

# การบริหารจัดการการศึกษานอกระบบ ที่มีคุณภาพในประเทศไทย The Quality Management for Non-Formal Education in Thailand

ภัชราพร มีรสสม<sup>1</sup>

## บทคัดย่อ

จากการประเมินคุณภาพภายนอกสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) อำเภอทั่วประเทศในปี 2552 โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่ามี กศน.อำเภอเพียงร้อยละ 12.3 เท่านั้นที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การบริหารจัดการการศึกษานอกระบบมีคุณภาพ โดยกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยคือ กศน.อำเภอที่ได้รับการประเมินสูงสุด 5 อันดับแรกจาก 500 แห่งในปีงบประมาณ 2552 และได้จำแนกผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ใช้บริการ การวิจัยนี้มีการเก็บข้อมูลจากหลากหลายวิธี เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า ซึ่งได้แก่ การศึกษาเอกสารต่างๆ การสัมภาษณ์รายบุคคล การสนทนากลุ่ม และการสังเกต ซึ่งผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้ทั้งหมดตามหลักทฤษฎีพื้นฐาน และทฤษฎีระดับกว้าง ผลของการวิจัยพบว่าการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบที่มีคุณภาพ มีตัวแปรที่มีนัยสำคัญจำนวน 10 ตัวแปร คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผนยุทธศาสตร์ 3) การมุ่งเน้นที่ผู้ใช้บริการ 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล 6) การบริหารกระบวนการ 7) การประเมินความคุ้มค่า 8) วัฒนธรรมองค์การ 9) หลักสูตรการเรียนการสอน และ 10) เทคโนโลยี

---

<sup>1</sup> นักศึกษา หลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต (การจัดการ) มหาวิทยาลัยสยาม ถนนเพชรเกษม เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร 10160

## Abstract

From the external quality management in 2009 by the Office for National Education Standards and Quality Assessment (ONESQA), only 12.3 percent of 500 District Non-Formal and Informal Education Centers (DNIECs) nationwide were found to be of high quality. This research thus aims to examine and analyze the key factors that contribute to the quality management of non-formal education in Thailand. The samples consisted of the first five highest-ranking DNIECs in 2009. The research informants were composed of three groups, including DNIECs' administrators, operators and customers. For the purpose of methodological triangulation, the data of this research were gathered from various methods, including document analysis, interview, focus group discussion and observation. The collected data were then analyzed based on the framework of the Grounded Theory and the Grand Theory. The results show that there are ten significant factors which contribute to the quality management of non-formal education. They were 1) leadership, 2) strategic planning, 3) customer and market focus, 4) knowledge management, 5) human resource focus, 6) process management, 7) cost-effectiveness analysis, 8) organizational culture, 9) educational curriculum and 10) technology.

## บทนำ

การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งสำหรับสถานศึกษาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 ) พ.ศ.2545 กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน หมายความว่า การประเมินผลการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา จากภายใน โดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเอง หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น และระบบการประกันคุณภาพภายนอก หมายความว่า การประเมินผลและการประเมินคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรอง เพื่อเป็นการประกันคุณภาพและให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา นอกจากนี้มาตรา 48 ยังได้กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษที่ต้องดำเนินการอย่าง

ต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ  
เปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการ  
ประกันคุณภาพภายนอก ตามมาตรา 4 ใน พระราชบัญญัตินี้ได้กำหนดคำว่า "มาตรฐาน  
การศึกษา" หมายความว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพ

