

รูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำหรับสถานศึกษาที่จัดการศึกษา
ระดับภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
Result Based Management Model for Basic Education
Institutions in the Office of the Basic Education Commission

อัศรเดช ยมภักดี¹

Akradaj Yompakdee

สุพรรณิ สมานญาติ² ชนาธิป ทูย์แป้³

Supanee Samanyat, Chanatip Tuipae

ทำวิจัยเมื่อ พ.ศ. 2558

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ จำนวน 364 คน เลือกมาแบบแบ่งชั้น (Stratification Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้การวิจัยเป็นแบบสอบถาม ค่าความเชื่อมั่นโดยหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคมีค่าเท่ากับ 0.98 และค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยหาค่า IOC มีค่าเท่ากับ 1

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบไปด้วย 7 ด้าน คือ 1) ด้านการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ 2) ด้านการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก 3) ด้านการกำหนดเป้าหมาย 4) ด้านการกำหนดแหล่งข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล 5) ด้านการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ 6) ด้านการวิเคราะห์และประเมินผล 7) ด้านการทบทวนและรายงานผลสัมฤทธิ์ โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบไปด้วย ด้านการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ ด้านการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดหลักผลการดำเนินการ ด้านการกำหนดเป้าหมายด้านการกำหนด

¹ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม

² อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

³ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

แหล่งข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล ด้านการวางแผนและปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์และประเมินผล และการทบทวนและรายงานผลสัมฤทธิ์ โดยมีผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนระหว่างแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 10.29 ($p=0.327$) ที่องศาอิสระ 9 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.021 สรุปได้ว่า โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ (RBM) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

คำสำคัญ: 1. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. สถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ

Abstract

This research aimed 1) to study the administration condition used by the Result Based Management Model for Basic Education Institutions of compulsory education in The Office of the Basic Education Commission and 2) to develop the Result Based Management Model for compulsory education in The Office of the Basic Education Commission. The sample consisted of 364 samples. They came from a stratification random sampling. The instrument used was a questionnaire. The reliability by Cronbach's alpha coefficients was equal to 0.98 and the content validity of IOC was equal to 1.

The results showed that:

1. The administration condition that used The Result Based Management Model for Basic Education Institution of compulsory education in The Office of the Basic Education Commission consisted of seven conditions: 1) the designation of the analysis, vision and mission, 2) the designation of the main determining factor of success and indicators of operating, 3) the designation of the target, 4) the designation of the source and data collection, 5) the designation of planning and implementation of the strategic plan, 6) the designation of analysis and evaluation, 7) the designation of the review and achievement report. Educational Institution administrators have the level of compulsory education in both overview level ($=4.37$) and conditions.

2. Result Based Management Model for The Basic Education Institution of compulsory education in The Office of the Basic Education Commission that the researcher developed included the designation of the analysis, vision and mission, the designation of the main determining factors of success and indicators of operating, the designation of the target, the designation of the source and data collection, the designation of planning and implementation

of the strategic plan, the designation of analysis and evaluation, and the designation of the review and achievement report. The results of the confirmatory factor analysis showed that the level of harmony between models with empirical data on the Chi-Square at 10.29 ($p=0.327$). The degree of freedom 9 index level of harmony (GFI) was 0.99. The harmonized index (GFI) was 0.99. The index measured the proper fit and adjusted (AGFI) index of 0.97. The index square root of the mean deviation estimated. (RMSEA) was 0.021. It is concluded that the model to measure the components of the confirmed Result Based Management Model for Basic Education Institution of compulsory education (RBM) was consistent with empirical data.

