

# การศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามหลักการบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชน จังหวัดพิษณุโลก

## The Development Guidelines for Academic Management Base on Results Based Management under the Office of the Private Education Commission, Phitsanulok Province

สุดารัตน์ พลอยระย้า<sup>1</sup>, ดร.นงลักษณ์ ไจนลาด<sup>2</sup>  
Sudarat ployraya<sup>1</sup>, Dr.Nongluck Jaichalad<sup>2</sup>



### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดพิษณุโลก โดยนำด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดมาทำแบบสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้มีประสบการณ์ทำงานไม่ต่ำกว่า 10 ปี และมีคุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท จำนวน 7 ท่าน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง และเป็นการเก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนจังหวัดพิษณุโลก สรุปได้ดังนี้ 1) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาทำความเข้าใจกับบุคลากรสร้างความตระหนัก ให้ความรู้อบรมจัดตั้งคณะกรรมการชุมชนเข้ามามีบทบาทในการจัดทำแผนกลยุทธ์นำไปใช้ตรงแผน ที่วางไว้มีการติดตาม ตรวจสอบ แนะนำจนเป็นวัฒนธรรม 2) ด้านการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ผู้บริหารสถานศึกษา จัดอบรม ให้ความรู้ ทำความเข้าใจแต่งตั้งคณะทำงานประชุมจัดทำอนุมัติเพื่อนำไปใช้ 3) ด้านการวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงานผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศ ภายใน จัดประชุมชี้แจงวางแผน และมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ กำหนดบทบาทหน้าที่ จัดอบรม นำมาวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง โดยผู้เชี่ยวชาญอย่างเป็นระบบ นำผลการตรวจสอบการวิเคราะห์การดำเนินงานไปใช้แก้ไขปรับปรุง 4) ด้านการให้รางวัลตอบแทนผู้บริหารสถานศึกษา ประชุมชี้แจงร่วมกันสร้าง กฎ กติกา แรงจูงใจ

<sup>1</sup> ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

<sup>1</sup> Master of Education, Educational Administration, Pibulsongkram Rajabhat University

<sup>2</sup> อาจารย์ที่ปรึกษา, สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

<sup>2</sup> Assistant, Education, Educational Administration, Pibulsongkram Rajabhat University

\* Corresponding author. Tel. 093-7955462 E-mail : sadjarak@gmail.com

ชื่นชม ยกย่อง คัดเลือกด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใสประกาศชื่นชมและยกย่องสร้างเป็นวัฒนธรรม และอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อสร้างสรรค์บุคลากรให้มีขวัญและกำลังใจที่ดี

**คำสำคัญ:** แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ, หลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดพิษณุโลก



## Abstract

This research aims at studying the guidelines for academic management base on results based management under the office of the private education commission, Phitsanulok Province, The data were analyzed by mean and standard deviation, and content analysis. The results showed that the state of academic administration was at a high level, with the highest mean on strategic planning and lowest mean on rewarding. As for the guidelines, it was suggested that administrator should understand the personnel, raise their awareness to participate in strategic planning and implementing the plan as their culture. Also, key performance indicators should be established and implemented. Furthermore, their performance should be monitored and evaluated systematically so that the results can be used for the next planning. Finally, fair and transparent rewarding culture should be developed for staff incentive.

**Keywords:** Guidelines for Academic Management, Base on Results Based Management, Under the Office of the Private Education Commission, Phitsanulok Province



## ความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 หมวดที่ 1 บททั่วไป ความมุ่งหมายและหลักการ มาตรา 6 ได้บัญญัติไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรมมีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและมาตรา 7 บัญญัติว่าในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิหน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาคและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนมาตรา 43 การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนให้มีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับติดตาม การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ มาตรา 44 ให้สถานศึกษาเอกชนตามมาตรา 18(2) เป็นนิติบุคคล และมีคณะกรรมการบริหารประกอบด้วย ผู้บริหาร

สถานศึกษาเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการวาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวงมาตรา 45 ให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับและทุกประเภทการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด โดยรัฐต้องกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในด้านการศึกษากำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษาของรัฐของเขตพื้นที่การศึกษาหรือขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้คำนึงถึงผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของเอกชน โดยให้รัฐมนตรีหรือคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชนประกอบการพิจารณาด้วย มาตรา 46 รัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนหรือการยกเว้นภาษี และสิทธิประโยชน์อย่างอื่นที่เป็นประโยชน์ในทางการศึกษาแก่สถานศึกษาเอกชนตามความเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการให้สถานศึกษาเอกชนมีมาตรฐานและสามารถพึ่งตนเองได้ (พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ฉบับที่ 3 วันที่ 22 กรกฎาคม 2553) อย่างไรก็ตามการที่จะทำให้การศึกษารัฐอุปถัมภ์อย่างยั่งยืนได้นั้น จำเป็นต้องมีสถานศึกษาหรือโรงเรียนที่มีคุณภาพ ซึ่งการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์การบริหารการศึกษาที่ดีและเหมาะสม เพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารการศึกษาให้เกิดเอกภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นแกนหลักในการบริหารและดำเนินการร่วมกับแกนนำอื่นๆ เพื่อช่วยผลักดัน ส่งเสริมสนับสนุนและประสาน ให้บุคลากรภายในสถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายนอกร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543: 53-55) ดังนั้นแนวทางการบริหารสถานศึกษาแนวใหม่ที่สามารถทำให้สถานศึกษาเป็นที่คาดหวังของคนในชาติได้นั้นจะต้องมีการบริหารที่อาศัยการทำงานร่วมกันของบุคคลหลายฝ่าย มีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ และมีกระบวนการติดตามประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวคิดการบริหารจัดการดังกล่าวนี้ เป็นแนวคิดและหลักการบริหารจัดการองค์กรทางธุรกิจที่เรียกว่า การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management – RBM) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งมีการนำมาใช้กับภาครัฐและภาคเอกชนและส่วนใหญ่โรงเรียนเอกชนจะนำมาใช้ในการบริหารงานในโรงเรียน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารจัดการ ที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชนและยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น

ด้วยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 เขต 2 และเขต 3 เป็นหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่ และภารกิจในด้านการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในจังหวัดพิษณุโลก จากรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ปีการศึกษา 2558 ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพิษณุโลก พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนเอกชนจังหวัดพิษณุโลก เขต 1 เขต 2 และเขต 3 มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานระดับชั้น เช่นระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 45.90 กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 36.60 กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 41.58 กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 43.65 กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 46.48 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 35.48 กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 47.28 กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 27.62 กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 30.65 กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์คะแนนเฉลี่ย

ร้อยละ 39.27 กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 43.64 กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 46.05 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 เขต 2 และ เขต 3, 2558) และที่ (ทิพย์วรรณ โอสา, 2551: 112) ได้ศึกษาแนวทางพัฒนาความสามารถในการบริหารงานวิชาการและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 พบว่า 1) ด้านการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาน้อยที่สุด คือ การนิเทศติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา 2) ด้านการพัฒนาการเรียนการสอนน้อยที่สุดคือ การส่งเสริมให้ครูมีการวิจัยเพื่อพัฒนาสื่อการเรียนการสอน 3) ด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในน้อยที่สุดคือ นำผลการประเมินคุณภาพการศึกษาไปใช้ในการปรับปรุงหรือวางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4) ด้านผู้นำทางวิชาการน้อยที่สุดคือจัดให้มีการประเมินผลงานวิชาการทุกระยะ วสันต์ ปรีดานันต์ (2553: 92-95) ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเทศบาลเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า ด้านการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารแนวใหม่ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากข้อมูลดังกล่าว จำเป็นต้องเร่งพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการยกระดับการบริหารวิชาการ ซึ่งงานวิชาการถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารการศึกษางานวิชาการเป็นหัวใจของโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนควรจะต้องรับผิดชอบเป็นผู้นำของครูในด้านวิชาการเป็นอันดับแรก เพราะหน้าที่ของโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาทุกแห่ง คือ การให้ความรู้แก่นักเรียนในด้านวิชาการ โดยการทำงานร่วมกับครู กระตุ้นเตือนครูให้คำแนะนำครู และประสานงานให้ครูทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในการสอน งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ และส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุจุดหมายของการศึกษาที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการนำหลักการบริหารตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาใช้ในการบริหารงานวิชาการ จะเป็นกลไกช่วยให้สามารถควบคุมในการทำงานเป็นไปตามแผนเชิงกลยุทธ์ที่วางไว้เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง นำไปวางแผนกำหนดนโยบายปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารวิชาการในสถานศึกษาต่อไป

จากความเป็นมาและปัญหาดังกล่าวข้างต้น ประกอบกับการสังเคราะห์งานวิจัยเรื่อง ศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดพิษณุโลก (สุตารัตน์ พลอยระย้า และนางลลภษณ์ ใจฉลาด, 2559: 677-678) พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ การให้รางวัลผลตอบแทน และมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้ 1) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ พบว่าประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ประเด็นสถานศึกษามีการจัดอบรมให้ความรู้ผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน 2) ด้านการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน พบว่าประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ประเด็นสถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัดโดยคำนึงถึงผลการดำเนินงานที่สอดคล้องวิสัยทัศน์ พันธกิจการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน 3) ด้านการวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน พบว่าประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ประเด็นสถานศึกษามีการตรวจสอบผลการวิเคราะห์การวัดและประเมินผลการดำเนินงานการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน 4) ด้านการให้รางวัลตอบแทน พบว่าประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ประเด็น สถานศึกษามีการกำหนดการให้รางวัลตอบแทนตามผลงานด้านวิชาการของครูที่เป็นประจักษ์ซึ่งจากการค้นพบตามประเด็นปัญหาจากการสังเคราะห์งานวิจัยดังกล่าวมาข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาแนวทางการพัฒนาการ

บริหารงานวิชาการตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดพิษณุโลกจึงนำผลที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัยเฉพาะผลการวิจัยในภาพรวมรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด และรายด้านทุกด้านที่มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด มาหาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดพิษณุโลกและให้ผู้ที่มีส่วนที่เกี่ยวข้องนำข้อมูลไปพัฒนาในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และส่งผลให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น



## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดพิษณุโลก



## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดพิษณุโลก

### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารสถานศึกษา และความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการศึกษามีคุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท มีประสบการณ์ทำงานไม่ต่ำกว่า 10 ปี โดยการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวนทั้งสิ้น 7 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดพิษณุโลก โดยดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยนำประเด็นที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดพิษณุโลก (สุตารัตน์ พลอยระย้า และนงลักษณ์ ใจฉลาด, 2559: 677-678) โดยการเลือกประเด็นในภาพรวมรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และรายด้านที่มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด มาสร้างประเด็นในการสัมภาษณ์

2. นำประเด็นที่ได้จากผลการศึกษาในข้อที่ 1 มาสร้างกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดพิษณุโลก และให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของการใช้ภาษา

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม พิษณุโลกเสนอผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย โดยการสัมภาษณ์ตามวัน เวลา สถานที่นัดหมาย

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามประเด็น ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปข้อมูลเป็นแบบบรรยาย



### ผลการวิจัย

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดพิษณุโลก

จากการสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดพิษณุโลกพบว่า

1. แนวทางในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดพิษณุโลก ในภาพรวมด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการให้รางวัลผลตอบแทน สรุปได้ว่ามี 4 แนวทาง ได้แก่

1.1 ภาครัฐเข้ามากำหนดอัตราเงินเดือนและให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติให้เหมือนกัน

1.2 จัดสวัสดิการให้กับครูผู้สอนมากขึ้น

1.3 จัดตั้งกองทุนบำเหน็จให้กับบุคลากร

1.4 สถานศึกษาต้องให้รางวัลตอบแทนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร

2. แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดพิษณุโลกในรายด้านสรุปว่ามีแนวทางดังนี้

2.1 ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ประเด็นที่มีการจัดอบรมให้ความรู้ผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สรุปได้ว่ามี 9 แนวทาง ได้แก่

2.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดประชุมชี้แจง ทำความเข้าใจกับบุคลากรในการวางแผนกลยุทธ์

2.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักให้บุคลากรคำนึงถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาสถานศึกษา

2.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความรู้บุคลากรโดยการอบรมในการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

2.1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดตั้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

2.1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการวางแผนกลยุทธ์

2.1.6 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานแบบมีส่วนร่วมโดยใช้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการจัดทำแผนกลยุทธ์

2.1.7 ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ตรงตามแผนที่วางไว้

2.1.8 ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตาม ตรวจสอบ ให้คำแนะนำการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้จนเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน

2.1.9 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างให้เป็นวัฒนธรรมในการทำงานที่มีแบบแผน

2.2 ด้านการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานประเด็นที่มีการกำหนดตัวชี้วัดโดยคำนึงถึงผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสรุปได้ว่ามี 7 แนวทาง ได้แก่