คุณภาพการศึกษา เมื่อพูดถึงคำว่า คุณภาพการศึกษา จะต้องมองไปที่ผู้ที่มีส่วน  
เกี่ยวข้องทางการศึกษาหลาย ๆ ฝ่าย เช่นรัฐบาล หน่วยงานทางการศึกษา สถานศึกษาซึ่งหมายถึง  
ผู้บริหารครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน  
และสังคมบทบาทหน้าที่ของรัฐ คือ เรื่องคุณภาพของการศึกษา โดยกำหนดนโยบาย มาตรฐาน  
การศึกษาชาติกำกับดูแล เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ประเทศต้องมีการศึกษาที่มีคุณภาพ จึงจะได้  
ประชากรที่มีคุณภาพ รัฐยังทำหน้าที่คุ้มครองสิทธิทางการศึกษาที่ผู้เรียนจะได้รับบริการการศึกษาที่  
มีคุณภาพตามที่พึงจะเป็น สนับสนุนการลงทุนทางการศึกษาด้านสถานศึกษา จะมุ่งเน้น  
กระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดให้มีระบบบริหารจัดการ ระบบจัดการเรียนรู้  
ระบบโครงสร้างพื้นฐานการเรียนรู้ ระบบเครือข่ายและความสัมพันธ์กับชุมชน ระบบบริการและ  
ดูแลช่วยเหลือผู้เรียน เพราะฉะนั้นสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้วางระบบดังกล่าวและทำหน้าที่ประเมิน  
เป้าหมายหรือผลผลิตของสถานศึกษาเป็นหลัก สามารถประกันได้ว่าผู้เรียนที่จบของสถานศึกษามี  
คุณสมบัตื ความรู้ความสามารถตามที่ได้กำหนดไว้ในมาตรฐานโดยในแต่ละมาตรฐานจะมีตัวบ่งชี้  
กำกับไว้ มีการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง เพื่อการประเมินภายนอกที่มีบุคคล องค์กร  
ภายนอกตรวจสอบประเมินเพื่อรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา

การพัฒนาคุณภาพภายในองค์กร เป็นหัวใจสำคัญที่สุดของกระบวนการพัฒนาคุณภาพ  
ทางการศึกษาเพราะการศึกษาคือเป็นกิจกรรมที่เป็นบทบาทสำคัญทั้งครูผู้สอนและผู้เรียน การที่จะให้  
เกิดคุณภาพได้ต้องอาศัยความตั้งใจ ความรับผิดชอบ ความร่วมมือ และความพยายามของคน  
โดยเฉพาะครูอาจารย์ผู้สอน ส่วนสภาพแวดล้อมและระบบรวมทั้งหลักสูตรและประสบการณ์เรียนรู้  
ต้องอยู่ในสภาพที่เอื้อให้คนได้ทำดีให้เกิดคุณภาพได้ การพัฒนาคุณภาพที่ได้ผลจึงเป็นกิจกรรม  
ภายในของแต่ละองค์กร ที่ใช้วิธีคุณภาพแบบต่าง ๆ เข้าไปใช้ เช่น การปฏิรูประบบการบริหาร  
การกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานหลักการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ  
องค์กร รวมถึงการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลให้  
สามารถวัดคุณภาพในการให้บริการได้ อาจใช้วิธีทางสถิติสู่ความเป็นเลิศหรือการเทียบงานกับ  
องค์กรที่ประสบผลสำเร็จ โดยการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ  
องค์กร การเปรียบเทียบผลของงานให้ดีขึ้นและสามารถเปรียบเทียบได้กับผลการปฏิบัติงานของ  
องค์กรที่เป็นตัวเทียบ ที่เรียกว่า "Best Practice" ตลอดจนการประเมินตนเองการมีส่วนร่วมของผู้มี

ส่วนเกี่ยวข้อง ในการให้การสนับสนุน การปลุกกระตม การให้รางวัลและการลงโทษที่เชื่อต่อกรเกิดคุณภาพ เป็นต้น

ในปีงบประมาณ 2552 สมศ. ได้เข้าประเมินคุณภาพภายนอก กศน. อำเภอทั่วประเทศ จำนวน 500 แห่ง ผลการประเมินจากข้อมูลที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ผลการประเมินสรุปได้ดังนี้

### ผลการประเมินคุณภาพภายนอก

#### 1. การรับรอง มาตรฐานการศึกษา

ผลการประเมินพบว่ามีสถานศึกษาที่ได้รับการรับรอง จำนวน 447 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 89.4 สถานศึกษาที่ไม่ได้รับการรับรอง จำนวน 53 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 10.6 ดังรายละเอียดตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของสถานศึกษาที่ผ่านและไม่ผ่านการรับรองมาตรฐาน

ผลการประเมิน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่รับรอง	53	10.6
รับรอง	447	89.4
รวม	500	100

(ที่มา: บันทึกข้อความที่ ศธ0210.03/312 ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2552)