Keyword : 1. Result Based Management 2. Basic Education Institution

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผลจากการประกาศใช้ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของชาติ คือ สถานศึกษาทุกแห่งมีฐานะเป็นนิติบุคคล บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา ก่อให้เกิดความแตกต่างในคุณภาพการศึกษาระหว่างสถานศึกษาทุกระดับ โดยสถานศึกษาที่มีความพร้อมสามารถ พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาได้มีคุณภาพและมาตรฐาน ส่วนสถานศึกษาที่อยู่ห่างไกล ขาดความพร้อมทั้งด้าน บุคลากร อาคารสถานที่ อุปกรณ์หรือครุภัณฑ์ทางการศึกษา และอื่นๆ ไม่สามารถพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ได้อย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐาน สอดคล้องกับผลการสอบ PISA (Program for International Student Assessment) ที่เป็นการสำรวจความรู้และทักษะของนักเรียนอายุ 15 ปี ในประเทศสมาชิกขององค์การเพื่อ ความร่วมมือและพัฒนาด้านเศรษฐกิจ (OECD) และประเทศ หรือเขตเศรษฐกิจที่ไม่ใช่สมาชิก ผลการประเมิน พบว่า นักเรียนในกลุ่มสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 หรือ นักเรียนในสถานศึกษาที่จัดการศึกษา ภาคบังคับ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีผลการประเมินต่ำทุกรายวิชาทั้งด้านการอ่าน คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เมื่อเทียบกับนักเรียนในสังกัดของกระทรวงศึกษาธิการที่เปิดสอนในระดับมัธยมศึกษา ตอนต้น (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2555, หน้า 2-17) ซึ่งสอดคล้องกับผลการประเมิน ทดสอบระดับชาติ จัดโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปี พ.ศ. 2546-2549 พบว่านักเรียนใน สถานศึกษาที่จัดการศึกษาภาคบังคับมีผลคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ทั้ง 5 รายวิชา ยกเว้น วิชาภาษาไทย และจากผลการวิจัยของ ดามพ์ กันแก้ว, (2547 หน้า 8) พบว่าปัญหาของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาภาคบังคับ (โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา) เรียงตามลำดับ ดังนี้ 1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ 2) ขาดบุคลากร ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน/สาขา 3) การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจนไม่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ของโรงเรียน 4) โรงเรียนไม่มีรูปแบบการบริหารที่ชัดเจนเป็นระบบ 5) การมีส่วนร่วมของครู บุคลากร ทางการศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน ในการจัดการศึกษามีน้อยมาก 6) ขาดแคลนสื่อและเทคโนโลยีในการจัดการเรียน การสอนและการบริหารจัดการ 7) ขาดแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการศึกษาค้นคว้าของนักเรียน 8) หลักสูตรสถานศึกษา มิได้ถูกนำไปสู่การปฏิบัติในชั้นเรียนอย่างแท้จริง และ 9) พฤติกรรมการสอนของครูยังคงใช้รูปแบบครูเป็นศูนย์กลาง เป็นส่วนใหญ่ และจากรายงานสถิติภาวะการจัดการศึกษาของประชากรวัยเรียน ในด้านอัตราการออกกลางคัน

ตั้งแต่ปี 2550-2554 พบว่ามีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ ในช่วง 5 ปี จะลดลงอย่างมีนัยสำคัญ แต่ปัญหาสำคัญก็คือ จำนวนเด็กออกกลางคันมีการสะสมขึ้นทุกปี และถ้านำมารวมกันก็จะเห็นตัวเลขที่ชัดเจนถึงปัญหาเด็กหลุดจากระบบการศึกษาไปในที่สุด (สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2554, หน้า 73-75)

จากสภาพปัญหาดังกล่าวมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้ทันต่อสภาพปัญหา และมีความเหมาะสมกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบราชการ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดิน ตามหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่โดยมองไปที่การพัฒนาระบบการปฏิบัติงานใหม่ให้ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นที่ตั้งด้วยความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นสำคัญ (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2554 : หน้า 7-9)

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นแนวคิดขององค์การที่จะพยายามสร้างยุทธศาสตร์และกลยุทธ์อันมีประสิทธิภาพเข้ามาใช้ในการจัดการและดำเนินการขององค์การ โดยมีความมุ่งหวังที่จะต้องการให้ผลของการใช้ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เหล่านั้นประสบผลสำเร็จอย่างแท้จริง และสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรมทั้งในระดับผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) และผลลัพธ์สุดท้าย (Ultimate Outcomes) (กิตติ บุญนาค 2549, หน้า 23) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ David Shand (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, หน้า 1) ได้กล่าวว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) เป็นวิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้บริหารได้ทราบผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะๆ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ เป็นการควบคุมทิศทางการดำเนินงานให้มุ่งสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