2.2.1 จัดอบรมให้ความรู้ทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องเรื่องการกำหนดตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ

2.2.2 กำหนดคณะทำงานที่มีความสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ

2.2.3 ให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

2.2.4 ประชุมจัดทำกาหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมและตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ

2.2.5 กำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างชัดเจนก่อนการอนุมัติแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา

2.2.6 สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณากลั่นกรองตัวชี้วัดผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ

2.2.7 เชิญผู้มีความรู้ความชำนาญช่วยตรวจสอบการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานว่าสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือไม่ และอนุมัตินำไปใช้

2.3 ด้านการวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงานประเด็นที่มีการตรวจสอบผลการวิเคราะห์การวัดและประเมินผลการดำเนินงานการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสรุปได้ว่ามี 7 แนวทาง ได้แก่

2.3.1 มีการนิเทศภายใน

2.3.2 ผู้บริหารจัดประชุมชี้แจง วางแผน และมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการวัด และการตรวจสอบผลการดำเนินงาน

2.3.3 กำหนดบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวัดและการตรวจสอบ

2.3.4 จัดอบรมทำความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการวัดผลและการตรวจสอบผลการดำเนินงานอย่างถูกต้องตามเกณฑ์การวัดผล เพื่อนำมาวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง

2.3.5 มีการสร้างแบบตรวจสอบการวัดและประเมินผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน

2.3.6 ผู้ดำเนินการวัดต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจน เพื่อการตรวจสอบผลการดำเนินงานได้อย่างถูกต้องตามเกณฑ์การวัดและประเมินผลการดำเนินงานโดยผู้เชี่ยวชาญอย่างเป็นระบบ

2.3.7 นำผลการตรวจสอบการวิเคราะห์การวัดและประเมินผลการดำเนินงานไปใช้แก้ไขปรับปรุง

2.4 ด้านการให้รางวัลตอบแทนประเด็นมีการกำหนดการให้รางวัลตอบแทนตามผลงานด้านวิชาการของครูที่เป็นประจักษ์สรุปได้ว่ามี 11 แนวทาง ได้แก่

2.4.1 ประชุมชี้แจงรูปแบบการให้รางวัลตอบแทน

2.4.2 ผู้บริหารและครูร่วมกันสร้างกฎกติกา การรับรางวัลตอบแทนร่วมกัน

2.4.3 สร้างแรงจูงใจในการทำงาน

2.4.4 ชื่นชม ยกย่อง แสดงให้เห็นถึงตัวอย่างของผู้ที่ได้รับรางวัลตอบแทน

2.4.5 ผู้บริหารจะต้องทราบความต้องการของบุคลากรเพื่อให้การให้รางวัลตอบแทนเกิด

ผลดีที่สุด

2.4.6 คัดเลือกผู้ที่ได้รับรางวัลด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใส

2.4.7 มีรางวัลที่หลากหลายและทั่วถึง

2.4.8 เมื่อเกิดผลสำเร็จจากงานที่ได้รับมอบหมายแล้วต้องได้รับคำชมเชยทันที

2.4.9 มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และความต้องการของบุคลากร

2.4.10 ประกาศชื่นชมและยกย่องกับผู้ที่ได้รับรางวัลทันที

2.4.11 การให้รางวัลตอบแทนสร้างเป็นวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ดี



## สรุป อภิปรายผล

ผลการศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดพิษณุโลก มาสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. แนวทางในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดพิษณุโลก ในภาพรวมด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการให้รางวัลผลตอบแทนสรุปได้ว่ามี 4 แนวทาง ได้แก่ 1) ภาครัฐเข้ามากำหนดอัตราเงินเดือนและให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติให้เหมือนกัน 2) จัดสวัสดิการให้กับครูผู้สอนมากขึ้น 3) จัดตั้งกองทุนบำเหน็จให้กับบุคลากร 4) สถานศึกษาต้องให้รางวัลตอบแทนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร

2. แนวทางในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดพิษณุโลก ในรายด้านสรุปว่ามีแนวทางดังนี้

