเพื่อสรุปและตรวจสอบความถูกต้องของสิ่งที่ส่งมอบ หรือผลลัพธ์ของโครงการ	5	4	3	2	1

ที่	ข้อความ	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
92	สถานศึกษามีการสรุปวิธีการจัดระเบียบเอกสารหลักฐานจะเก็บไว้ที่ใด อย่างไร รูปแบบใด ใครเป็นคนจัดเก็บให้สมาชิกโครงการได้รับรู้	5	4	3	2	1
93	การจัดทำรายงานโครงการมีการเขียนข้อเสนอแนะข้อพบเห็น ครอบคลุมประเด็นที่เกิดขึ้นทุกขั้นตอนของการดำเนินโครงการเพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ในการดำเนินโครงการต่อไป	5	4	3	2	1
94	หลังจากตรวจสอบรายงานชุดโครงการเรียบร้อยแล้ว จึงมีการประกาศชุดโครงการและปิดโครงการ	5	4	3	2	1
95	มีการให้ขวัญกำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณสมาชิกและขอบคุณสมาชิกที่ร่วมโครงการ	5	4	3	2	1
96	โครงการมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนสามารถเทียบเคียงกับองค์กรอื่นได้	5	4	3	2	1
97	กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดครอบคลุมภาระงานของโครงการ	5	4	3	2	1
98	การสรุปผลลัพธ์การดำเนินงาน โครงการสะท้อนเป้าหมายวัตถุประสงค์ ผลผลิต ผลลัพธ์ ความคุ้มค่าของโครงการ	5	4	3	2	1
99	มีการนำแบบประเมินความพึงพอใจมาใช้ในการประเมินผลลัพธ์การปฏิบัติงาน โครงการ	5	4	3	2	1
100	สถานศึกษา มีการจัดประชุมเพื่อสรุปและตรวจสอบความถูกต้องของสิ่งที่จะส่งมอบ หรือผลลัพธ์ของโครงการ					

ขอกราบขอบพระคุณในความร่วมมือ
ข้อมูลที่แท้จริงของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่องานวิจัย



แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนและผู้รับผิดชอบโครงการ
รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผศ.ดร.เอกรินทร์ สังข์ทอง

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

รองศาสตราจารย์ ดร.ผ่องศรี วาณิชย์ศุภวงศ์

ดร.ชุลีกร ยิ้มสุด

โดย

นางปาลีวรรณ สิทธิการ

นักศึกษาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา)

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

เรียน ท่านผู้บริหารและผู้รับผิดชอบโครงการ

แบบสัมภาษณ์รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา
 องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศ และเพื่อนำเสนอรูปแบบการ
 บริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 ในเขตจังหวัดภาคใต้ ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ
 และทำการวิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ไปแล้วในขั้นตอนการวิจัย
 ระยะเวลาที่ 1 และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงทำการสัมภาษณ์
 ท่านผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และได้รับการยอมรับจากในแวดวงการศึกษา
 เพื่อค้นหาแบบฉบับที่มีความเป็นเลิศในการบริหารโครงการ และสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบโครงการ
 ในสถานศึกษานั้น ๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวางรูปแบบ แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มี 2 ตอน ตอนที่ 1
 เป็นการบันทึกข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์และรายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ ตอนที่ 2 เป็น
 ประเด็นในการสัมภาษณ์ซึ่งมีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิด จำนวน 6 ข้อ
 สำหรับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นั้นผู้วิจัยนั้น ผู้วิจัยจะนำไปใช้เพื่อประกอบการ
 วิจัยเท่านั้น ซึ่งต่อไปจะใช้เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารโครงการในสถานศึกษาให้มี
 ความเป็นเลิศ ผู้วิจัยใคร่ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านที่ได้กรุณาเสียสละเวลา และ
 ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างมากในครั้งนี้

กราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

นางปาลีวรรณ สิทธิการ

นักศึกษาศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา)

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนและผู้รับผิดชอบโครงการในสถานศึกษา

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์มีทั้งหมด 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์และรายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 เป็นประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์และรายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์

1. ผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ นามสกุล.....
 อายุ ปี (อายุราชการ) ตำแหน่ง
 วุฒิการศึกษา สาขาวิชาเอก
 ประสบการณ์ทางการบริหาร ปี ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนปัจจุบัน ปี
 จำนวนนักเรียน คน จำนวนครูคน

2. ผู้สัมภาษณ์

ชื่อ นางสาวสิริวรรณ สิทธิการ

3. วัน เวลา สถานที่ที่สัมภาษณ์

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ เดือน..... ปี..... เวลา.....
 สถานที่สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นในการสัมภาษณ์ความเหมาะสมของรูปแบบ

ข้อ 1 รูปแบบการบริหารโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนของท่านมีชื่ออะไร มีความเป็นมาแนวคิดอย่างไร โปรดอธิบาย

1.1 ชื่อรูปแบบการบริหารโครงการ

.....

.....

.....

1.2 ความเป็นมาแนวคิดในการบริหารโครงการ (ใช้แนวคิดอะไร)

.....

.....

.....

ข้อ 2 หลักการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนของท่านคืออะไร ท่านใช้หลักอะไรในการบริหารโครงการในสถานศึกษาของท่านที่ท่านคิดว่าประสบผลสำเร็จและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์และได้รับการยอมรับ โปรดอธิบายและยกตัวอย่างประกอบ

หลักอะไรในการบริหารโครงการในสถานศึกษา

.....

.....

.....

ข้อ 3 กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนของท่านมีกี่ขั้นตอนอะไรบ้าง ในแต่ละขั้นตอนท่านดำเนินการอย่างไร ที่ทำให้การบริหารโครงการในโรงเรียนของท่านประสบผลสำเร็จ โปรดอธิบาย

กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนของท่านมี ขั้นตอน

กระบวนการบริหารโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนของท่านมีขั้นตอนอะไรบ้าง

.....

.....

.....

ข้อ 4 กรุณาอธิบายและยกตัวอย่างแนวทางที่ทำให้โครงการในโรงเรียนของท่าน ประสบผลสำเร็จ
ในประเด็นต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ

1. เอกสารลักษณะโครงการ

แนวทางที่ใช้ในการดำเนินการเพื่อความเป็นเลิศ

.....

.....

.....

.....

2. การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ

แนวทางที่ใช้ในการดำเนินการเพื่อความเป็นเลิศ

.....

.....

.....

.....

3. ระบบข้อมูลสารสนเทศ

แนวทางที่ใช้ในการดำเนินการเพื่อความเป็นเลิศ

.....

.....

.....

.....

4. การวางแผนโครงการ

แนวทางที่ใช้ในการดำเนินการเพื่อความเป็นเลิศ

.....

.....

.....

.....

5. การเขียนโครงการ

แนวทางที่ใช้ในการดำเนินการเพื่อความเป็นเลิศ

.....

.....

.....

.....

ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ

1. การบริหารทรัพยากรบุคคล

แนวทางที่ใช้ในการดำเนินการเพื่อความเป็นเลิศ

.....

.....

.....

.....

2. คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ

แนวทางที่ใช้ในการดำเนินการเพื่อความเป็นเลิศ

.....

.....

.....

.....

3. การบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น

แนวทางที่ใช้ในการดำเนินการเพื่อความเป็นเลิศ

.....

.....

.....

.....

ระยะที่ 3 การปิดโครงการ

1. การประเมินผลโครงการ การรายงานและการปิดโครงการ
แนวทางที่ใช้ในการดำเนินการเพื่อความเป็นเลิศ

.....

.....

.....

.....

- ข้อ 5 ท่านคิดว่ามีองค์ประกอบหรือปัจจัยอื่นอะไรบ้าง ในการบริหารโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศ
ของสถานศึกษาโปรดอธิบายแนวทางที่ทำให้โรงเรียนของท่านประสบผลสำเร็จที่แตกต่างจาก ข้อ 4
องค์ประกอบอื่นได้แก่.....
แนวทางที่ใช้ในดำเนินโครงการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

.....

.....

.....

- ข้อ 6 ข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการให้ข้อมูล

ผู้สัมภาษณ์

ผอ.ปาลีวรรณ สิริทิการ โทร 089-2049746



แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผศ.ดร.เอกรินทร์ สังข์ทอง

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

รองศาสตราจารย์ ดร.ผ่องศรี วาณิชยศุภวงศ์

ดร.ชุลีกร ยิ้มสุด

โดย

นางปาลีวรรณ สิทธิการ

นักศึกษาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา)

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

เรียน ผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เรื่องรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ มีวัตถุประสงค์เพื่อยืนยันรูปแบบที่ผู้วิจัยได้ร่างรูปแบบขึ้น โดยอาศัยข้อมูลจากแนวคิดเชิงทฤษฎี การวิเคราะห์องค์ประกอบและการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษามีผลงานเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับและได้รับการประกาศจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกรณีผู้ที่มีผลงานดีเด่นที่ได้รับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป และ กรณีผู้ที่มีผลงานที่ส่วนราชการต้นสังกัดเห็นว่ามีคุณภาพเทียบเคียงกับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไปในเขตจังหวัดภาคใต้ รวมจำนวน 7 คน และผู้รับผิดชอบโครงการจำนวน 7 คน สำหรับรูปแบบที่สร้างขึ้นมีลักษณะเป็นรูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) ในการบรรยาย อธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ของรูปแบบ ซึ่งมี ส่วนประกอบ 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการ ส่วนที่ 3 องค์ประกอบของการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ และ กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้นในทางปฏิบัติคำตอบที่ได้จากท่านผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งนี้จะมีประโยชน์และมีคุณค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัย จึงใคร่ขอให้ท่านโปรดให้การอนุเคราะห์คำตอบในครั้งนี้ด้วย

นางปาลีวรรณ สิทธิการ

นักศึกษาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา)

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้

2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีทั้งสิ้น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ เกี่ยวกับ ชื่อ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งความรู้ความชำนาญ และระยะเวลาในการรับราชการ

ตอนที่ 2 การพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ โดยการสัมภาษณ์ 2 ประเด็น คือ 1) ความเหมาะสมของ แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ส่วนประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ และ 2) ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความเหมาะสมของชื่อรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศและข้อเสนอแนะ ส่วนที่ 2 ความเหมาะสมของแนวคิดหลักการของรูปแบบและข้อเสนอแนะ ส่วนที่ 3 ความเหมาะสมขององค์ประกอบของการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศและแผนภาพแสดงกระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศและข้อเสนอแนะ และส่วนที่ 4 ความเหมาะสมของแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศและข้อเสนอแนะ

3. กรุณาศึกษารายละเอียดร่างรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ และอ่านคำชี้แจงให้เข้าใจก่อนตอบคำถาม ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับการอนุเคราะห์ช่วยเหลือจากท่านด้วยดีและขอขอบพระคุณท่านล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ที่ท่านให้ความร่วมมืออย่างดียิ่ง

นางปาลิวรรณ สิทธิการ

นักศึกษาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา)

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

คำชี้แจง เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของท่าน โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หรือเติม
ข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่านด้านล่างนี้ให้ครบถ้วนตามความเป็นจริง

ชื่อ.....