ด้วยเหตุดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำหรับสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับภาคบังคับ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่อยู่ในชุมชนทั่วประเทศไทย เป็นสถานศึกษาที่ให้โอกาสแก่นักเรียนได้ศึกษาเล่าเรียนใกล้บ้านอย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้รูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำหรับสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ถูกพัฒนามาจากกรอบแนวคิดของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ของการดำเนินงานมากกว่ากระบวนการและปัจจัยนำเข้า มาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นมิติใหม่ของการบริหารจัดการของสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อที่จะมีเป้าหมายให้สถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับมีระบบการบริหารจัดการที่เยี่ยม ผลลัพธ์ยอด โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเยาวชนต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ระยะคือ

ระยะที่ 1 จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้ ประชากรประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 7,083 คน ของสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ ทั่วประเทศ จำนวน 364 คน ตามสัดส่วนของสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับในแต่ละเขตตรวจราชการ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionative) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั่วประเทศที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลส่งคืนผู้วิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้สถิติเพื่อการวิจัยดังนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ส่วนการวิเคราะห์ ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ค่าสถิติ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สำหรับเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลด้านสภาพและแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 2 จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ LISREL เพื่อหาความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. นำรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มาตรวจสอบและเพิ่มความน่าเชื่อถือในการสร้างรูปแบบที่เหมาะสม ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาภาคบังคับ ที่ได้รับรางวัลเหรียญทอง OBEC AWARDS ด้านการบริหารจัดการและผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับวิทยฐานะ

เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมต่อไป

ผู้ให้ข้อมูล ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้รับเหรียญทอง รางวัล OBEC AWARDS ด้านการบริหารจัดการ และผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ วิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้อมูลจากการศึกษาสภาพการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)

4. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยการประเมินรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากการดำเนินการวิจัยในขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 เป็นกรอบในการกำหนดแบบสัมภาษณ์ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

5. ผลการวิจัย

1. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีพฤติกรรมในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.37$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด คือ ด้านการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ ($\bar{X}=4.45$) ด้านการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.41$) ด้านการวิเคราะห์และประเมินผล ($\bar{X}=4.35$) ด้านการกำหนดแหล่งข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล ($\bar{X}=4.34$) ด้านการกำหนดเป้าหมาย ($\bar{X}=4.33$) ด้านการทบทวนและรายงานสัมฤทธิ์ผล ($\bar{X}=4.32$) และด้านการกำหนดปัจจัยหลักและตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ($\bar{X}=4.30$) ตามลำดับ

2. วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษา ระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โมเดลหรือรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (RBM) ได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) และค่า R^2 เพื่อตรวจสอบความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ รูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ ประกอบด้วยโมเดลย่อย 7 โมเดล ได้แก่ โมเดลการวัดองค์ประกอบที่ 1

การวิเคราะห์หีสัยทัศน์และพันธกิจ (VIS) โมเดลการวัดองค์ประกอบที่ 2 การกำหนดปัจจัยหลักและตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (PER) โมเดลการวัดองค์ประกอบที่ 3 การกำหนดเป้าหมาย (TAR) โมเดลการวัดองค์ประกอบที่ 4 การกำหนดแหล่งข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล (DAT) โมเดลการวัดองค์ประกอบที่ 5 การวางแผนและการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (PLA) โมเดลการวัดองค์ประกอบที่ 6 การวิเคราะห์และประเมินผล (EVA) และโมเดลการวัดองค์ประกอบที่ 7 การทบทวนและรายงานสัมฤทธิ์ผล (ACH)

โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ ด้วย ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variable) จำนวน 1 ตัวแปร คือ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (RBM) และตัวแปรสังเกตได้ภายใน (Endogenous Observed Variable) จำนวน 7 ตัวแปร ได้แก่ (1) องค์ประกอบที่ 1 การวิเคราะห์หีสัยทัศน์และพันธกิจ (VIS) (ข้อความบ่งชี้ข้อที่ 1.1-1.15 หรือ Y1-Y15) (2) องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดปัจจัยหลักและตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (PER) (ข้อความบ่งชี้ข้อที่ 2.1-2.13 หรือ Y16-Y28) (3) องค์ประกอบที่ 3 การกำหนดเป้าหมาย (TAR) (ข้อความบ่งชี้ข้อที่ 3.1-3.15 หรือ Y29-Y43) (4) องค์ประกอบที่ 4 การกำหนดแหล่งข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล (DAT) (ข้อความบ่งชี้ข้อที่ 4.1-4.11 หรือ Y44-Y54) (5) องค์ประกอบที่ 5 การวางแผนและการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (PLA) (ข้อความบ่งชี้ข้อที่ 5.1-5.15 หรือ Y55-Y69) (6) องค์ประกอบที่ 6 การวิเคราะห์และประเมินผล (EVA) (ข้อความบ่งชี้ข้อที่ 6.1-6.13 หรือ Y70-Y82) และ (7) องค์ประกอบที่ 7 การทบทวนและรายงานสัมฤทธิ์ผล (ACH) (ข้อความบ่งชี้ข้อที่ 7.1-7.9 หรือ Y83-Y91)

ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 7 ตัวแปร 21 คู่ มีค่าอยู่ในระดับสูง โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกัน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ทางบวก มีขนาดของความสัมพันธ์หรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.47-0.86 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และค่า Bartlett's Test of Sphericity=2146.529, df=21, p=0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) =0.92

ผลจากการปรับโมเดลโดยยอมให้ค่าของความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันเองได้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และจากผลการวิเคราะห์ แสดงให้เห็นว่า มีการปรับโมเดลจำนวน 5 รอบ กว่าจะได้ค่าที่ยอมรับได้ตามเกณฑ์ กล่าวคือ (1) χ^2 ไม่มีนัยสำคัญ ($p>0.05$) (2) $\chi^2 / df < 2.00$ (3) GFI และ AGFI ≥ 0.95 และ (4) RMSEA < 0.05

ค่าดัชนีต่างๆ ที่เป็นผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ (RBM) โดยผลการวิเคราะห์ ได้ค่า Chi-Square (χ^2) = 10.29, df = 9, p = 0.327, RMSEA = 0.021, GFI = 0.99, AGFI = 0.97

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และการตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า รูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับ

ข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และใช้ประโยชน์ได้ ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ในระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

6. สรุป อภิปรายผล

ในการอภิปรายผลการวิจัย เรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับ การศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ตอนตาม วัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 7 ด้านดังนี้คือ 1) การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ 2) การกำหนดปัจจัยหลักและตัวชี้วัดผลการดำเนินการ 3) ด้านการกำหนดเป้าหมาย 4) ด้านการกำหนดแหล่งข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล 5) ด้านการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ 6) ด้านการวิเคราะห์และประเมินผล และ 7) ด้านการทบทวนและรายงาน อยู่ในระดับมากทุกด้าน ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ (Anna-Luis Cook (2014) ได้ชี้เห็นว่ารัฐบาลนิวซีแลนด์ ใช้คำว่า “Managing for Outcome” ในระบบการบริหารจัดการภาครัฐในนิวซีแลนด์ โดยเริ่มจากการกำหนดทิศทาง สิ่งที่ต้องการให้บรรลุในช่วง 3-5 ปี ข้างหน้าคืออะไร และทำไมการระบุและการยืนยันเกี่ยวกับผลลัพธ์ การตรวจสอบกลยุทธ์ การตรวจสอบตัวชี้วัด การระบุถึงข้อมูลและเรื่องหลักที่ต้องการเปลี่ยนแปลงซึ่งในส่วนของกรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (2546, หน้า 20) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการพัฒนาระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ 8 ขั้นตอน คือ วิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ กำหนดปัจจัยหลักและแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามแนวทางของ BSC กำหนดค่าเป้าหมาย กำหนดแหล่งข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูลและ บันทึกและอนุมัติข้อมูล และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545, หน้า 51-92) ก็ได้กล่าวไว้ว่า ขั้นตอนการพัฒนาระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มี 9 ขั้นตอนคือ การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก การกำหนดแหล่งข้อมูล การตั้งเป้าหมาย การรวบรวมข้อมูล การบันทึกและอนุมัติข้อมูล การวิเคราะห์ผล และการรายงานผล และพฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับ การศึกษาภาคบังคับ ด้านการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ ยังสอดคล้องกับแนวทางยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (สำนักคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2546, หน้า 2) ที่มุ่งปฏิรูประบบราชการ โดยให้มีการนำเอาหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) โดยเฉพาะการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่(New Public Management) เข้ามาใช้ในระบบราชการไทยที่มุ่งเน้น 1) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของประชาชน 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการและ 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

2. จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ พบว่า สถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ มีการ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายของการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายและบริบทของสถานศึกษา โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำและมีการสร้างกระบวนการในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมายของสถานศึกษา มีการบริหารเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ด้วยรูปแบบที่หลากหลายทั้งด้านทักษะคุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กร มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีการสื่อสารในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ให้แก่คณะครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ บรรยายภาพของการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีมีกลายมิตร ดำเนินกิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม มีการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นให้เกิดผลต่อนักเรียนโดยเฉพาะ ทั้งนี้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสถานศึกษาและระดับหน่วยงานภายนอก ผู้บริหารเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนางานสู่เป้าหมาย สอดคล้องกับ ทิพาดี เมฆสุวรรณ (2543, หน้า 40-44) ได้กล่าวไว้ว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เปี่ยมความมุ่งหวังขององค์กร ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์กร

2.2 ด้านการกำหนดปัจจัยหลักและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก พบว่า ผู้บริหารได้ให้การยอมรับว่าปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่กำหนด เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งของการบรรลุตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา โดยมีการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัด ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา ผู้บริหารร่วมกับคณะครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา ในการระดมความคิดเห็นเพื่อกำหนดค่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator) โดยการใช้วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์เป็นกรอบในการดำเนินงาน มีการกำหนดกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานครบ 4 มุมมอง โดยปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ มีความหมายเฉพาะเจาะจง เข้าใจง่าย ทุกคนในหน่วยงานเข้าใจ โดยมีวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุในแต่ละด้าน มีความหมายชัดเจน มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ประการสำคัญ ผู้บริหารมีพันธะสัญญา (Commitment) ร่วมกันที่จะทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ สุพจน์ บุญวิเศษ (2549) ได้ศึกษา การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) กับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบราชการและเอกชนผลการศึกษาพบว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยการเน้นขั้นตอนและวิธีการสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กร โดยเฉพาะการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor :CAF) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator: KPI) สุพจน์ ทราญแก้ว (2543, หน้า 137-138) ได้กล่าวไว้ว่า ตัวบ่งชี้ผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีดังนี้ 1) ตัวบ่งชี้วัดปัจจัยนำเข้า 2) ตัวบ่งชี้วัดผลผลิต 3) ตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์ 4) ตัวบ่งชี้วัดประสิทธิภาพ 5) ตัวบ่งชี้วัดความคุ้มค่า 6) ตัวบ่งชี้วัดปริมาณงาน 7) ตัวบ่งชี้สารสนเทศเชิงอธิบาย

2.3 ด้านการกำหนดเป้าหมาย พบว่า สถานศึกษามีการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงานโดยมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ ในภาพรวมผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ถ่ายทอดเป้าหมายตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก มีการจัดทำเป้าหมายที่สำคัญกับการปฏิบัติงานตามกฎหมายกำหนดเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมีความท้าทาย และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติสอดคล้องกับสภาวะการณ์ในปัจจุบันทั้งระยะสั้นและระยะยาว และท้าทายความสามารถของครูและบุคลากร