2.1 ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ประเด็นที่มีการจัดอบรมให้ความรู้ผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สรุปได้ว่ามี 9 แนวทาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรในการวางแผนกลยุทธ์ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักให้บุคลากรคำนึงถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาสถานศึกษา 3) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความรู้บุคลากรโดยการอบรมในการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง 4) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดตั้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา 5) ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการวางแผนกลยุทธ์ 6) ผู้บริหารสถานศึกษาริหารงานแบบมีส่วนร่วมโดยใช้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการจัดทำแผนกลยุทธ์ 7) ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ตรงตามแผนที่วางไว้ 8) ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตาม ตรวจสอบ ให้คำแนะนำการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้จนเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน 9) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างให้เป็นวัฒนธรรมในการทำงานที่มีแบบแผน

2.2 ด้านการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานประเด็นที่มีการกำหนดตัวชี้วัดโดยคำนึงถึงผลการดำเนินงานที่สอดคล้องวิสัยทัศน์ พันธกิจการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสรุปได้ว่ามี 7 แนวทาง ได้แก่ 1) จัดอบรมให้ความรู้ ทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องเรื่องกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ 2) กำหนดคณะทำงานที่มีความสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ 3) ให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 4) ประชุมจัดทำกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมและตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ 5) กำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ อย่างชัดเจนก่อนการอนุมัติแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา

6) สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาถ่วงดุลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ 7) เชิญผู้มีความรู้ความชำนาญช่วยตรวจสอบการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานว่าสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจหรือไม่ และอนุมัตินำไปใช้

2.3 ด้านการวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงานประเด็นที่มีการตรวจสอบผลการวิเคราะห์ การวัดและประเมินผลการดำเนินงานการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสรุปได้ว่ามี 7 แนวทาง ได้แก่ 1) มีการนิเทศภายใน 2) ผู้บริหารจัดประชุมชี้แจง วางแผน และมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการวัดและ การตรวจสอบผลการดำเนินงาน 3) กำหนดบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวัดและ การตรวจสอบ 4) จัดอบรมทำความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการวัดผลและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน อย่างถูกต้องตามเกณฑ์การวัดผล เพื่อนำมาวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง 5) มีการสร้างแบบตรวจสอบการวัด และประเมินผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน 6) ผู้ดำเนินการวัดต้องมีความรู้ ความเข้าใจอย่างชัดเจน เพื่อการ ตรวจสอบผลการดำเนินงานได้อย่างถูกต้องตามเกณฑ์การวัดและประเมินผลการดำเนินงานโดยผู้เชี่ยวชาญ อย่างเป็นระบบ 7) นำผลการตรวจสอบการวิเคราะห์การวัดและประเมินผลการดำเนินงานไปใช้แก้ไขปรับปรุง

2.4 ด้านการให้รางวัลตอบแทนประเด็นมีการกำหนดการให้รางวัลตอบแทนตามผลงานด้านวิชาการ ของครูที่เป็นประจักษ์สรุปได้ว่ามี 11 แนวทาง ได้แก่ 1) ประชุมชี้แจงรูปแบบการให้รางวัลตอบแทน 2) ผู้บริหาร และครูร่วมกันสร้างกฎ กติกา การรับรางวัลตอบแทนร่วมกัน 3) สร้างแรงจูงใจในการทำงาน 4) ชื่นชม ยกย่อง แสดงให้เห็นถึงตัวอย่างของผู้ที่ได้รับรางวัลตอบแทน 5) ผู้บริหารจะต้องทราบความต้องการของบุคลากร เพื่อ ให้การให้รางวัลตอบแทนเกิดผลดีที่สุด 6) คัดเลือกผู้ที่ได้รับรางวัลด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใส 7) มีรางวัลที่หลากหลายและทั่วถึง 8) เมื่อเกิดผลสำเร็จจากงานที่ได้รับมอบหมายแล้วต้องได้รับคำชมเชย ทันที 9) มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และความต้องการของบุคลากร 10) ประกาศชื่นชม และยกย่องกับผู้ที่ได้รับรางวัลทันที 11) การให้รางวัลตอบแทนสร้างเป็นวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกัน เพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ดี

จากการสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามหลักการบริหารแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัย นำมาอภิปรายผล โดยมีรายละเอียดดังนี้

แนวทางในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดพิษณุโลกในภาพรวมพบว่า ด้านที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้าน 4 การให้รางวัลผลตอบแทน มีแนวทางพัฒนาดังนี้ภาครัฐเข้ามากำหนดอัตราเงินเดือน และให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติให้เหมือนกันจัดสวัสดิการ จัดตั้งกองทุนบำเหน็จ ให้รางวัลตอบแทนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พพลเรือน (2545: 25) ได้กล่าวถึงการให้รางวัลตอบแทนไว้ว่า ซึ่งให้เห็นว่าในอดีตการบริหารของรัฐจะเน้นที่ การบริหารปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมาย และมาตรฐาน แต่การ บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcome) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจ และ วัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิต และผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการ ในองค์กรนั้นสอดคล้องกันไปในทางเดียวกันกับภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัด ผลการทำงานหลัก (Key Performance Indicator: KPI) ไว้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนใน องค์กรการวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน โดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว การยืดหยุ่นในการบริหาร และ สนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้คำตอบแทน

ตามผลงานตลอดจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตรงตามความต้องการของลูกค้ายคือ ประชาชน

ด้าน 1 การวางแผนกลยุทธ์ประเด็นที่มีการจัดอบรมให้ความรู้ผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน มีแนวทางการพัฒนาดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาทำความเข้าใจกับบุคลากรในการวางแผนกลยุทธ์ สร้างความตระหนักให้บุคลากรคำนึงถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ให้ความรู้บุคลากรโดยการอบรมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง จัดตั้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำใช้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการจัดทำแผนกลยุทธ์บุคลากรนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ตรงตามแผนที่วางไว้มีการติดตาม ตรวจสอบ ให้คำแนะนำการนำสร้างการทำงานจนเป็นวัฒนธรรม สอดคล้องกับ สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550: 51) ได้สรุปไว้ว่า ขั้นตอนการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เพื่อให้ทราบทิศทางขององค์กรในอนาคต และวัตถุประสงค์ขององค์กร ความมุ่งหมายที่แท้จริงหรือทิศทางที่ต้องการมุ่งไปที่วิสัยทัศน์ เป็นการแสดงทิศทางและสถานะขององค์กรในอนาคตว่าต้องการอยู่ที่ไหน อยากบรรลุถึงอะไร ภาพของจุดมุ่งหมายเป็นอย่างไร และชี้ให้เห็นว่าองค์กรต้องเป็นอะไร ในอนาคตพันธกิจหรือภารกิจหลัก เป็นการแสดงให้เห็นหลักการพื้นฐานจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์กร และขอบข่ายการดำเนินงานขององค์กร พันธกิจมีกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกาหรือมติคณะรัฐมนตรีที่ประเทศองค์กร

ด้าน 2 การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานประเด็นที่มีการกำหนดตัวชี้วัดโดยคำนึงถึงผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมีแนวทางการพัฒนาดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดอบรมให้ความรู้ ทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง กำหนดคณะทำงานที่มีความสามารถ มีส่วนร่วมประชุมจัดทำและกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ อย่างชัดเจนก่อนการอนุมัติแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณากลั่นกรองเชิญผู้มีความรู้ความชำนาญช่วยตรวจสอบการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานว่าสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือไม่ และอนุมัตินำไปใช้ สอดคล้องกับ สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550: 51) สรุปไว้ว่า เป็นการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่สามารถแสดงถึงหลักที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ ช่วยชี้ทางในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่มีความชัดเจนทั้งในระดับองค์กร และระดับปฏิบัติการ อีกทั้งยังช่วยกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในระดับปฏิบัติการให้มีความชัดเจน มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ และสามารถลำดับความสำคัญได้