เพศ ชาย หญิง อายุ ปี

ระดับการศึกษา ปริญญาเอก ปริญญาโท
 ปริญญาตรี อนุปริญญา อื่น ๆ.....

สาขา.....

ตำแหน่ง ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์
 ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 ผู้อำนวยการสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา
 รองผู้อำนวยการสำนักสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา
 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ผู้อำนวยการโรงเรียน
 อื่น ๆ

ความรู้ความชำนาญ ท่านมีความรู้ความชำนาญด้านใด (เลือกได้ มากกว่า 1 ข้อ)

- การบริหารการศึกษา
 การบริหารสำนักงาน หน่วยงานระดับเขตพื้นที่ หรือสูงกว่า
 การบริหารสถานศึกษา
 การบริหารโครงการ
 อื่น ๆ

ระยะเวลาในการรับราชการ.....ปี

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเรื่องรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตภาคใต้ ตอนที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็นถึงความเหมาะสมของ แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ส่วนประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ และความเหมาะสมของส่วนประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ใน 4 ประเด็น

โปรดอ่านข้อความด้านซ้ายมือ หรือพิจารณาแผนภูมิด้านบน แล้วพิจารณาว่า แผนภาพ หรือข้อความส่วนต่าง ๆ ของรูปแบบมีความเหมาะสมหรือไม่พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข โดยมีคำอธิบายในการพิจารณาดังนี้

เหมาะสม หมายถึง มีประโยชน์ มีคุณค่า สามารถนำไปใช้ได้จริง บรรลุตามวัตถุประสงค์

ไม่เหมาะสม หมายถึง ไม่มีประโยชน์ ไม่มีคุณค่า ไม่สามารถนำไปใช้ได้จริง ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยท่านสามารถตอบ ได้ 2 ประเด็น คือ 1) ไม่เหมาะสมบางส่วน 2) ควรตัดทิ้ง

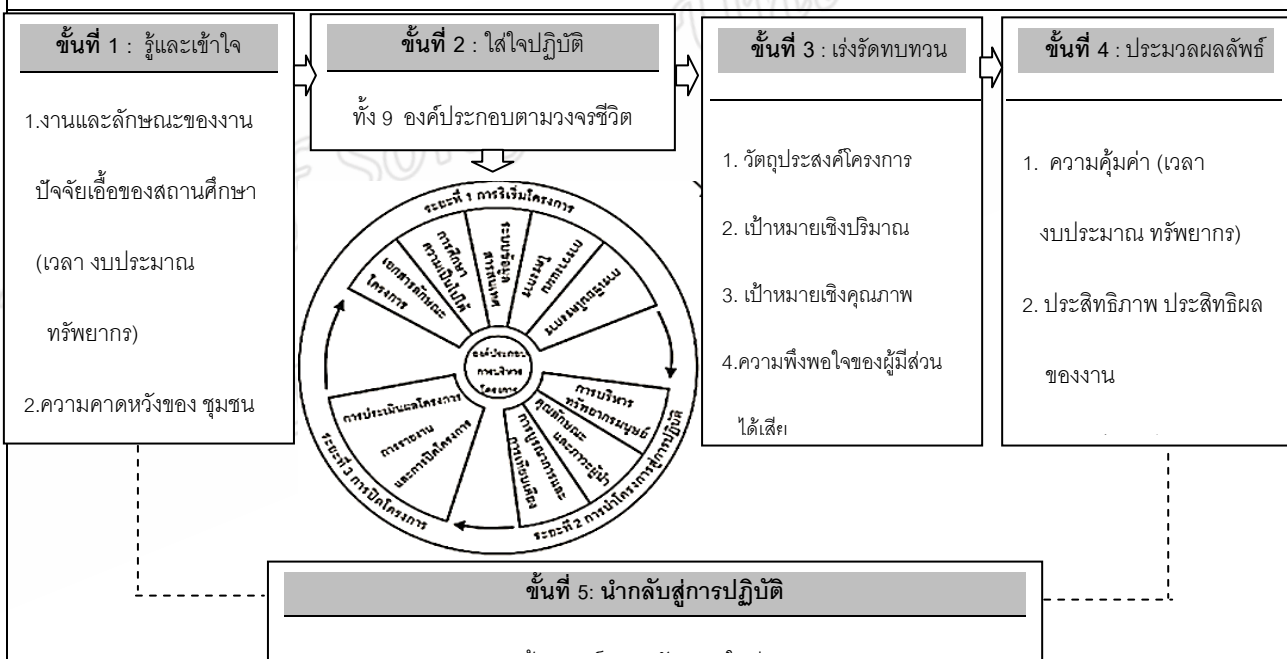
2. เมื่อท่านพิจารณาถึงความเหมาะสม ไม่เหมาะสมแล้ว หลังจากนั้นขอความกรุณาท่านได้บันทึกให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ของรูปแบบในช่องข้อเสนอแนะด้วยเพื่อจะได้ข้อมูลในการปรับปรุงรูปแบบให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศโดยยึดวัตถุประสงค์สูงสุด			
ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ			
ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการ			
ส่วนที่ 3 องค์ประกอบ กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ			
องค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ			
ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ 1. เอกสารลักษณะโครงการ 2. การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ 3. ระบบข้อมูลสารสนเทศ 4. การวางแผนโครงการ	ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ 1. การบริหารทรัพยากรบุคคล 2. คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ 3. การบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น	ระยะที่ 3 การปิดโครงการ 1. การประเมินผลโครงการ การรายงานและ การปิดโครงการ	
กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ			
ขั้นที่ 1 : รู้และเข้าใจ 1. งานและลักษณะของงาน ปัจจัยเอื้อของสถานศึกษา (เวลา งบประมาณ ทรัพยากร) 2. ความคาดหวังของ ชุมชน สถานศึกษา ผู้เกี่ยวข้อง 3. ความชัดเจนของเป้าหมาย 4. จุดเด่นของสถานศึกษา	ขั้นที่ 2 : ใส่ใจปฏิบัติ ทั้ง 9 องค์ประกอบตามวงจรชีวิตโครงการ 	ขั้นที่ 3 : เร่งรัดทบทวน 1. วัตถุประสงค์โครงการ 2. เป้าหมายเชิงปริมาณ 3. เป้าหมายเชิงคุณภาพ 4. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย	ขั้นที่ 4 : ประมวลผลลัพธ์ 1. ความคุ้มค่า (เวลา งบประมาณ ทรัพยากร) 2. ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงาน 3. ความประหยัด 4. ความมีมาตรฐาน
ขั้นที่ 5 : นำกลับสู่การปฏิบัติ การสร้างสรรค์งาน นวัตกรรมใหม่ของงาน			
ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศ			
แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ		
แผนภาพแสดงความสัมพันธ์และส่วนประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	<input type="checkbox"/> เหมาะสม <input type="checkbox"/> ไม่เหมาะสม <input type="checkbox"/> บางส่วน <input type="checkbox"/> ตัดทิ้ง		

ส่วนต่าง ๆ ของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
<p>การทำงาน กิจกรรมตามโครงการ</p> <p>6. หลักของความคุ้มค่า เป็นการทำงานให้เสร็จทันเวลา ใช้ทรัพยากรในการทำงานที่เหมาะสม</p> <p>7. หลักของการขับเคลื่อนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็น การนำผลการประเมินผลการจัดทำโครงการ จุดเด่น จุดด้อย ข้อค้นพบจากการดำเนินโครงการมาใช้ในการพัฒนาโครงการในครั้งต่อไป</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>ส่วนที่ 3 องค์ประกอบการบริหารและ กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ</p>	
<p>องค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ</p> <p>ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ 1) เอกสารลักษณะโครงการ 2) การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ 3) ระบบข้อมูลสารสนเทศ 4)การวางแผน 5) การเขียนโครงการ</p> <p>ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ</p> <p>1) การบริหารทรัพยากรบุคคล 2) คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ 3) การบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเทียบเคียงกับสถาบันอื่น</p> <p>ระยะที่ 3 การปิดโครงการ 1 มีองค์ประกอบ คือ การประเมินผลโครงการการรายงานและการปิดโครงการ</p>	<p><input type="checkbox"/> เหมาะสม</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่เหมาะสม</p> <p><input type="checkbox"/> บางส่วน</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ตัดทิ้ง</p> <p>ข้อเสนอแนะ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ</p> <p>ขั้นที่ 1 รู้และเข้าใจ เป็นขั้นตอนของการริเริ่มโครงการ ที่สถานศึกษาหรือผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องทำการวิเคราะห์ตนเอง ถึงปัจจัยเงื่อนไขในการบริหารตามบริบทของตนเอง เวลา งบประมาณ และทรัพยากร ความคาดหวังของนักเรียน ครู ชุมชน</p>	<p><input type="checkbox"/> เหมาะสม</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่เหมาะสม</p> <p><input type="checkbox"/> บางส่วน</p> <p><input type="checkbox"/> ตัดทิ้ง</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ส่วนต่าง ๆ ของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
ในแต่ละขั้นตอนการทำโครงการ จะจัดการกับความสูญเปล่าได้อย่างไร 4) ความมีมาตรฐานนวัตกรรมและต้นแบบการทำงานที่มีความเป็นเลิศ	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>ขั้นที่ 5 นำกลับสู่การปฏิบัติ เป็นการสร้างสรรค์งานโครงการ กิจกรรมขึ้นมาใหม่โดยนำผลจากการประเมิน ทบทวน และการประมวลผลผลลัพธ์ มาปรับปรุงแก้ไข พัฒนางานโครงการและร่วมกันจัดทำ ออกแบบงานโครงการกิจกรรมใหม่ในครั้งหรือปีต่อไป</p>	<p><input type="checkbox"/> เหมาะสม</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่เหมาะสม</p> <p style="padding-left: 20px;"><input type="checkbox"/> บางส่วน</p> <p style="padding-left: 20px;"><input type="checkbox"/> ตัดทิ้ง</p> <p>ข้อเสนอแนะ</p> <p>.....</p>

แผนภาพแสดง กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศโดยยึดวัตถุประสงค์สูงสุด



<p>แผนภาพรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา โดยยึดวัตถุประสงค์สูงสุด</p>	<p><input type="checkbox"/> เหมาะสม</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่เหมาะสม</p> <p style="padding-left: 20px;"><input type="checkbox"/> บางส่วน</p> <p style="padding-left: 20px;"><input type="checkbox"/> ตัดทิ้ง</p> <p>ข้อเสนอแนะ</p> <p>.....</p>
---	---



เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผศ.ดร.เอกรินทร์ สังข์ทอง

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

รองศาสตราจารย์ ดร.ผ่องศรี วาณิชย์ศุภวงศ์
ดร.ชุลีกร ยิ้มสุด

โดย

นางปาลีวรรณ สิทธิการ

นักศึกษาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา)