#### 2. ผลการประเมินจำแนกรายภาค เมื่อพิจารณาแยกตามภาค พบว่า

- ภาคใต้ มีสถานศึกษาที่ผ่านการประเมิน	80	แห่ง คิดเป็นร้อยละ	95.2
- ภาคเหนือ มีสถานศึกษาที่ผ่านการประเมิน	85	แห่ง คิดเป็นร้อยละ	85
- ภาคกลาง มีสถานศึกษาที่ผ่านการประเมิน	71	แห่ง คิดเป็นร้อยละ	97.3
- ภาคตะวันออก มีสถานศึกษาที่ผ่านการประเมิน	33	แห่ง คิดเป็นร้อยละ	91.7
- ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีสถานศึกษาที่ผ่านการประเมิน	175	แห่ง คิดเป็นร้อยละ	85.8
- กรุงเทพฯ มีสถานศึกษาที่ผ่านการประเมิน	3	แห่ง คิดเป็นร้อยละ	100

ดังรายละเอียดตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของสถานศึกษาที่ผ่านและไม่ผ่านการรับรองมาตรฐาน

จำแนกตามภาค

ภาค	ไม่รับรอง	รับรอง	รวม
ภาคใต้	5	80	84
	4.85%	95.2%	100.0%
ภาคเหนือ	15	85	100
	15.0%	85.0%	100.0%
ภาคกลาง	2	71	73
	2.7%	97.3%	100.0%
ภาคตะวันออก	3	33	36
	8.3%	91.7%	100.0%
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	29	175	204
	14.2%	85.8%	100.0%
กทม.	0	3	3
	0.0%	100.0%	100.0%
รวม	53	447	500
	10.6%	89.4%	100.0%

(ที่มา: บันทึกข้อความที่ ศธ 0210.03/312 ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2552)

3. ระดับคุณภาพผลการประเมิน สำหรับสถานศึกษาที่ "รับรองมาตรฐาน"

สำหรับสถานศึกษาที่สมัคร ให้การรับรองมาตรฐาน สถานศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับดี จำนวน 392 แห่ง หรือร้อยละ 87.7 และมีค่าเฉลี่ยผลการประเมินในระดับดีมากจำนวน 55 แห่ง หรือร้อยละ 12.3

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของสถานศึกษาที่ได้รับรองมาตรฐาน จำแนกตามระดับคุณภาพ และจำแนกเป็นรายภาค

ภาค	ผลการประเมิน		รวม
	ดี	ดีมาก	
ภาคใต้	58	22	80
	72.5%	27.5%	100.0%
ภาคเหนือ	77	8	85
	90.6%	9.4%	100.0%
ภาคกลาง	68	3	71
	95.8%	4.2%	100.0%
ภาคตะวันออก	30	3	33
	90.9%	9.1%	100.0%
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	156	19	175
	89.1%	10.9%	100.0%
กทม.	3	0	3
	100.0%	0.0%	100.0%
รวม	392	55	447
	87.7%	12.3%	100.0%

(ที่มา: บันทึกข้อความที่ ศษ 0210.03/312 ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2552)

จากผลการประเมินภายนอก ระดับดีมากจำนวน 55 แห่งจาก 500 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 12.3 แสดงให้เห็นว่าการประเมินคุณภาพของ กศน. อำเภอยังมีปัญหาในด้านคุณภาพด้านการจัดการเรียนการสอนโดยเฉพาะปัญหาด้านบุคลากร ครูผู้สอนที่ไม่เข้าใจวิธีการเรียนการสอนอย่างมีระบบ และยังขาดความสามารถในการจัดการนำข้อมูลมาช่วยในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งสถานศึกษาไม่เห็นความสำคัญต่อการนำผลการประเมินมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลกระทบต่อแผนงานต่าง ๆ ไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดในที่สุดก็ส่งผลกระทบต่อไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษา อย่างไรก็ตามผู้วิจัยมีความสนใจอย่างยิ่งที่จะทำการศึกษาเฉพาะสถานศึกษา ที่มีการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบที่มีคุณภาพ โดยคัดเลือกสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินที่อยู่ในระดับสูงสุด ลำดับที่ 1 ถึงลำดับที่ 5 เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานสำหรับสถานศึกษาที่ยังไม่ผ่านการรับรองมาตรฐาน