ทางการศึกษาของสถานศึกษา มีการระบุนโยบายความสำเร็จ และนอกจากนั้น มีการจัดการมาตรฐานการปฏิบัติงานครบทุกฝ่าย งานจัดระบบติดตามความก้าวหน้าของเป้าหมายในสถานศึกษา มีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเทียบเคียงมาตรฐานสากล มีการจัดบริการแนะแนวเชิงรุกที่มุ่งอนาคตและสัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน และพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลกทั้งในระดับท้องถิ่นประเทศและระดับนานาชาติ โดยมีการระดมความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการระบุนโยบายการบริหารผลผลิตโดยให้รายละเอียดเกี่ยวกับบริการผลผลิตที่สถานศึกษาจะต้องพัฒนาขึ้น เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา สอดคล้องกับ Edwin Locke และ Gary Latham (2004, pp. 128-131) ได้กำหนดทฤษฎีการตั้งเป้าหมายไว้ดังนี้ 1) เป้าหมายที่กำหนดให้ยากนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงกว่าการตั้งเป้าหมายที่ง่าย 2) เป้าหมายที่กำหนดไว้เฉพาะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่สูงกว่าเป้าหมายที่คลุมเครือและขาดการมีส่วนร่วม 3) กลไกในการกำหนดเป้าหมายมีผลต่อประสิทธิภาพการกำกับดูแล 4) ข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานเพราะจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของระดับปฏิบัติการเปรียบเทียบกับเป้าหมายองค์การ 5) ความมุ่งมั่นสู่เป้าหมายเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และ 6) ความแตกต่างในแต่ละปัจจัย เช่น บุคลิกภาพ การศึกษาไม่มีส่วนสัมพันธ์โดยทั่วไปกับการตั้งค่าเป้าหมายของการ

2.4 ด้านการกำหนดแหล่งข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล พบว่า สถานศึกษา มีระบบข้อมูลสารสนเทศในด้านอัตราค่าเล่าเรียน และบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน การเงินและงบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุครุภัณฑ์ ถูกต้องครบถ้วนเป็นปัจจุบัน พร้อมใช้งาน มีการเชื่อมโยงระบบแหล่งข้อมูลของแต่ละฝ่ายงานในสถานศึกษาอย่างมีระบบ และสะดวกในการเรียกใช้ โดยมีการประสานงาน การสื่อสาร การสืบค้นข้อมูลได้ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ ประหยัด และทันต่อเหตุการณ์ สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนได้ ทั้งนี้ได้มีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศของแต่ละฝ่ายงาน/โครงการ/กิจกรรม โดยใช้เครื่องมือที่หลากหลายในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแหล่งข้อมูลและข้อมูลที่ได้จากการจัดเก็บมีความน่าเชื่อถือ ถูกต้อง ตรงกับสภาพการปฏิบัติงานจริงของสถานศึกษา และมีการจัดทำระบบฐานข้อมูลสำหรับผู้บริหาร เพื่อสะดวกในการเรียกใช้และนำข้อมูลมาวางแผน ปรับปรุง พัฒนาสถานศึกษาต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545, หน้า 51-92) ที่ได้กล่าวว่า การกำหนดแหล่งข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล จะต้องจัดตั้งคณะทำงาน มีการจัดระบบข้อมูลทุกฝ่ายงาน ใช้ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เพื่อใช้กำหนดแหล่งข้อมูล มีการวิธีการจัดเก็บข้อมูลที่ชัดเจน และรวบรวมข้อมูลที่ได้ไว้ที่หน่วยงานกลาง กำหนดความถี่ในการจัดเก็บข้อมูล ผู้บริหารพิจารณาตัดสินใจแก้ไขปัญหา ปรับปรุงกลยุทธ์หรือกระบวนการให้ทันต่อสถานการณ์ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ต่อไป

2.5 ด้านการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ พบว่า สถานศึกษามีการศึกษาประเด็นปัจจัยทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา ครอบคลุมทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และด้านการเมืองและกฎหมาย โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษา ทั้งนี้ให้กลยุทธ์ที่กำหนดมีการเชื่อมโยงและแสดงให้เห็นแนวทางการปฏิบัติที่สามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตและเป้าหมายของสถานศึกษา มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย

ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบโดยมีการกำหนดสถานการณ์ที่คาดหวัง กำหนดวิธีการปฏิบัติและวิธีการดำเนินการไว้ชัดเจน ผู้มีส่วนทุกฝ่าย ปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ตามปฏิทินการปฏิบัติงานสอดคล้องกับ ปกรณปริยาภรณ์ (อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ, 2551) ว่าการวางแผนเป็นเครื่องมือของการจัดการที่มุ่งถึงกระบวนการอย่างเป็นระบบ และมีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายและกิจกรรมซึ่งบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรจะดำเนินในอนาคตซึ่ง พูลสุข หิงคานนท์ (2549) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ศักยภาพและความพร้อมขององค์กร 2) การจัดวางทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดเป้าหมาย 4) การกำหนดยุทธศาสตร์ 5) การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ 6) สร้างกลไกการกำกับติดตาม และนอกจากนั้นยังนำการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balance Scorecard) ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่จะช่วยนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดหรือการประเมินผลที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นไปในสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

2.6 ด้านการวิเคราะห์และประเมินผล พบว่า สถานศึกษามีการกำหนดกรอบและแนวทางในการวิเคราะห์ ติดตามและประเมินผล ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักใน ความสำคัญของการวิเคราะห์ติดตามและประเมินผล โดยสถานศึกษามีการสื่อสารสร้างความเข้าใจในกระบวนการวิเคราะห์ ติดตาม และประเมินผลทั่วสถานศึกษา ทั้งนี้มีการกำหนดวิธีการวัด เครื่องมือ และประเมินผลการดำเนินงานครอบคลุมทุกตัวชี้วัดทุกฝ่ายงาน และนอกจากนั้น ยังมีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับ เป้าหมายที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับ UNAID (2003) ที่กล่าวว่า การประเมินผลเป็นการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบที่มีการวางแผนและการดำเนินการที่จะตอบสนองต่อคำถามเกี่ยวกับผลงานที่ได้ นอกจากนั้นการประเมินผลยังหมายถึง การดำเนินการภายใต้กรอบเวลาที่จะประเมินอย่างเป็นระบบและมีวัตถุประสงค์ในการพิจารณาถึงความสอดคล้องผลงานและความสำเร็จของกิจกรรมที่กำลังดำเนินการอยู่ และที่เสร็จสิ้นแล้วของแผนงานและโครงการ (UNDP, 2007)

7. ด้านการทบทวนและรายงานผลสัมฤทธิ์ พบว่า สถานศึกษา มีการตรวจสอบและประเมินผลข้อมูลจากการทบทวนและรายงานผล ครอบคลุมปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทบทวนและรายงานผลสัมฤทธิ์ของงานโดยสถานศึกษาได้มีการเทียบเคียง (Benchmarking) กับหน่วยงาน เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด จัดทำรายงานการดำเนินงานการพัฒนาสถานศึกษาให้คณะครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงานต้นสังกัด และสาธารณชนได้รับทราบ ซึ่งสอดคล้องกับ Kusek และ Rist (2004) ได้กล่าวว่าการรายงานผลเป็นรายงานผลการติดตามและวิเคราะห์ประเมินผล ข้อมูลที่รายงานนี้ จะเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหาร ช่วยในการตัดสินใจของผู้รับผิดชอบ ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงงานให้เป็นตามสถานการณ์และมุ่งให้ การดำเนินงานสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และนอกจากนั้น สุพจน์ บุญวิเศษ (2549, หน้า 8-9) ได้กล่าวถึงการเทียบเคียงงาน (Benchmarking) เป็นวิธีการของการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรของตนเองให้ดีขึ้นต่อไป

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ระดับนโยบาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งเป็นต้นสังกัดของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ ที่ได้จากการศึกษาวิจัยในแต่รายละเอียดของแต่ละด้านทั้ง 7 ด้านคือ 1) ด้านการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ 2) ด้านการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินการ 3) ด้านการกำหนดเป้าหมาย 4) ด้านการกำหนดแหล่งข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล 5) ด้านการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ 6) ด้านการวิเคราะห์และประเมินผล 7) ด้านการทบทวนและรายงานผลสัมฤทธิ์ โดยกำหนดเป็นนโยบายให้ปฏิบัติทุกสถานศึกษา ทั้งนี้ หน่วยงานต้นสังกัด ทั้งในระดับชาติ และเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องมีการติดตามผลการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ที่กำหนดไว้ และมีการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน ทั้งในระดับชาติ ระดับเขตพื้นที่ และระดับสถานศึกษา พัฒนาระบบการเก็บข้อมูลการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย และนำผลการพัฒนามาปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง จะทำให้การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับมีมาตรฐานสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไป

7.2 ระดับสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ รูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการในสถานศึกษา โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน สร้างความตระหนักรู้ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำไปประยุกต์ใช้กับแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) จะทำให้รูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เนื่องจาก การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะไม่มีการระบุเป้าหมาย และผลการดำเนินงานที่ชัดเจน ถ้าผู้บริหารนำรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปประยุกต์ใช้ร่วมกันแล้ว จะทำให้การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาบรรลุตามมาตรฐานการศึกษาของชาติต่อไป และสามารถก้าวไปสู่มาตรฐานสากลได้ในอนาคต

7.3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรศึกษาวิจัยประสิทธิภาพการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2) ควรศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับระหว่างภาครัฐและเอกชน และเปรียบเทียบความแตกต่างในเชิงบริหาร

8. บรรณานุกรม

- กลุ่มพัฒนาระบบบริหารและสถาบันพัฒนาการชลประทาน. (2546). **การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์**. นนทบุรี : กรมชลประทาน.
- กิตติ บุญนา. (2549). ยุทธศาสตร์การบริหารการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ โดยใช้กระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM). กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- ตามพ์ กันแก้ว. (2547). **การบริหารจัดการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 1**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา,สถาบันราชภัฏอุดรดิตถ์.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ. (2543). **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่: Modern Organization Theory**. กรุงเทพฯ : แชนโฟร์ พรินติ้ง.
- ทิพาดี เมฆสุวรรณ. (2543). **การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, อัดสำเนา.
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2554). **Results Based Management : RBM การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- พูลสุข หิงคานนท์. (2549). **ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารระบบบริการพยาบาล**. ในคณะกรรมการผลิตและบริหารชุดวิชา การพัฒนาศักยภาพระบบบริการพยาบาล หน่วยที่ 3, 13. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2555). **ผลการประเมิน PISA 2009 การอ่าน คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ บทสรุปเพื่อการบริหาร**. สมุทรปราการ : แอดวาตซ์ พรินติ้งเซอร์วิส.
- สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2554). **สถิติการศึกษาฉบับย่อ**. กรุงเทพฯ : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2545). **พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 (2545,2 ตุลาคม)**, ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 119 (ตอนที่ 99 ก), หน้า 2.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2545). **คู่มือการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์**. กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สุพจน์ บุญวิเศษ. (2549). **การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) กับการประเมินผล การปฏิบัติงานในระบบราชการและเอกชน**. วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 1-18.
- สุพจน์ ทรายแก้ว. (2543). **การวัดผลการปฏิบัติงาน**. เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์. สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, เอกสารอัดสำเนา.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). บทบาทของธนาคารโลกในการพัฒนาระบบราชการ The Role of World Bank และมุมมองในระดับสากลเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์. วันที่สืบค้น 26 มกราคม พ.ศ. 2552. จาก : http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=1446.

- Anna-Luis Cook. (2004). **Managing for Outcome” in the New Zealand Public Management System.** The Master degree from Victoria University of Wellington.
- Locke, E. A., and LaTham, G. P. (2004). **What Should We Do about Motivation Theory.** Recommendations for the Twenty-First Century. Academy of Management Review, 29, 388 - 403.
- Kusek, Jody Z., and Rist, R. C. (2004). **Ten-Steps to a Result-based Monitoring and Evaluation System.** Washington D.C.: The World Bank.
- UNAID. (2003). **The Performance Management Toolkit: A Guide to Development and Implementing Performance Management Plans.** Policy and Program Coordination Bureau ,Washington ,DC.
- UNPD. (December, 2007). **The Evaluation of Results Based Management at UNDP.** Evaluation Office, New York : NY.

9. คำขอบคุณ

รายงานการวิจัยฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์จากผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ซึ่งเป็นทั้งแรงผลักดันให้กำลังใจ ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาและแนะนำให้แก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี โอกาสนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์เจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยทุกท่าน และขอขอบคุณสถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่ได้ให้โอกาสตีพิมพ์ผลงานวิจัยในครั้งนี้