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

เรียน ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม เรื่องรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ มีวัตถุประสงค์เพื่อยืนยันความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบที่ผู้วิจัยได้ร่างขึ้น โดยอาศัยข้อมูลจากแนวคิดเชิงทฤษฎี การวิเคราะห์องค์ประกอบและการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษามีผลงานเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับและได้รับการประกาศจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกรณีผู้ที่มีผลงานดีเด่นที่ได้รับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป และ กรณีผู้ที่มีผลงานที่ส่วนราชการต้นสังกัดเห็นว่ามีความดีเทียบเคียงกับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไปในเขตจังหวัดภาคใต้ จำนวน 7 คน และผู้รับผิดชอบโครงการ จำนวน 7 คน และได้ผ่านการพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน สำหรับรูปแบบนี้มีลักษณะเป็นรูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) ในการบรรยาย อธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งมี ส่วนประกอบ 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการ ส่วนที่ 3 องค์ประกอบของการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ และกระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้นในทางปฏิบัติ คำตอบที่ได้จากท่านผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มในครั้งนี้จะมีประโยชน์และมีคุณค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัย จึงใคร่ขอให้ท่านโปรดให้การอนุเคราะห์คำตอบในครั้งนี้ด้วยเพื่อหารูปแบบและแนวทางสร้างความเป็นเลิศในการบริหารโครงการที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

นางปาลีวรรณ สิทธิการ

นักศึกษาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา)

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลัทธศึกษาศาสตร์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี มีวัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้

2. สำหรับกระบวนการวิจัยที่ผ่านมาได้ดำเนินการแล้วดังนี้

2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับวงจรชีวิตของโครงการ (Project Cycle) ซึ่งพบว่า วงจรชีวิตโครงการ ที่สำคัญมี 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ และระยะที่ 3 การปิดโครงการ หลังจากนั้น จึงศึกษาตัวแปรการบริหารโครงการที่ประสบผลสำเร็จ ตัวแปรการบริหารสู่ความเป็นเลิศ และตัวแปรการบริหารโครงการที่ประสบผลสำเร็จของ สถานศึกษาที่มีผลงานการบริหารเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับและได้รับการประกาศจากสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกรณีผู้ที่มีผลงานดีเด่นที่ได้รับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป และ กรณีผู้ที่มีผลงานที่ส่วนราชการต้นสังกัดเห็นว่ามีคุณภาพเทียบเคียงกับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป เพื่อค้นหาตัวแปรที่สำคัญที่ทำให้การบริหารโครงการของสถานศึกษามีความเป็นเลิศ นำมาสร้าง เป็นแบบสอบถาม และเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้

หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้การบริหารโครงการมีความเป็นเลิศมี 9 องค์ประกอบ ซึ่งทุกองค์ประกอบเป็นไปตามแนวคิดเชิงทฤษฎีวงจรชีวิตโครงการ กล่าวคือระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) เอกสารลักษณะโครงการ 2) การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ 3) ระบบข้อมูลสารสนเทศ 4) การวางแผนโครงการ 5) การเขียนโครงการ ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติมี 3 องค์ประกอบ คือ 1) การบริหารทรัพยากรบุคคล 2) คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ 3) การบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น และระยะที่ 3 การปิดโครงการ มี 1 องค์ประกอบ คือ การประเมินผลโครงการ การรายงานผลและการปิดโครงการ

2.2 การนำเสนอรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ

ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ดังนี้

2.2.1 จัดทำร่างรูปแบบการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบในขั้นตอนที่ 1 บูรณาการกับแนวคิดการสร้างรูปแบบจัดสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Protocol) โดยได้กำหนดข้อคำถามในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ ส่วนที่ 2 แนวคิดหลักการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ ส่วนที่ 3 องค์ประกอบ กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศและส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ หลังจากนั้นจึงนำไปสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานการบริหารเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับและได้รับการประกาศจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีผู้ที่มีผลงานดีเด่นที่ได้รับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป จำนวน 3 คนและ กรณีผู้ที่มีผลงานที่ส่วนราชการต้นสังกัดเห็นว่ามีความเหมาะสมเทียบเคียงกับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป จำนวน 4 คน และ ผู้รับผิดชอบโครงการ 7 คน นำผลการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จึงได้ร่างรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ (รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย)

2.2.2 การพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ จากขั้นตอนที่ 1 มาสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งประกอบด้วย นักวิชาการที่มีความรู้ความชำนาญในด้านการวางแผนหรือการบริหารโครงการและผู้บริหารการศึกษา จำนวน 7 คน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบในประเด็นต่าง ๆ 2 ประเด็น คือ 1) ความเหมาะสมของแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ และ 2) ความเหมาะสมของส่วนประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบ ได้แก่ ชื่อรูปแบบ แนวคิดและหลักการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ องค์ประกอบและกระบวนการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ แผนภาพแสดงกระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา และแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ทำการปรับปรุงแก้ไข จัดทำเป็นเอกสารประกอบการสนทนากลุ่มซึ่งมีรายละเอียดดังเอกสารฉบับนี้

3. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้จัดทำเอกสารประกอบการสนทนากลุ่มขึ้นเพื่อให้กลุ่มปฏิบัติซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการในสถานศึกษาโดยตรงได้พิจารณาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติว่า รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ว่า มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือไม่ โดยมีกำหนดการสนทนากลุ่ม ในวันที่ 29 กรกฎาคม 2557 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องพุทธชาต ชั้น 2 คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เพื่อนำผลที่ได้จากการร่วมสนทนากลุ่มไปปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ต่อไป สำหรับเอกสารประกอบการสนทนากลุ่มฉบับนี้มีทั้งสิ้น 3 ส่วน ประกอบด้วย ได้แก่ ส่วนที่ 1 กำหนดการร่วมสนทนากลุ่ม ส่วนที่ 2 ร่างรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา และ ส่วนที่ 3 ประเด็นแนวทางการร่วมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ตอนที่ 2 แบบบันทึกความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาใน 2 ประเด็น คือ 1) ความเหมาะสมของแผนภาพแสดงความสัมพันธ์และ 2) ความเหมาะสมของส่วนประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบ ได้แก่ ชื่อรูปแบบ แนวคิดและหลักการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ องค์ประกอบและกระบวนการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ แผนภาพแสดงกระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา และแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

4. แนวทางการพิจารณาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบ มีแนวทางการพิจารณา ดังนี้

มีความเหมาะสม หมายถึง รูปแบบดังกล่าว มีประโยชน์ มีคุณค่า สามารถนำไปใช้ได้จริงในการบริหารโครงการของสถานศึกษาเพื่อสู่ความเป็นเลิศ

ไม่มีความเหมาะสม หมายถึง รูปแบบดังกล่าวไม่มีประโยชน์ ไม่มีคุณค่า ไม่สามารถนำไปใช้ได้จริง

ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ท่านสามารถแสดงข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะได้อย่างอิสระ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงรูปแบบและส่วนประกอบต่าง ๆ ให้สามารถนำสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

5. การนำเสนอประเด็นต่าง ๆ ในการร่วมสนทนากลุ่ม ควรใช้เวลาท่านละไม่เกิน 5 นาที ในแต่ละประเด็น ขอความกรุณาท่านบันทึกความคิดเห็นของท่านที่มีต่อประเด็นการสนทนากลุ่มซึ่งมีแบบฟอร์มให้ท่านบันทึกข้อมูลอยู่ในตอนท้ายของเอกสารฉบับนี้ โดยผู้วิจัยจะขอรับเอกสารดังกล่าวในวันสนทนากลุ่ม

6. กรุณาศึกษารายละเอียดร่างรูปแบบการบริหารโครงการการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ และอ่านคำชี้แจงให้เข้าใจก่อนร่วมสนทนา ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับการอนุเคราะห์ช่วยเหลือจากท่านด้วยดีและขอขอบพระคุณท่านล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ที่ท่านให้ความร่วมมือ

ด้วยความเคารพอย่างสูง

นางปาลีวรรณ สิทธิการ

นักศึกษาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

ข้อมูลนักศึกษา

ชื่อ : นางปาลีวรรณ สิทธิการ

ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านบ่อประดู่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสงขลา เขต 1

ที่ทำงาน : โรงเรียนชุมชนบ้านบ่อประดู่ หมู่ที่ 2 ตำบล วัดจันทร์ อำเภอ สทิงพระ
จังหวัด สงขลา 90140

โทรศัพท์ : 089-2049746 E-mail : parlewan2510@hotmail.com

ส่วนที่ 1 กำหนดการร่วมสนทนากลุ่ม

เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารโครงการ

สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้

ณ ห้องพุททชาต ชั้น 2 คณะศิลปศาสตร์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

วันที่ 29 กรกฎาคม 2557

กำหนดการร่วมสนทนากลุ่ม

เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารโครงการ

สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้

ณ ห้องพุทธชาต ชั้น 2 คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วิทยาเขต หาดใหญ่ วันที่ 29 กรกฎาคม 2557