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบที่มีคุณภาพ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบที่มีคุณภาพ
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบที่มีคุณภาพ

## วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบมีสัมมติฐาน และมีรูปแบบการวิจัยแบบไม่มีการทดลอง (non-experimental design) โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเชิงวิธีการเชิงนิรนัย (deductive) ในการกำหนดสมมติฐานชั่วคราวจากทฤษฎีทางด้านการจัดการเพื่อเป็นเครื่องมือแนวทางในการเก็บข้อมูล และใช้วิธีการเชิงอุปนัย (inductive) โดยใช้การศึกษาเฉพาะกรณี หรือเฉพาะสถานการณ์หนึ่ง ๆ เพื่อสร้างตัวแบบเฉพาะกรณี ที่จะนำไปสู่การพิสูจน์เป็นทฤษฎีที่ใช้ได้เป็นการทั่วไป (generalization) ในภายหลัง ซึ่งเป็นวิธีการของการวิจัยเชิงคุณภาพโดยทั่วไป

สามารถแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ

1. ทำการวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Document Research) เพื่อศึกษาทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบ ซึ่งจะทำให้เกิดกรอบความคิดเพื่อนำไปเป็นสมมติฐานชั่วคราว
2. หาข้อมูลจากภาคสนาม โดยการสัมภาษณ์รายบุคคล (Interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และการสังเกตการณ์ (Observation) แล้วทำการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) เพื่อสรุปการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบที่มีคุณภาพ

## ผลการวิจัย

การวางแผนยุทธศาสตร์กับการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบที่มีคุณภาพ โดยการดำเนินงานต้องมีการวางแผนมีมาตรฐาน มีการทำงานแบบ PDCA โดยเน้นที่ผู้รับบริการ วิชาคุณภาพของการบริหารจัดการ การทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการประเมินผลงานการบริหาร

กระบวนการกับการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบที่มีคุณภาพ จะต้องมีการทำงานเป็นทีมทำงานเป็นขั้นตอนมีทีมงานที่แข็งแกร่งมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีความยืดหยุ่น มีระบบที่ชัดเจน ได้งานที่ออกมาดี เป็นที่ยอมรับของชาวบ้าน และมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งาน

วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบที่มีคุณภาพมีการทำงานเป็นทีมช่วยเหลือกันอยู่กันแบบพี่น้องการเคารพนับถือกัน มีการแข่งขันการทำงาน มีเอกลักษณ์ คิดเป็นทำเป็น มีกิจกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรม สร้างการมีส่วนร่วมและความเข้าใจ

ผู้ให้บริการกับการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบที่มีคุณภาพ โดยต้องให้ผู้ให้บริการมีความพึงพอใจ มีการให้บริการที่ตรงกับความต้องการและมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ มีการทำกิจกรรม มีการประสานงานเป็นเครือข่าย เน้นการเข้าชุมชน และมีการศึกษาที่ต่อเนื่อง

การจัดการความรู้กับการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบที่มีคุณภาพ โดยต้องมีการฝึกอบรมพัฒนาครูทุกคน มีการการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ มีการวัดผลการดำเนินการ มีการทำตัวชี้วัดทำงานให้เป็นระบบมีการสร้างกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เป็นระบบ มีการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง

ทรัพยากรบุคคลกับการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบที่มีคุณภาพ โดยมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน มีคุณธรรม มีความตั้งใจในการทำงานอย่างเสียสละ โดยการจัดสวัสดิการให้บุคลากรอย่างเหมาะสม มีการการสร้างขวัญกำลังใจ บุคลากรทุกคนต้องการขวัญและกำลังใจ มีการให้รางวัลกับผู้ที่ทำงานได้ประสบความสำเร็จอย่างดีเยี่ยมจากการแข่งขันกันทำงาน และส่งเสริมให้มีการศึกษาเพิ่มเติม มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงาน

ภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบที่มีคุณภาพ โดยผู้นำต้องนำไปในทิศทางที่ดี มีลักษณะผู้นำ มีความสามารถในการชี้แนะได้ มีน้ำใจเป็นผู้นำ สร้างตามสามัคคี การทำงานไปในทิศทางเดียวกัน

หลักสูตรกับการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบที่มีคุณภาพ โดยหลักสูตรมาตรฐานเดียวกันมีความชัดเจนมีหลักเกณฑ์ มีรายละเอียดถึงกระบวนการเรียนการสอน มีครูที่ตรงกับสาขาที่สอน

การประเมินความคุ้มค่ากับการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบที่มีคุณภาพ มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ มีการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการออกมาตรการประหยัดให้บุคลากรให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด ใช้อุปกรณ์สำนักงานให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า

เทคโนโลยีกับการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบที่มีคุณภาพ โดยมีสื่อที่เพียงพอ และใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมต่อการเรียนการสอน และผู้ให้บริการ



## การบริหารจัดการที่มีคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการการศึกษาระบบที่มีคุณภาพ ได้เป็น 4 ประการ คือ บุคลากรมีการทำงานอย่างถูกต้อง มีการบริหารจัดการอย่างถูกต้อง มีการเรียนรู้ที่ถูกต้อง มีการควบคุมที่ถูกต้อง ซึ่งสามารถเชื่อมโยงเข้าหากันได้ดังต่อไปนี้

บุคลากรมีการทำงานอย่างถูกต้อง มีองค์ประกอบที่เป็นนามธรรมคือ

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการวางแผนในการทำงานทุกครั้ง ให้มีการทำงานแบบ PDCA จัดให้มีการการอบรมเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการทำแผนการดำเนินงาน

2. การบริหารระบบงาน โดยให้มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

3. การจัดการความรู้ โดยการฝึกอบรมในเรื่องการจัดการความรู้ และเรื่องที่เกี่ยวข้อง มีการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน มีการทำงานให้เป็นระบบ มีการอบรมพัฒนาครูทุกคนอย่างทั่วถึง ทุกคนที่อยู่ในกระบวนการต้องมีการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง

4. ทรัพยากรบุคคลต้องดำเนินการทุกวิถีทางที่จะทำให้ มีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ โดยการพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความสามารถในการวางแผนในการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ การเก็บข้อมูลในการปฏิบัติงาน การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะต้องมีปัจจัยในการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมคือ การวางแผนในการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์การดำเนินการ การเก็บข้อมูลในการปฏิบัติงานไว้สำหรับการวิเคราะห์ในภายหลัง และรวมถึงมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานด้วย

โดยกระบวนการที่จะทำให้บุคลากรมีการทำงานอย่างถูกต้องนั้น ทางด้านปฏิบัติจะต้องดำเนินการดังนี้

1. จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ แผนปฏิบัติการ

2. จัดทำแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรประจำปี ให้ชัดเจนว่า จะอบรม สัมมนา ทัศนศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ในสถานที่ใด เพื่อให้มีความรู้และประสบการณ์มาปรับปรุงงาน มีคุณธรรม เสียสละ ตั้งใจในการทำงาน

3. กำหนดระบบงาน แผนงาน ผังงาน ให้บุคลากรรับรู้อย่างชัดเจน

4. ร่วมกันวางแผน ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันตรวจสอบประเมินผล และร่วมกันปรับปรุง ในทุกกิจกรรม/โครงการ

5. จัดให้บุคลากรทุกประเภท ทั้งวิทยากรและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน อบรมพัฒนาครูในวิชาที่สอนอย่างสม่ำเสมอ คนละไม่น้อยกว่า 20 ชั่วโมง/ปี

6. มีการวิเคราะห์เพื่อจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับเจ้าหน้าที่และผู้รับบริการ

มีการบริหารจัดการอย่างถูกต้อง มีองค์ประกอบที่เป็นนามธรรมคือ

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ โดยการวางแผนนโยบายในการทำงานร่วมกัน  
2. การบริหารกระบวนการ โดยใช้วิธีการบริหารแบ่งเฉพาะตามสายของงาน มีการทำงานเป็นทีม ทำงานต้องมีหลักการเป็นขั้นตอน มีทีมบริหารจัดการที่เป็นมืออาชีพ มีทีมงานที่แข็งแกร่ง มีความยืดหยุ่นมีการกระจายงานกระจายความรับผิดชอบ ทำงานให้เป็นระบบ

3. วัฒนธรรมองค์การ โดยการใส่เลือดทีม อยู่กันแบบพี่น้อง ช่วยเหลือกัน และการมีส่วนร่วม