ด้าน 3 การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงานประเด็นที่มีการตรวจสอบผลการวิเคราะห์การวัดและประเมินผลการดำเนินงานการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมีแนวทางการพัฒนาดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศภายใน จัดประชุมชี้แจง วางแผน และมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ กำหนดบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม จัดอบรมทำความเข้าใจอย่างถูกต้องตามเกณฑ์การวัดผล เพื่อนำมาวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง ผู้ดำเนินการวัดต้องมีความรู้ ความเข้าใจอย่างชัดเจนเพื่อการตรวจสอบผลการดำเนินงานได้อย่างถูกต้องตามเกณฑ์การวัดและประเมินผลการดำเนินงานโดยผู้เชี่ยวชาญอย่างเป็นระบบ นำผลการตรวจสอบการวิเคราะห์การดำเนินงานไปใช้แก้ไขปรับปรุงสอดคล้องกับ สมพร วงศ์วิญญู (2555: 42) สรุปไว้ว่า เป็นการกำกับ ติดตามผลการปฏิบัติหรือการดำเนินงานที่สถานศึกษาจัดทำขึ้นว่าได้ปฏิบัติตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์แปลความหมายเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ด้าน 4 การให้รางวัลตอบแทน ประเด็นมีการกำหนดการให้รางวัลตอบแทนตามผลงาน ด้านวิชาการของครูที่เป็นประจักษ์มีแนวทางพัฒนาดังนี้ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมชี้แจงรูปแบบการให้รางวัลตอบแทน ครูร่วมกันสร้าง กฎ กติกา การรับรางวัลตอบแทนร่วมกัน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ชื่นชม ยกย่อง แสดงให้เห็นถึงตัวอย่างของผู้ที่ได้รับรางวัลตอบแทน ทราบความต้องการของบุคลากร เพื่อให้การให้รางวัลตอบแทนเกิดผลดีที่สุด คัดเลือกผู้ที่ได้รับรางวัลด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใส มีรางวัลที่หลากหลายและทั่วถึง เมื่อเกิดผลสำเร็จจากงานที่ได้รับมอบหมายแล้วต้องได้รับคำชมเชยทันที มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และความต้องการของบุคลากร ประกาศชื่นชมและยกย่องกับผู้ที่ได้รับรางวัลทันที สร้างเป็นวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ดี สอดคล้องกับ สุกิจ ศรีพรหม (2550: 25) ได้สรุปไว้ว่า การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงาน หรือโครงการต่างๆ จะต้องพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการ และรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก



## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดพิษณุโลก พบว่า ภาพรวมด้านการให้รางวัลผลตอบแทนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เมื่อเทียบกับทุกด้าน ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ควรมีการกำหนดกลยุทธ์ในการจูงใจ การวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์สอดคล้องกับกลยุทธ์ พิจารณาผลการดำเนินงานอย่างเป็นธรรม จัดอบรมให้ความรู้ในการพัฒนาตนเอง สนับสนุนและส่งเสริมทรัพยากรในการผลิตนวัตกรรมการเรียนการสอน มีผลงานเชิงประจักษ์

1.2 ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนกำหนดระยะเวลาการประเมินและชี้แจงข้อมูล ประกาศเกียรติคุณ และมอบเกียรติบัตรให้ทราบโดยทั่วกันเพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการพัฒนางานด้านวิชาการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การศึกษาแรงจูงใจแนวทางการส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดพิษณุโลก เพื่อส่งผลให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2.2 การศึกษาวิจัยเชิงพัฒนาแนวทางการพัฒนารูปแบบการให้รางวัลผลตอบแทนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดพิษณุโลก



## เอกสารอ้างอิง

- ทิพย์วรรณ โอสา. (2551). แนวทางพัฒนาความสามารถในการบริหารงานวิชาการและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. พระนครศรีอยุธยา. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2). (2545). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [https://www.mwit.ac.th/~person/01-Statutes/National Education.pdf](https://www.mwit.ac.th/~person/01-Statutes/National%20Education.pdf). (วันที่สืบค้นข้อมูล: 16 มีนาคม 2558)
- วสันต์ ปรีดานันต์. (2553). การบริหารวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเทศบาลเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. กรุงเทพฯ.
- ข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. (2545). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คืออะไร?. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.ocsc.go.th/homepage/Page6/rbmth.htm.3>. (วันที่สืบค้นข้อมูล : 25 มีนาคม 2558)
- \_\_\_\_\_. (2545). ลักษณะความสำคัญของการมุ่งผลสัมฤทธิ์. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.gotoknow.org/posts/519451>. (วันที่สืบค้นข้อมูล: 25 มีนาคม 2558)
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2543). รายงานการศึกษาแนวทางการบริหารและจัดการการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. (2550). คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สมพร วงศ์วิธัญ. (2555). การบริหารงานแนะแนวโดยใช้วงจรเดมมิง (PDCA) ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพะเยา. พะเยา.
- สุกิจ ศรีพรหม. (2550). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนแผนการบริหารราชการแนวใหม่: กรณีศึกษาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ.
- สุดารัตน์ พลอยระย้า และนางลลภณ์ ใจฉลาด. (2559). การศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดพิษณุโลก. *The 38<sup>th</sup> National Graduate Research Conference*. Volume 3.2: 677-678.
- Kaplan R. S. & Norton, D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategy Management System: Harvard Business Review.
- Schuster, Elsin Marie. (1987). A Study of the Local School Long Range Planning Process in the Arch diocese of Chicago: Dissertation Abstracts International.