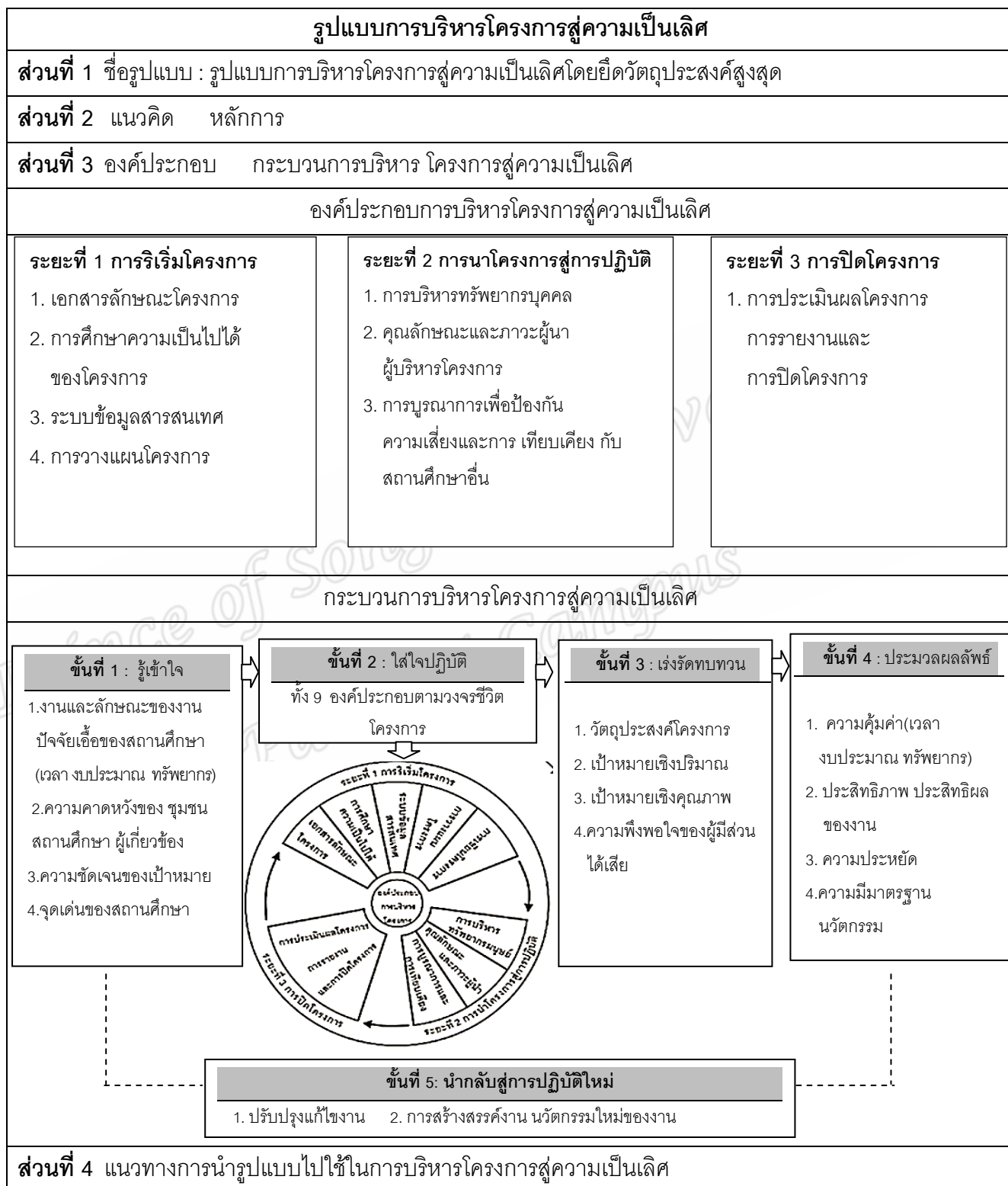
- 08.00-08.30 น. ลงทะเบียนผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่ม
- 08.30-09.00 น. พิธีเปิดการร่วมสนทนากลุ่ม โดย ผศ. ดร.เอกรินทร์ สังข์ทอง
(อาจารย์ที่ปรึกษา)
- 09.00- 9.30 น. เริ่มสนทนากลุ่มโดย นางสาวสิริวรรณ สติธิการ นักศึกษาปริญญาเอก
ศึกษาศาสตร์ดุสิต นำเสนอ "รูปแบบการบริหารโครงการ
สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้"
- 09.30-10.15 น. ร่วมสนทนากลุ่มในประเด็นของ ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบ
ในประเด็นต่อไปนี้
- ความเหมาะสมของชื่อรูปแบบ
 - ความเหมาะสมและเป็นไปได้ของแนวคิด หลักการบริหารโครงการสู่
ความเป็นเลิศ
 - ความเหมาะสมและเป็นไปได้ของ องค์ประกอบการบริหาร
และกระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ
 - แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ
- 10.15-10.30 น. พักรับประทานอาหารว่าง
- 10.30-11.30 น. สนทนากลุ่ม (ต่อ)
- 11.30-12.00 น. สรุปผลการพิจารณารูปแบบ
- 12.00-13.00 น. ร่วมรับประทานอาหารกลางวัน

หมายเหตุ กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

ส่วนที่ 2 ร่างรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ

ร่างรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของรูปแบบทั้งระบบ



คำอธิบายรูปแบบ

ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ

การตั้งชื่อรูปแบบการบริหารโครงการ ผู้วิจัยตั้งชื่อรูปแบบโดยคำนึงถึงความโดดเด่นของสถานศึกษา วัตถุประสงค์ พลังเป้าหมายของความสำเร็จสูงสุด กระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) และกิจกรรมที่สถานศึกษาดำเนินการมาร่วมบูรณาการตั้งนั้นเพื่อให้รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศที่ค้นพบในครั้งนี้ มีความสอดคล้องกับหลักการตั้งชื่อรูปแบบ ผู้วิจัยจึงให้ชื่อรูปแบบการบริหารโครงการในครั้งนี้ ว่า

รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ โดยยึดวัตถุประสงค์สูงสุด

ส่วนที่ 2 แนวคิดและหลักการ การบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ

แนวคิดการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ

การบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา เป็นวิวัฒนาการ การบริหารที่บูรณาการการทำงาน โดยยึดประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาทั้งระบบ เป็นการนำความโดดเด่นของสถานศึกษา บริบทสภาพแวดล้อม ปัจจัยเอื้อของสถานศึกษา มาควบรวมกับนโยบาย ความคาดหวังของสถานศึกษา ศักยภาพของผู้บริหาร ครู ศักยภาพเด็ก และบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษามาช่วยกันส่งเสริมพัฒนาเด็ก พัฒนาสถานศึกษาให้เต็มศักยภาพในระดับสูงสุด โดยให้ความสำคัญกับเด็ก ต้องทำงานเพื่อเด็ก ยึดเด็กเป็นสำคัญ รู้จักสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเด็ก ทำงานอะไรก็ตาม ให้เด็กได้ ครูได้ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีรางวัล คือ คุณภาพเด็กเป็นเครื่องหมาย รับรองความสำเร็จ ในการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่ดีขององค์กร จนสามารถนำพาสถานศึกษามุ่งสู่สากลและมีความเหนือชั้นกว่าคู่แข่ง อันจะทำให้ ผู้ปกครอง สังคม ชุมชน สถานศึกษาหรือองค์กรอื่นให้การยอมรับสถานศึกษา ที่สำคัญ ผู้บริหาร ครู หรือผู้เกี่ยวข้องต้องมีจิตสำนึกหรือสามัญสำนึกในหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่และ ทุกคนร่วมรับรู้เป้าหมาย เกณฑ์การทำงานร่วมกัน

หลักการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ

หลักการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ มีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1. หลักการบริหารโดยใช้การมีส่วนร่วมและเครือข่ายในการทำงานเป็นการบริหารโดยใช้การทำงานแบบทีมงาน หรือคณะกรรมการ โดยอาศัยความร่วมมือกันทำงานของผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมของโครงการ
2. หลักของความเชื่อมั่นและศรัทธา เป็นการสร้างให้ สมาชิกของโครงการ เชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงาน ผู้รับผิดชอบโครงการ ผู้บริหารและเชื่อมั่นในเป้าหมายความสำเร็จและคุณภาพของงาน
3. หลักการบริหารโครงการเชิงระบบโดยใช้ระบบวงจรคุณภาพ (PDCA) เป็นกระบวนการบริหารโครงการ กิจกรรมของสถานศึกษาที่มุ่งสร้างคุณภาพของสถานศึกษาในภาพรวมของสถานศึกษา ตั้งแต่การเริ่มวางแผนการทำงาน การดำเนินการ การตรวจสอบประเมินผลและนำผลไปปรับปรุงคุณภาพของงาน
4. หลักการบริหารโดยยึดเกณฑ์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์สูงสุด เป็นการนำมาตราฐาน เกณฑ์ และวัตถุประสงค์มาสร้างความชัดเจนในการดำเนินโครงการและยึดถือเป็นเป้าหมายวัตถุประสงค์สูงสุดในการทำงานเพื่อสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร
5. หลักของความรับผิดชอบร่วมกัน เป็นการนำภาระงานของโครงการมาแบ่งงาน กระจายงาน และมอบหมายอำนาจหน้าที่ ร่วมรับผิดชอบช่วยเหลือในการทำงาน กิจกรรมตามโครงการ
6. หลักของความคุ้มค่า เป็นการดำเนินงานโดยยึดหลักงานเสร็จทันเวลา และใช้ทรัพยากรในการทำงานที่เหมาะสม
7. หลักของการขับเคลื่อนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นการดำเนินงานโครงการตามแผนงานโครงการที่วางไว้ตั้งแต่การเริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ โดยมีการประเมินทบทวนถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย และประเมินผลลัพธ์ความคุ้มค่าของ เวลา งบประมาณ ทรัพยากร ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของงาน เพื่อสร้างมาตรฐานการดำเนินโครงการ อย่างต่อเนื่อง
8. หลักการจัดการความรู้ โดยการนำข้อค้นพบ แนวปฏิบัติที่มีความเป็นเลิศในการบริหารโครงการมารวบรวมเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อเผยแพร่ให้สถานศึกษาอื่นได้นำไปปรับประยุกต์ใช้

ส่วนที่ 3 องค์ประกอบการบริหารและกระบวนการบริหารโครงการสู่ ความเป็นเลิศองค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ

องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา มีจำนวน 9 องค์ประกอบ แยกตามวงจรชีวิตโครงการ มีรายละเอียดดังนี้

ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ
1) เอกสารลักษณะโครงการ 2) การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ 3) ระบบข้อมูลสารสนเทศ
4) การวางแผนโครงการ 5) การเขียนโครงการ

ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ
คือ 1) การบริหารทรัพยากรบุคคล 2) คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ 3) การบูรณาการ
เพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น

ระยะที่ 3 การปิดโครงการ มี 1 องค์ประกอบ คือ 1) การประเมินผลโครงการ
การรายงานและการปิดโครงการ

กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศมีกระบวนการที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 รู้เข้าใจ เป็นขั้นตอนของการริเริ่มโครงการที่สถานศึกษาหรือ
ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องทำการวิเคราะห์ตนเองถึงภาระงานหลักที่ต้องดำเนินการ นโยบายของ
สถานศึกษา นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ปัญหาความต้องการในพื้นที่และของสถานศึกษา
พร้อมทั้งคำนึงถึงปัจจัยเอื้อในการบริหาร ซึ่งต้องคำนึงถึง เวลา งบประมาณ และทรัพยากร
ความคาดหวังของนักเรียน ครู ชุมชน สถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษา
ยุทธศาสตร์ นโยบายการดำเนินงานของหน่วยงานต้นสังกัดและของสถานศึกษา มาตรฐานการ
จัดการศึกษา ความชัดเจนของเป้าหมาย จุดเด่นของสถานศึกษา ปรัชญา คำขวัญ อัตลักษณ์ของ
สถานศึกษา งานและลักษณะของงานโครงการ ว่ามีปริมาณงานอะไรบ้างที่ต้องทำ เพื่อให้โครงการ
บรรลุตามเป้าหมายในระดับสูงสุด หลังจากนั้นจึงกำหนดกรอบในการปฏิบัติ กรอบระยะเวลา
กรอบผู้รับผิดชอบโครงการ กรอบงบประมาณทรัพยากรที่ต้องใช้ เป็นการคิดว่าจะทำอะไร
ทำอย่างไร ทำเมื่อไหร่ ใครเป็นคนทำ ใช้งบประมาณเท่าไร อะไรคือเป้าหมายสูงสุดสู่ความเป็นเลิศ
แล้วจึงร่วมกันเขียนเอกสารโครงการ เพื่อขออนุมัติ และเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความชัดเจน
และเข้าใจในงาน โครงการยิ่งขึ้น จึงต้องให้ความสำคัญกับการนำเสนอแผนงาน โครงการ กิจกรรม
ในที่ประชุมเพื่อขออนุมัติ อันจะนำไปสู่จุดเริ่มต้นของการทำงาน แบบร่วมคิดร่วมทำ ร่วมกันแบ่งงาน
และร่วมรับผิดชอบ