4. การจัดการความรู้ โดยมีการหาข้อมูลอย่างถูกต้อง

5. ภาวะผู้นำ โดยผู้นำต้องมีลักษณะผู้นำ มีความเข้มแข็ง นำไปในทิศทางที่ดี สามารถชี้แนะได้ มีใจเป็นผู้นำ ไม่ถ่วงถ่วง ไม่พองพาย

6. การประเมินความคุ้มค่า โดยการให้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ ใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด ออกมาตรการประหยัด ใช้นวัตกรรมให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด ใช้อุปกรณ์สำนักงานให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า

ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะต้องมีปัจจัยในการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมคือ มีความยุติธรรม มีความเป็นธรรม มีความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็น เน้นจริยธรรมและคุณธรรม

โดยกระบวนการที่จะทำให้มีการบริหารจัดการอย่างถูกต้องนั้น ทางด้านปฏิบัติจะต้องดำเนินการดังนี้

1. กำหนดผังบริหารบุคคล กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน ให้สามารถทำงานแทนกันได้

2. เน้นจัดกลุ่มการทำงานในรูปกรรมการ และแบ่งงานตามความรู้ความถนัดความพร้อมของแต่ละบุคคล

3. จัดระบบการทำงานเป็นทีม สมาชิกช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทุกกิจกรรม ไม่รวมงานไว้คนเดียว ให้โอกาสทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เคารพในวงที่ทำงานซึ่งกันและกัน โดยจัดทีมบุคลากรให้เหมาะสมกับกิจกรรม

4. ในการจัดทำแผนงาน/โครงการ ให้กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจน และกำหนดผู้รับผิดชอบทุกขั้นตอน

5. ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่ามากที่สุด กำหนดการใช้จ่ายเงินในแผนงาน/โครงการ ให้ประหยัดรัดกุมโปร่งใสไม่มีผิดพลาด มีผู้รับผิดชอบ แสดงบัญชีรายรับรายจ่ายหลังเสร็จสิ้นการจัดกิจกรรม/โครงการ

6. กำหนดมาตรฐานการประหยัด กำหนดการควบคุมการใช้วัสดุอุปกรณ์ สาธารณูปโภค กำหนดมาตรฐานการใช้อุปกรณ์ใช้สำนักงานให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า

7. ตรวจสอบการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ทุกขั้นตอน เก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยสามารถปรับปรุงแก้ไขโครงการใหม่ได้

8. ผู้นำต้องอดทน ตัดสินใจรวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์ เชื่อมมั่นในตนเอง มุ่งสภาพแวดล้อมไปในทิศทางที่ดี มีเหตุผล

9. ผู้นำต้องเข้าประชุมศึกษาเรียนรู้เรื่องงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง ให้มีความรู้ความสามารถที่จะให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงานได้ สามารถชี้แจงให้ลูกน้องมีความรู้ความเข้าใจในเนื้องานได้ถูกต้องตรงกัน

10. ผู้นำต้องเป็นกลาง ยุติธรรม

11. ผู้นำต้องกล้ารับผิดชอบเมื่องานมีความบกพร่องหรือลูกน้องทำงานผิดพลาด ไม่ตำหนิลูกน้อง ไม่โทษเพื่อนร่วมงาน

12. จัดเลี้ยงทีมของหน่วยงานให้บุคลากรได้ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความพร้อมเพรียงและแสดงให้เห็นว่าเป็นบุคลากรหน่วยงานใด

13. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เช่น รมรงค์ชักรจวนให้บุคลากรสวัสดิ์ที่ทักทาย เคารพกันตามลำดับอายุ ทุกเช้า

มีการเรียนรู้ที่ถูกต้อง มีองค์ประกอบที่เป็นนามธรรมคือ

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ โดยการเน้นที่ผู้มารับบริการ การส่งเสริมอาชีพ และรูปแบบการศึกษา

2. วัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นให้ผู้ที่ทำงานอยู่ในองค์กรคิดเป็น

3. ผู้ให้บริการเป็นศูนย์กลาง โดยดำเนินการให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียน มีกิจกรรมที่สอดคล้องกับบริบทของผู้ใช้บริการ มีการประสานงานกันเป็นเครือข่าย เน้นเรื่องการศึกษาที่ต่อเนื่อง