ขั้นที่ 2 ใส่ใจปฏิบัติ การนำโครงการสู่การปฏิบัติให้มีความเป็นเลิศ ผู้รับผิดชอบโครงการและผู้บริหารโครงการต้องใส่ใจกับการปฏิบัติและให้ความสำคัญกับทีมงาน (Project Team Management) โดยผู้บริหารต้องใส่ใจกับทุกขั้นตอนของโครงการ ตามแผนงานโครงการที่วางไว้ ใ้ภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความเสียสละ ทุ่มเท รู้จักการบริหารงานแบบทีมงาน มีการติดตามการทำงานโครงการอย่างใกล้ชิดตั้งแต่ ระยะเวลาที่ 1 การริเริ่มโครงการต้องให้ความสำคัญและนำองค์ประกอบ ทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) เอกสารลักษณะโครงการ
- 2) การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ
- 3) ระบบข้อมูลสารสนเทศ
- 4) การวางแผนโครงการ
- 5) การเขียนโครงการ มาปฏิบัติตามแนวทางการสร้างความเป็นเลิศ

ระยะเวลาที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ ต้องให้ความสำคัญและนำองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ คือ

- 1) การบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2) คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ
- 3) การบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น มาปฏิบัติตามแนวทางการสร้างความเป็นเลิศและระยะเวลาที่ 3 การปิดโครงการ ต้องให้ความสำคัญและนำองค์ประกอบ 1 องค์ประกอบ คือ การประเมินผลโครงการ การรายงานและการปิดโครงการ มาปฏิบัติตามแนวทางการสร้างความเป็นเลิศ ทั้งนี้ต้องนำกระบวนการบริหารแบบวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการบริหารควบคุมโครงการในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน ผ่านกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารจัดการเวลาที่มีความเหมาะสม การประชาสัมพันธ์ที่ทั่วถึงให้ผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะนักเรียน ครู ผู้ปกครองและสมาชิกโครงการได้รับทราบถึงภารกิจของงาน โครงการ เป้าหมาย ทิศทาง กรอบในการดำเนินโครงการ ตลอดจนเกณฑ์เพื่อสร้างความเป็นเลิศ โดยใช้กระบวนการนิเทศ กำกับ ติดตามอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง ซึ่งผู้รับผิดชอบโครงการ ต้อง ใส่ใจกับทุกองค์ประกอบของการบริหารโครงการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในทุกระยะของวงจรชีวิตโครงการ

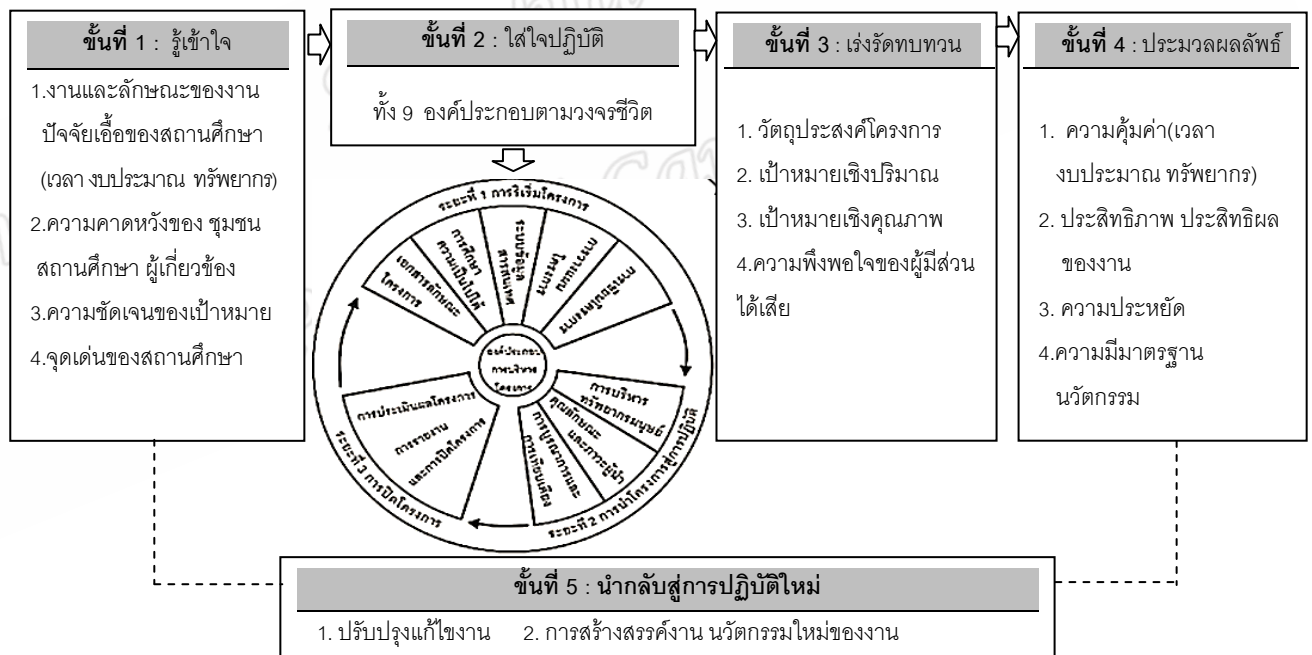
ขั้นที่ 3 เร่งรัดทบทวน เป็นการสะท้อนผลการดำเนินกิจกรรมโครงการ ให้เห็นเป็นรูปธรรมอาจจะอยู่ในรูปของตัวเลข หรือระดับของความสำเร็จ โดยผู้รับผิดชอบโครงการต้องให้ความสำคัญและมีการประเมินความสำเร็จของโครงการในประเด็นต่อไปนี้ คือ 1) วัตถุประสงค์ของโครงการ 2) เป้าหมายความสำเร็จเชิงปริมาณ 3) เป้าหมายความสำเร็จเชิงคุณภาพ และ 4) ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสียกับโครงการ

ขั้นที่ 4 ประมวลผลลัพท์ เป็นการตรวจสอบทบทวนถึงมิติหรือภาพความสำเร็จของโครงการ ที่สะท้อนให้เห็นประเด็นต่อไปนี้ 1) ความคุ้มค่า ความประหยัด ของการทำโครงการ ว่า มีความเหมาะสมหรือไม่เกิดความสูญเปล่า มาก น้อยเพียงใดในขั้นตอนการทำโครงการ

ทั้งด้าน เวลา งบประมาณ ทรัพยากรการบริหาร ผลประโยชน์สูงสุดเกิดกับใคร ทำแล้วได้อะไร
 2) ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน สามารถสร้างสรรค์ สินค้า บริการ คุณภาพ นักเรียน และสถานศึกษา ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาได้หรือไม่
 3) การประมวลปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขโครงการ 4) ความมีมาตรฐาน นวัตกรรม และต้นแบบการทำงานที่มีความเป็นเลิศ

ขั้นที่ 5 นำกลับสู่การปฏิบัติใหม่ เป็นการสร้างสรรค์งาน โครงการ กิจกรรม ขึ้นมาใหม่โดยนำผลจากการประเมินทบทวน และการประมวลผลลัพธ์ มาร่วมจัดทำเป็นโครงการ ในครั้งหรือปีต่อไป

ดังนั้นจึงสามารถแสดง รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ โดยยึดวัตถุประสงค์สูงสุด ได้ดังภาพประกอบด้านล่าง



ภาพประกอบ รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศโดยยึดวัตถุประสงค์สูงสุด

ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศ

แนวทางในการนำรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศไปใช้ในการบริหารโครงการให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารโครงการ ต้องให้ความสำคัญกับทุกองค์ประกอบของวงจรชีวิตการบริหารโครงการ ดังนี้

ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ

องค์ประกอบที่ 1 เอกสารลักษณะโครงการ แนวทางการดำเนินการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

1. จัดทำลักษณะของเอกสารโครงการต้องเข้าใจได้ง่าย มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันในทุกขั้นตอนของการดำเนินโครงการ
2. จัดทำลักษณะเอกสารโครงการ ที่ประกอบด้วยส่วนประกอบหลัก ๆ คือ วิสัยทัศน์ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่วัดได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และระบุประสิทธิภาพการทำงานตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน กิจกรรมที่ดำเนินการว่ามีอะไรที่ต้องทำบ้าง ทำเมื่อไหร่ มีขั้นตอนการทำงานอย่างไร ใครบ้างที่ต้องทำ ระบุกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติ กรอบงบประมาณ ทรัพยากรที่ต้องการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องใช้และข้อมูลสารสนเทศอะไรที่ต้องเก็บ กำหนดกรอบระยะเวลา ผู้รับผิดชอบกิจกรรมที่ชัดเจน ตัวชี้วัดความสำเร็จที่เหมาะสมและอยู่ในระดับสูงสุดตามเกณฑ์ หรือเติมศักยภาพของแต่ละโรงเรียน ระบุวิธีการประเมินโครงการที่สามารถวัดได้จริงที่ต้องระบุแหล่งข้อมูล ผู้ให้ข้อมูล วิธีการเก็บข้อมูล
3. เอกสารอื่น ๆ ที่ทำให้โครงการมีความสมบูรณ์ชัดเจน เช่น ภาพถ่าย ปฏิทิน ตารางเวลาการจัดกิจกรรม เป็นต้น
4. ควรตั้งคณะกรรมการจัดทำเอกสารลักษณะโครงการ โดยนำแนวคิดของผู้รับผิดชอบโครงการมาเป็นแนวในการจัดทำเอกสารลักษณะโครงการเพื่อความรวดเร็วและความถูกต้องในการจัดทำโครงการ

องค์ประกอบที่ 2 การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ แนวทางการดำเนินการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

1. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการวิเคราะห์ประเมินศักยภาพของโรงเรียน เพื่อศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของตนเอง เกี่ยวกับงบประมาณ ทรัพยากร เวลา ความคาดหวัง ความต้องการของชุมชน สถานศึกษา นอกจากนี้ ต้องมีการวิเคราะห์งาน วิเคราะห์คนเพื่อจะได้นำเสนอข้อเท็จจริงที่ถูกต้อง โดยควรเป็นคณะกรรมการคนละชุดกับคณะกรรมการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโครงการ
 2. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความเหมาะสมของโครงการ โดยใช้ทีมงานในการพิจารณาความเหมาะสม ทั้งการประชุมกลุ่มย่อยเฉพาะกลุ่มผู้รับผิดชอบโครงการ และการประชุมกลุ่มใหญ่ เพื่อพิจารณาลักษณะโครงการ ว่า สามารถทำได้หรือไม่ โดยจัดทำเป็นแบบตรวจสอบรายการ ในประเด็นต่อไปนี้
 - 2.1 ทำแล้วได้อะไร ตรงกับนโยบาย ความคาดหวัง ความต้องการพัฒนาหรือไม่ ใครได้ประโยชน์ ถ้าคำตอบ ผู้รับผลประโยชน์ คือ เด็ก ก็ต้องให้ความสำคัญในอันดับต้นๆ
 - 2.2 หลังจากนั้นจึงวิเคราะห์งบประมาณว่า เพียงพอหรือไม่ ถ้าเพียงพอ ทำแล้วมีความคุ้มค่าหรือไม่ ถ้าใช่ ก็แสดงว่าโครงการมีความเป็นไปได้ในการนำสู่การปฏิบัติ
 - 2.3 พิจารณามีใครสามารถรับผิดชอบงาน กิจกรรมได้ ถ้ามีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน แสดงว่าโครงการมีความเป็นไปได้ น่าจะทำแล้วประสบผลสำเร็จ
 - 2.4 วิเคราะห์วัตถุประสงค์ เป้าหมายของโครงการ ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ ถ้าวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่ำเกินไปก็ไม่สามารถทำให้โครงการเป็นเลิศได้แม้ว่าจะทำได้ ดังนั้น การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศต้องมีการวิเคราะห์เป้าหมายแบบทะเยอทะยานในระดับสูงสุด ถ้าตรงเป้า แสดงว่าโครงการมีโอกาสที่ก้าวสู่ความเป็นเลิศ
 - 2.5 วิเคราะห์กิจกรรมโครงการ มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ระยะเวลา และผู้เกี่ยวข้อง ว่าสามารถปฏิบัติได้จริงหรือไม่ ถ้าสามารถปฏิบัติได้จริง แสดงว่าโครงการมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยให้สถานศึกษาพิจารณาจุดแข็งของโครงการควรมีมากกว่าจุดอ่อน เช่น โครงการส่งเสริมสุขภาพพระดับเพชรเมื่อคุณท์แล้ว โรงเรียนมีจุดอ่อนที่ไม่ผ่านเกณฑ์หลายข้อก็ไม่น่าจะดำเนินการโครงการนี้ให้มีความเป็นเลิศ
3. ทำการประเมินความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องเพื่อดูความเหมาะสมของกิจกรรม ถ้าผลประเมินเป็นที่พอใจแสดงว่าโครงการมีความเป็นไปได้

4. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสรุปผลการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการให้ทุกคนได้รับรู้ข้อมูลเพื่อช่วยพิจารณาจัดอันดับความสำคัญของโครงการในการตัดสินใจทำโครงการโดยให้ยึดเสียงข้างมากที่เห็นด้วยเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกโครงการ และจุดเด่นหรือความต้องการพัฒนาที่ต้องการดำเนินการเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกโครงการ

องค์ประกอบที่ 3 ระบบข้อมูลสารสนเทศ แนวทางการดำเนินการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

1. ผู้รับผิดชอบโครงการ กิจกรรม ออกแบบการจัดเก็บข้อมูลให้ทุกคนที่ร่วมกันทำกิจกรรมของโครงการได้รับรู้รับทราบถึงข้อมูลที่ต้องจัดเก็บรวบรวม
2. จัดเก็บข้อมูลแยกตามฝ่ายงาน มีการจัดเก็บ 2 รูปแบบ คือ การจัดเก็บข้อมูลและสรุปเป็นเอกสาร รูปเล่ม และจัดเก็บไว้ในระบบไฟล์ข้อมูลแยกเป็นกิจกรรม โครงการ หรืออาจนำโปรแกรมสำเร็จรูปที่เกี่ยวข้องกับงาน โครงการ มาใช้ในการปฏิบัติงาน
3. ต้องมีปฏิทินหรือตารางการจัดเก็บข้อมูล เช่น เก็บข้อมูลอะไร ใช้แบบเก็บข้อมูลแบบใด ใครเป็นคนจัดเก็บ และจัดเก็บข้อมูลไว้ที่ฐานข้อมูลใด
4. นำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูล มีการจัดทำฐานข้อมูลไว้ที่เว็บไซต์เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็วไม่ว่าจะอยู่ที่ใด
5. การจัดเก็บข้อมูล งานโครงการของสถานศึกษาต้องจัดเก็บไว้เป็นระยะเวลา 3 ปี และต้องจัดเก็บให้เป็นปัจจุบัน ใช้วิธีการจัดเก็บ รวบรวม ข้อมูลที่หลากหลาย

องค์ประกอบที่ 4 การวางแผนโครงการ แนวทางการดำเนินการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

1. ผู้บริหารทำการวิเคราะห์คน ทั้งผู้ที่จะเข้ามารับผิดชอบโครงการ กิจกรรม และผู้ที่จะมาสนับสนุนในการดำเนินโครงการและกิจกรรม หลังจากนั้นต้องวิเคราะห์งาน วิเคราะห์ที่เกณฑ์ในการทำโครงการ โดยต้องยึดเกณฑ์ที่ทำแล้วได้คะแนนสูงสุด หรือเป้าหมายที่ต้องการดำเนินการสูงสุด ในระดับดี ดีเยี่ยม ดีเด่น การวางแผนที่ดี ต้องให้ความสำคัญและนำข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับโครงการนั้น ๆ มาประกอบการพิจารณาวางแผนจัดทำโครงการ และต้องวางแผนจัดทำโครงการโดยให้ความสำคัญกับผู้เรียนสูงสุด

2. แต่งตั้งคณะทำงานในการพิจารณา วิเคราะห์สภาพปัญหาศักยภาพของสถานศึกษา กลยุทธ์ นโยบายของสถานศึกษา ความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง และกำหนดกรอบและออกแบบกิจกรรมโครงการให้สนองเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และเกณฑ์การประเมินโครงการ โดยยึดเป้าหมายสูงสุด หรือเกณฑ์สูงสุดของโครงการ ตั้งเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน และต้องประกาศเป็นนโยบายคุณภาพในการทำกิจกรรมโครงการ

3. แต่งตั้งคณะทำงานหรือทีมงานในการร่วมรับผิดชอบกิจกรรมของโครงการ โดยยึดหลักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ทุกคนต้องมีส่วนร่วม มีการกระจายงาน กระจายอำนาจ ร่วมกันรับผิดชอบ และเปิดโอกาสให้นักเรียน ผู้ปกครองหรือผู้เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นคณะทำงานในการร่วมรับผิดชอบโครงการ

4. จัดทำตารางเวลาในการจัดทำกิจกรรมของโครงการ โดยจะให้ทีมงานมาร่วมกันระดมความคิดเห็นและวางแผนกิจกรรมที่จะทำตามโครงการให้เข้าไปอยู่ในวิถีชีวิตของเด็กและครู และจัดทำปฏิทินนิเทศติดตามการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง และจัดทำปฏิทิน การติดตามประเมินโครงการเป็น 3 ระยะ คือ ประเมินความพร้อมก่อนดำเนินการ ประเมินขณะทำโครงการ และประเมินหลังสิ้นสุดโครงการ การทำโครงการให้มีความเป็นเลิศ ต้องเน้นการประเมิน ติดตามอย่างกระชั้นชิดต่อเนื่องในทุกระยะและขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมของโครงการ เพื่อให้ทราบจุดอ่อนของการพัฒนา นำข้อมูลที่ได้มาเป็นฐานในการแก้ไข ชับเคลื่อนเป็นฟันเฟือง จนถึงระดับสูงสุดและสำเร็จตามเป้าหมายทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีมาตรฐาน

5. มอบหมายให้ทีมงานและผู้รับผิดชอบโครงการนำเสนอแผนงาน โครงการ ต่อที่ประชุมเพื่อให้ทุกคนได้รับทราบเป็นการประชาสัมพันธ์โครงการก่อนจะเริ่มดำเนินการ หลังจากนั้นจึงเข้าสู่การเขียนโครงการและขออนุมัติโครงการเพื่อดำเนินการ

องค์ประกอบ 5 การเขียนโครงการ

แนวทางการดำเนินการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

1. จัดตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อกำหนดกรอบการดำเนินกิจกรรมของโครงการ โดยคณะกรรมการจะต้องมีหน้าที่ในการวิเคราะห์ปริมาณงานจากมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้งาน กิจกรรมของโครงการมีความครอบคลุมกับภารกิจของสถานศึกษา หรือบางโครงการที่มีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน คณะกรรมการก็จะต้องมีการวิเคราะห์และทำความเข้าใจกับเกณฑ์และยึดเอาเกณฑ์สูงสุด มาเป็นกรอบในการกำหนดปริมาณงานที่ต้องดำเนินการกิจกรรมตามโครงการ

2. จัดตั้งคณะกรรมการ หรือผู้รับผิดชอบโครงการในการทำงานแบบทีมงาน หรือในรูปคณะกรรมการบริหารโครงการ และมีการกำหนดโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน โดยพยายามให้มีผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการ เช่น ให้ความสำคัญกับ ครู ศิษย์เก่า เด็กนักเรียน ผู้ปกครองหรือบุคคลอื่น ๆ ที่พิจารณาแล้วว่า เป็นบุคคลที่มีประโยชน์ ื่อต่อการทำโครงการ และเป็นบุคคลที่มีจิตอาสาเข้ามาทำงาน ให้เข้ามาเป็นสมาชิก หรือ ทีมงานของโครงการ

3. การตั้งชื่อโครงการ ต้องเขียนชื่อโครงการให้สั้นกะทัดรัด บ่งบอกและแสดงให้เห็นถึงขอบข่ายภารกิจของโครงการที่จะดำเนินการ และระดับความสำเร็จสูงสุด เช่น เป็นต้นแบบ สู่ความเป็นเลิศ สู่ความเป็นสากล สู่ความเป็นสถานศึกษายอดเยี่ยม

4. การเขียนโครงการ เพื่อให้การเขียนโครงการมีความชัดเจน สามารถนำสู่ การปฏิบัติได้จริง ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบโครงการมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้การมีส่วนร่วม ในการช่วยกันระดมความคิดในการเขียนโครงการ โดยมีหลักในการเขียนโครงการดังนี้

4.1 การเขียนหลักการเหตุผล ให้คำนึงถึงข้อมูลสารสนเทศสภาพความสำเร็จ ภาพของอุปสรรค ในการดำเนินงานโครงการที่ผ่านมา นำมาใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงสนับสนุน การเขียนโครงการ นอกจากนี้ต้องนำความคาดหวัง ความต้องการของชุมชน สถานศึกษา นำนโยบายของการจัดการศึกษาในยุคปัจจุบัน และนโยบายของสถานศึกษา มาบูรณาการใน การเขียนหลักการเหตุผล เพื่อแสดงให้เห็นถึงความต้องการ ความจำเป็นที่ต้องดำเนินโครงการนี้ ขึ้นมา

4.2 การเขียนวิสัยทัศน์โครงการ ต้องเขียนให้เห็นถึงจุดหมายสูงสุดที่ต้องการ ให้ผู้เรียน สถานศึกษาเกิดขึ้นหลังจากดำเนินโครงการ

4.3 วัตถุประสงค์ การตั้งวัตถุประสงค์ต้องให้ความสำคัญกับคำถาม “ทำเพื่ออะไร ใครได้ผลประโยชน์ ทำอย่างไร” เช่น ส่งเสริม สนับสนุน จัดอบรม เป็นต้น เมื่อผู้รับผิดชอบโครงการสามารถตอบคำถามได้ ก็จะสามารถตั้งวัตถุประสงค์ของโครงการได้ ทำแล้วได้อะไร ให้เขียนวัตถุประสงค์ที่บ่งบอกถึง กิริยา แนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการที่ชัดเจน เป็น ข้อ ๆ ไป งานโครงการหนึ่ง ๆ ไม่ควรมีวัตถุประสงค์มากเกินไป

4.4 ประสิทธิภาพและเป้าหมาย เป็นการเขียนภาพที่สะท้อนถึงความสำเร็จ ของโครงการ คือ ความคุ้มค่าของงาน และเป้าหมายการดำเนินโครงการ การเขียนเป้าหมาย โครงการจะต้องเขียนให้มีความทะเยอทะยานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทั้งของสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและมาตรฐานการศึกษา ทำเพื่อใคร ต้องการเป้าหมายความสำเร็จทำไ้

ที่วัดได้ทั้งเชิงปริมาณ คือ ระบุออกมาเป็นตัวเลขได้ และเชิงคุณภาพที่สามารถสรุปออกมาได้ว่าอยู่ในระดับดี หรือดีเยี่ยม เป็นต้น การตั้งเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศต้องตั้งให้สูงกว่าเป้าหมายมาตรฐาน หากมีเกณฑ์การดำเนินโครงการ หรือเกณฑ์การให้คะแนนต้องตั้งเป้าหมายที่คะแนนสูงสุดตามเกณฑ์ ถ้าโรงเรียนตั้งเป้าหมายแค่ผ่าน ก็ไม่ต้องคิดไปแข่งกับใคร แข่งอย่างไรก็ไม่ชนะ ซึ่งจะทำให้ครูและทีมงานไม่พยายามทำงาน

4.5 กิจกรรมที่ดำเนินการ การออกแบบโครงการ กิจกรรม ผู้รับผิดชอบ
โครงการและทีมงานต้องร่วมกันวิเคราะห์ปริมาณงาน กล่าวคือ จะเป็นการกำหนดว่ามีงานอะไรที่ต้องทำ มีขั้นตอนการทำงานอย่างไร ทำเมื่อไหร่ ใครเป็นคนทำ ทำที่ไหนอย่างไร งบประมาณเท่าไร โดยเขียนระบุเป็นตารางหรือปฏิทินการทำงานกิจกรรมของโครงการ ทั้งนี้การออกแบบกิจกรรมต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

4.6 ตัวชี้วัดความสำเร็จ วิธีการประเมิน การเขียนตัวชี้วัดความสำเร็จก็ต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ต้องการวัดอะไร ให้ย้กวัตถุประสงค์กับเป้าหมายมา เช่น ร้อยละ 90 ของนักเรียน ครูมีความพึงพอใจต่อกิจกรรม ดังนั้นจะใช้วิธีการใดในการประเมิน เก็บข้อมูลจากใคร เวลาใด ใครเป็นผู้เก็บ ก็ต้องมีการระบุไว้ในปฏิทินหรือตารางการทำงานให้ชัดเจน นอกจากนี้เพื่อให้โครงการมีความเป็นเลิศ จะต้องมีการระบุขึ้นงานที่ได้ว่าเมื่อทำแล้วมีขึ้นงานที่เกิดขึ้นคืออะไร

4.7 การประเมินประสิทธิผลการดำเนินงาน เป็นการระบุผลการดำเนินงานให้ยึดตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอก

4.8 การปรับ พัฒนา และแก้ไขโครงการ เพื่อให้โครงการสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันเป็นระบบ ขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งของการเขียนโครงการ คือ การนำเสนอโครงการในที่ประชุม เพื่อช่วยกัน ระดมความคิดเห็น ดูแล แก้ไขให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงโครงการ หลังจากผ่านขั้นตอนนี้ผู้รับผิดชอบโครงการก็ต้องมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ เป็นโครงการฉบับสมบูรณ์ เพื่อส่งเข้ารับการพิจารณาอนุมัติต่อไป

ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ

องค์ประกอบที่ 1 การบริหารทรัพยากรบุคคล แนวทางการดำเนินการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

1. สร้างความรู้ ความเข้าใจ และระบุนโยบายที่ชัดเจนในการจัดทำโครงการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจในการทำกิจกรรมโครงการให้กับบุคลากร ทีมงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น ประชุมชี้แจง อบรม ร่วมคิดร่วมระดมสมอง

2. สร้างคู่มือการทำงานโครงการ ที่ชัดเจน ตามขอบข่ายภาระงานของสถานศึกษา โดยใช้การมีส่วนร่วม เน้นกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นหลัก

3. มอบหมายงานให้กับบุคลากรตามความรู้ ความสามารถ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์คน ผู้บริหารต้องจัดทำข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร ความคาดหวัง จุดเด่น จุดที่ต้องพัฒนา เป็นแฟ้มข้อมูลบุคลากร ให้นำประสบการณ์การทำงานของบุคลากรที่ผ่านมาเป็นข้อคิด นำชีวิตไปสู่การปฏิบัติ โดยให้ดูความสามารถของคนให้เปรียบเสมือนการอ่านหนังสืออย่าดูคนเฉพาะแต่หน้าปกหนังสือ แต่ให้ดูถึงเนื้อใน คือ เนื้อหา ถึงจะทำให้สามารถอ่านคนออก หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์งานของโครงการ กิจกรรมว่า มีงานอะไรที่ต้องทำ ทำเมื่อไหร่ ใครน่าจะเป็นคนรับผิดชอบ แล้วจึงมอบหมายงาน กิจกรรมโครงการให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด ความสนใจของบุคลากร กระจายงาน อำนาจ หน้าที่โดยใช้คำสั่งที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรในการมอบหมายงาน

4. สร้างความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจในภาระงาน กิจกรรม โครงการที่ตนเองรับผิดชอบ โดยการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจและอาจให้คำปรึกษาแนะนำเป็นรายบุคคล หรือรายกลุ่ม

5. กำหนดให้บุคลากรนำการบริหารแบบวงจรคุณภาพ แบบ PDCA ในทุกขั้นตอนย่อยของการดำเนินกิจกรรมตามโครงการเป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินโครงการตามวงจรชีวิตโครงการ ตั้งแต่การริเริ่มโครงการ การนำโครงการสู่การปฏิบัติ การปิดโครงการ เพื่อสร้างระบบการทำงานที่ดีให้กับบุคลากร

6. ใช้ความเป็นประชาธิปไตยในการบริหารงานบุคคล โดยการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น พยายามกระตุ้นและส่งเสริมความแตกต่าง ให้บุคลากรแตกต่างทางด้านความคิด แต่ไม่สร้างความแตกแยก โดยต้องให้ความเสมอภาค ความเท่าเทียมกันกับบุคลากรทุกคน นำรูปแบบทีมงานหรือคณะกรรมการบริหารโครงการซึ่งอาจจะ ประกอบด้วย คณะกรรมการ

หลายฝ่าย เช่น ครู นักเรียน หรือบางครั้งอาจมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน ผู้ปกครอง หรือผู้นำในชุมชน ศิษย์เก่า มาร่วมดำเนินโครงการ

7. นำกระบวนการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรที่หลากหลายมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรตามฐานความต้องการของบุคลากร หรือภาระงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน ภารกิจที่ตนเองรับผิดชอบ

8. จัดให้มีการนิเทศติดตามงานแบบกัลยาณมิตร ติดตามงานอย่างใกล้ชิด ต่อเนื่อง ใช้หลักการเสริมแรงทางบวก เช่น การสร้างขวัญกำลังใจ การกระตุ้น จูงใจ การยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล นำการประกวดแข่งขันมาเป็นแนวทางในการพัฒนางาน ยกย่อง ชมเชย บุคลากรทุกที่ ทุกครั้งที่มีโอกาสตามความเป็นจริง

องค์ประกอบที่ 2 คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ แนวทางการดำเนินการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

1. คุณลักษณะส่วนตัว ผู้บริหารโครงการที่ดีต้อง มุ่งมั่น ตั้งใจ จริงจัง จริงใจ ทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวต่อสมาชิกโครงการ รู้จักให้เกียรติยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และยกย่องคนอื่น เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน มีความรับผิดชอบ เสียสละ ทุ่มเท ซื่อสัตย์ โปร่งใส ทำงานเต็มที่ เต็มเวลา กล้าคิด กล้านำ กล้าทำ กล้าให้ มีความรู้ทางด้านวิชาการ งานโครงการ หรือกิจกรรม ไม่เห็นแก่ตัว รู้จักยืดหยุ่น ยืดถือเอาประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่หนึ่ง เป็นนักจัดสรรเวลาให้เหมาะสมกับกิจกรรม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และ เก่งเทคโนโลยี

2. คุณลักษณะการทำงาน รู้จักการให้ขวัญกำลังใจ การสร้างแรงบันดาลใจแก่สมาชิกโครงการ มีความสามารถในการสอนงานและให้โอกาสแก่สมาชิกทุกคน มีความสามารถในการตัดสินใจ ทักษะในการประชุม การสื่อสาร การแก้ปัญหา การมอบหมายงาน การกระจายอำนาจ มองการณ์ไกล สามารถวางนโยบาย หรือออกแบบกิจกรรมงานโครงการให้เกิดความสำเร็จได้ตรงตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ให้สามารถอยู่ในวิถีชีวิตของการทำงาน หรือการเรียนการสอน รู้จักใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ยึดตามคุณลักษณะของผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน แต่ไม่ลดมาตรฐานการทำงาน ยึดผลสำเร็จตามเกณฑ์ เป้าหมายสูงสุด ใช้เหตุผลในการบริหารงานโครงการ มีทักษะการประสานงาน นิเทศติดตามงานโดยตลอด และเอาใจใส่ในงานอย่างต่อเนื่อง มุ่งคุณภาพของผู้เรียนเป็นอันดับหนึ่ง ให้ความสำคัญกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง เป้าหมายในการทำโครงการ

องค์ประกอบที่ 3 การบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น

แนวทางการดำเนินการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

1. แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลโครงการและควบคุมการดำเนินงานโครงการ จัดทำแผนงานปฏิทินการติดตามงานและดำเนินการติดตามงานอย่างจริงจัง ใกล้เคียง ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ใช้การประชุมปรึกษาหารือในการทำงานโครงการ
2. ใช้วิธีการประเมินตนเองในการทำงาน โครงการ กิจกรรมเพื่อค้นหาจุดที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมโดยใช้การประเมินระดับการพัฒนาของการทำกิจกรรมโครงการมาเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ในระหว่างการทำกิจกรรมของโครงการ
3. ต้องมีการพิจารณา ปรับเปลี่ยนเวลา เลื่อนเวลาหรือบูรณาการการจัดกิจกรรมของโครงการกับการจัดกิจกรรมโครงการอื่น กรณีงานมีความเสี่ยงไม่เป็นทันเวลา งบประมาณไม่เพียงพอ หรือไม่คุ้มทุน
4. ใช้การเทียบเคียงคุณภาพกับเกณฑ์สูงสุด และสถานศึกษาต้นแบบอื่น ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพของกิจกรรมโครงการโดยการนำบุคลากรเรียนรู้จากสถานศึกษาต้นแบบอื่น ๆ หรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือค่าเฉลี่ยในระดับมาตรฐาน ต้องสูงกว่ามาตรฐาน

ระยะที่ 3 การปิดโครงการ

แนวทางที่สำคัญที่ทำให้การปิดโครงการสามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศได้ ผู้รับผิดชอบโครงการหรือผู้บริหารโครงการต้องให้ความสำคัญกับ 1 องค์ประกอบ คือ การประเมินผลโครงการ การรายงานและการปิดโครงการ

องค์ประกอบที่ 1 การประเมินผลโครงการ การรายงานและ การปิดโครงการ

แนวทางการดำเนินการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

1. ติดตามงานโครงการตามแผนการประเมินโครงการที่ดำเนินการไว้ โดยให้ดำเนินการประเมิน 2 แบบ คือ ประเมินกิจกรรม ทุกกิจกรรมที่ประกอบขึ้นเป็นโครงการ ผู้รับผิดชอบต้องทำการประเมินทุกกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรม และประเมินโครงการในระยาลิ้นสุดโครงการ ตามตัวชี้วัด วัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินโครงการ ความคุ้มค่า ปัญหา อุปสรรคในทุกขั้นตอนการทำงาน ข้อเสนอแนะในการทำงานครั้งต่อไปอย่างไร ประเมินความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง หรือเกิดความสูญเปล่าในการทำงานขั้นตอนใดบ้าง สรุปเป็นรายงานการประเมินโครงการจัดเก็บไว้ในรูปแบบของเอกสารและแฟ้มข้อมูล

2. กำหนดให้ผู้รับผิดชอบโครงการนำเสนองานในที่ประชุมเพื่อสรุปผลของโครงการ แนวปฏิบัติตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นตอนสุดท้าย รวมทั้งจัดทำเอกสารเผยแพร่และรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ

3. ใช้เวทีในที่ประชุมเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพราะตำรามิไว้ให้ศึกษา ประสบการณ์มิไว้ให้เรียนรู้เพื่อรวบรวมความรู้ สรุปแนวปฏิบัติ หรือผลงานโครงการ กิจกรรมที่เป็นเลิศของสถานศึกษา นวัตกรรมทางการศึกษาที่เกิดขึ้นใหม่ แนวทางในการพัฒนาโครงการในปีต่อไปให้ทุกคนได้รับทราบทั้งในรูปแบบของเอกสารและการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านฐานข้อมูล เว็บไซต์ ของโรงเรียน หรือหน่วยงานที่ตนเองสังกัด

ส่วนที่ 3 ประเด็นแนวทางการร่วมสนทนากลุ่ม

ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ในเขตจังหวัดภาคใต้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

คำชี้แจง เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของท่าน โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หรือเติม
ข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่านด้านล่างนี้ให้ครบถ้วนตามความเป็นจริง

ชื่อ..... สกุล.....

เพศ ชาย หญิง อายุ ปี

ระดับการศึกษา ปริญญาเอก ปริญญาโท
 ปริญญาตรี อนุปริญญา อื่น ๆ.....
สาขา.....

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยาลัย.....
โรงเรียน.....
 อื่น ๆ

ความรู้ความชำนาญ ท่านมีความรู้ความชำนาญด้านใด (เลือกได้ มากกว่า 1 ข้อ)

- การบริหารการศึกษา
- การบริหารสำนักงาน หน่วยงานระดับเขตพื้นที่ หรือสูงกว่า
- การบริหารสถานศึกษา
- การบริหารโครงการ
- อื่น ๆ

ระยะเวลาในการรับราชการ.....ปี

ตอนที่ 2 บันทึกความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มที่มีต่อความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

คำชี้แจง ให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มพิจารณาประเด็นต่อไปนี้ ว่ามีความเหมาะสมสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงหรือไม่ในการสร้างความเป็นเลิศในการบริหารโครงการของสถานศึกษา พร้อมร่วมสนทนาแลกเปลี่ยน รอบละ ไม่เกิน 5 นาที ตามประเด็นด้านล่างนี้ให้ครบถ้วนตามความเป็นจริง

1. แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของรูปแบบทั้งระบบ

ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เป็นไปได้ เป็นไปไม่ได้

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

2. ชื่อรูปแบบ

ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เป็นไปได้ เป็นไปไม่ได้

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

3. แนวคิด หลักการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ

3.1 แนวคิด

ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เป็นไปได้ เป็นไปไม่ได้

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

3.2 หลักการ

ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เป็นไปได้ เป็นไปไม่ได้

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

4. องค์ประกอบการบริหาร และกระบวนการบริหารโครงการ **สู่ความเป็นเลิศ**

4.1 องค์ประกอบการบริหารโครงการ

ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เป็นไปได้ เป็นไปไม่ได้

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

4.2 กระบวนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ

ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เป็นไปได้ เป็นไปไม่ได้

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

5. แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ

ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ

5.1 เอกสารลักษณะโครงการ

ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เป็นไปได้ เป็นไปไม่ได้

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

5.2 การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ

ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เป็นไปได้ เป็นไปไม่ได้

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

5.3 ระบบข้อมูลสารสนเทศของโครงการ

ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เป็นไปได้ เป็นไปไม่ได้

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

5.4 การวางแผนของโครงการ

ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เป็นไปได้ เป็นไปไม่ได้

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

5.5 การเขียนโครงการ

ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เป็นไปได้ เป็นไปไม่ได้

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

ระยะที่ 2 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ

5.1 การบริหารทรัพยากรบุคคล

ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เป็นไปได้ เป็นไปไม่ได้

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

5.2 คุณลักษณะและภาวะผู้นำของผู้บริหารโครงการ

ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เป็นไปได้ เป็นไปไม่ได้

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

5.3 การบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น

ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เป็นไปได้ เป็นไปไม่ได้

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ระยะที่ 3 การปิดโครงการ

5.1 การประเมินผลโครงการ การรายงานและการปิดโครงการ

ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เป็นไปได้ เป็นไปไม่ได้

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ขอกราบขอบพระคุณที่ท่านกรุณาได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ภาคผนวก จ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบหลังการหมุนแกน

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ตาราง 18 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลังการหมุนแกน

ตัวแปร	องค์ประกอบ																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1						.739											
2						.715											
3						.686											
4						.757											
5						.483											
6						.390	.323										
7						.329	.495										
8						.300	.630										
9							.669										
10							.591										
11							.675	.314									
12							.353	.710									
13					.344			.519									
14					.354												
15					.393						.696						
16					.476						.364						
17					.618												
18					.726												
19					.655												
20					.521												
21					.367			.632									
22								.690									
23								.627									
24				.313				.529		.303							
25				.344				.303									
26				.611													
27				.693													
28				.665													
29				.570													
30				.447												.786	
31				.425												.321	
32				.511													
33				.424	.478												
34				.367	.345								.387				

ตาราง 18 (ต่อ)

ตัว แปร	องค์ประกอบ																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
69	.516	.320										.360					
70	.550																
71	.480	.321															.322
72	.551																
73	.612																
74	.672																
75	.730																
76	.726																
77	.683																
78	.711																
79	.675																
80	.689																
81	.695																
82	.591																
83	.640																
84	.599																
85	.681																
86	.563	.301															
87	.605																
88	.684																
89	.676																
90	.690																
91	.745																
92	.679																
93	.712																
94	.643																
95	.651																.336
96	.401						.575		.304								
97	.333								.672								
98	.342													.641			
99	.321									.726							
100	.338										.696						

ภาคผนวก จ

ตัวอย่างแบบตรวจสอบรายการและตารางที่ใช้ในการบริหารโครงการของสถานศึกษา

Prince of Songkla University
Pattani Campus

แบบบันทึกการพิจารณาความเหมาะสมความเป็นไปได้ของโครงการ

ชื่อโครงการ ฝ่ายงาน.....

โรงเรียน.....

คำชี้แจง ให้คณะกรรมการประเมิน ใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับลักษณะโครงการ

ที่	รายการประเมิน	ลักษณะโครงการ	
		ใช่	ไม่ใช่
1	งาน กิจกรรมโครงการตรงกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ของสถานศึกษา		
2	งาน กิจกรรมโครงการตรงกับความคาดหวังพัฒนา หรือแก้ปัญหาของสถานศึกษา		
3	ผู้รับประโยชน์สูงสุดจากการทำโครงการคือ นักเรียน		
4	งบประมาณที่ใช้มีความเพียงพอ		
5	ผู้รับผิดชอบโครงการ กิจกรรม มี และเหมาะสม		
6.	วัตถุประสงค์โครงการมีความเหมาะสม		
7	เป้าหมายของโครงการอยู่ในระดับสูงสุด		
8	กิจกรรมของโครงการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์		
9	กิจกรรมของโครงการสามารถปฏิบัติได้จริง		
10	ระยะเวลาในการทำกิจกรรมมีความเหมาะสม		
	รวมคะแนน		

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการปรับปรุงประเด็นของโครงการ

.....

.....

ผลการพิจารณา

โครงการมีความเป็นไปได้ เพราะ.....

โครงการเป็นไปไม่ได้ เพราะ.....

ลงชื่อ.....คณะกรรมการโครงการ

(.....)

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล นางปาลีวรรณ สิทธิการ

รหัสประจำตัวนักศึกษา 5320130015

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จ
ศึกษาศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยม)	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2533
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต	มหาวิทยาลัยทักษิณ	2547

ทุนการศึกษา

ทุนสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านบ่อประดู่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1
ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนสอนภาษาอังกฤษ เดอะวันอิงลิชสกูล

การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

ปาลีวรรณ สิทธิการ, เอกรินทร์ สังข์ทอง. (2558 มกราคม-มิถุนายน). “บริหารโครงการในสถานศึกษาอย่างไรให้มีความเป็นเลิศ”.วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา. 8(1).(รอดตีพิมพ์).

Sittikarn, P., & Sungtong, E. (2014). “A Model of Excellent Project Management in Schools under the Jurisdiction of the Primary Educational Service Area in Southern Thailand”. *เอกสารประชุมเสนอผลงานการวิจัยนานาชาติ ELGIC 2014 Education and Leadership in Glocalization*. Pattani Faculty of Education, Prince of Songkla University, Pattani Campus, Thailand and College of Education, University of Missouri,U.S.A.: 375-380.

Parlewan Sittikarn. Honorable Mention in Recognition for the Outstanding Paper Persention 2014.

ปาลีวรรณ สิทธิการ, เอกรินทร์ สังข์ทอง. (2558 ตุลาคม). “รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้” *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร*. 6(2).(รอดตีพิมพ์).