4. การจัดการความรู้ โดยการจัดการให้สอดคล้องกับกระบวนการเรียนการสอน

5. หลักสูตร โดยการจัดหลักสูตรให้มีมาตรฐานเดียวกัน ครูที่ทำการสอนต้องตรงกับสาขาที่สอน มีรูปแบบของวิชาเลือกที่ชัดเจน

6. เทคโนโลยี โดยมีการจัดสื่อให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย

ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะต้องมีปัจจัยในการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมคือ มีการแสวงหาความรู้ทางวิทยาศาสตร์ สนับสนุนการเรียนทุกรูปแบบ ยกย่องผู้มีความรู้ และให้มีคุณธรรมคู่กับการเรียนรู้

โดยกระบวนการที่จะทำให้มีการเรียนรู้อย่างถูกต้องนั้น ทางด้านปฏิบัติจะต้องดำเนินการดังนี้

1. มุ่งเน้นให้ผู้รับบริการสามารถนำความรู้ไปประกอบอาชีพได้
2. จัดเวทีชาวบ้าน เพื่อสำรวจความต้องการของประชาชนในเรื่องที่จะเรียน เช่น เรื่องการประกอบอาชีพ และวางแผนจัดกิจกรรมให้ตรงตามความต้องการ เช่น จัดทำแผนการเรียนรู้แบบบูรณาการให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ หรือส่งเสริมอาชีพที่สามารถนำไปประกอบอาชีพได้จริง
3. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยยึดมาตรฐานกลาง
4. จัดให้มีวิชาเลือกที่ตรงตามบริบทของสถานศึกษาแต่ละพื้นที่ และตรงตามความต้องการของผู้เรียน
5. ศึกษาวิเคราะห์หลักสูตร และจัดกระบวนการเรียนการสอนตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
6. เน้นรูปแบบการเรียน/จัดกิจกรรม ที่หลากหลายสอดคล้องกับบริบท ความพร้อม และศักยภาพของกลุ่มเป้าหมายผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมกิจกรรมได้
7. พยายามจัดซื้อจัดหาหนังสือเรียนให้ผู้เรียนครบทุกคนทุกวิชา และจัดซื้อจัดหารวบรวมสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวัสดุ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ภูมิปัญญาปราชญ์ชาวบ้านไว้ที่ห้องสมุดประชาชนอำเภอ และ กศน.ตำบล
8. จัดให้มีคอมพิวเตอร์ที่สืบค้นข้อมูลในระบบอินเทอร์เน็ต ไว้ที่ห้องสมุดประชาชนอำเภอ และ กศน.ตำบล ให้เพียงพอต่อความต้องการของผู้เรียน
9. ฝึกให้บุคลากรใช้กระบวนการ "คิดเป็น" (ใช้ข้อมูลตนเอง ข้อมูลสิ่งแวดล้อม และข้อมูลทางวิชาการ ประกอบการตัดสินใจ)
10. ในการจัดกิจกรรมในพื้นที่ ต้องประสานงาน ประชุมหารือร่วมกันกับเครือข่าย เพื่อจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกัน
11. จัดทีมครูผู้สอน วิทยากร และวิทยากรสอนเสริม หมุนเวียนจัดการเรียนการสอนให้ตรงกับสาขา

มีการควบคุมที่ถูกต้อง มีองค์ประกอบที่เป็นนามธรรมคือ

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ โดยการรักษาคุณภาพของการบริหารจัดการ มีการประเมิน มีการสร้างมาตรฐานการศึกษาตามบริบทของท้องถิ่น

2. การบริหารกระบวนการ โดยพิจารณาจากกระบวนการที่เป็นที่ยอมรับของชาวบ้าน มีระบบการดำเนินงานที่ชัดเจนซึ่งจะได้งานที่ออกมาดีตามที่ตั้งเป้าไว้ สร้างองค์กรให้มีคุณค่า มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงาน

3. วัฒนธรรมองค์การ โดยสร้างวัฒนธรรมการแข่งขันการทำงาน มีเอกลักษณ์ตามบริบทของท้องถิ่น มีอาคารสถานที่ที่สอดคล้องกับการดำเนินงาน มีกิจกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรม สร้างความภาคภูมิใจ สร้างความเข้าใจทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ

4. ผู้ใช้บริการ ต้องทำให้ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ มีการให้บริการที่มีความเหมาะสมตามบริบทของชุมชน มุ่งเน้นการเข้าหาชุมชน

5. การจัดการความรู้ โดยการทำตัวชี้วัดถึงผลของการดำเนินการจัดการความรู้ พร้อมทั้งปรับแก้ให้ตรงกับบริบทของชุมชน

6. ทรัพยากรบุคคล โดยการการสร้างขวัญกำลังใจ และให้มีสวัสดิการที่เพียงพอ การปรับตำแหน่งให้เหมาะสมเพื่อที่จะได้เกิดกำลังใจในการทำงาน

ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะต้องมีปัจจัยในการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมคือ มีความเป็นมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ มีการใช้กลยุทธ์ในการควบคุม มีการวัดที่โปร่งใส ใช้ระบบคุณธรรมเป็นตัวควบคุมในทุกขั้นตอน

โดยกระบวนการที่จะทำให้มีการควบคุมอย่างถูกต้องนั้น ทางด้านปฏิบัติจะต้องดำเนินการดังนี้

1. ระหว่างการจัดกิจกรรม/โครงการ จะต้องมีการนิเทศติดตามผลประเมินผล เพื่อให้มีการปรับปรุงพัฒนาแก้ไขทุกขั้นตอน ให้งานดำเนินไปได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิผล เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ตามนโยบายที่กำหนด และมีคุณภาพ

2. กำหนดแผน กำหนดวัตถุประสงค์ ตลอดจนพัฒนาหลักสูตร ให้ตรงตามมาตรฐานการศึกษาที่ต้นสังกัดและ สมศ.กำหนด

3. กำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับกิจกรรม วัตถุประสงค์ และนโยบาย ให้สามารถนำมาผลมาวิเคราะห์ได้อย่างเหมาะสม

4. จัดทำแผนปฏิบัติการให้ชัดเจน มอบหมายหน้าที่ให้ชัดเจน และกำหนดให้มีการติดตามตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขแผนงาน/โครงการ ได้ทุกระยะ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

5. มีการประชาสัมพันธ์งานให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายรู้ถึงความเคลื่อนไหวและกำหนดการให้บริการ ทุกระยะ ในที่ประชุมอำเภอ/ตำบล/หมู่บ้าน และทางวิทยุชุมชน หอกระจายข่าว

6. มีการกระตุ้นให้บุคลากรแข่งขันกันทำงาน และทำงานเป็นทีม ด้วยการให้กำลังใจให้รางวัล/ประกาศเกียรติคุณด้านต่าง ๆ รวมทั้งสร้างความมั่นคงให้บุคลากรเช่นทำสัญญาจ้างระยะยาวเท่าที่จะทำได้ จัดให้ได้รับเงินเดือนค่าจ้างค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจเท่าที่จะทำได้ สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง

7. ให้บริการที่หลากหลาย ถูกต้อง สะดวกรวดเร็ว ตามความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

8. จัดหางบประมาณสร้างอาคารสถานที่ กคน.ตำบล ตามมาตรฐานของ กคน.

9. การจัดกิจกรรมทุกกิจกรรมต้องสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมของท้องถิ่น เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

10. มีการสื่อสารที่มุ่งเน้นให้ผู้รับบริการเข้าใจเนื้อหาหรือข้อมูลร่วมกันอย่างถูกต้อง

11. เน้นการเข้าชุมชนให้มาก และให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม

12. ในการทำงานร่วมกับชาวบ้านทุกกิจกรรม ต้องประเมินความพึงพอใจของชาวบ้าน มีการติดตามผลและวัดผล นำมาวิเคราะห์เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

## อภิปรายผลและข้อเสนอแนะการวิจัย เพื่อการประยุกต์ใช้

จากการวิจัยในครั้งนี้ได้รับประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน และปัญหาของการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบ เข้าใจว่าปัญหาของการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบมาจาก 2 สาเหตุ คือ เหตุภายนอกจากความต้องการที่จะให้บริการผู้ใช้บริการให้ดีที่สุดได้โดยการให้ผู้ใช้บริการเป็นศูนย์กลาง การจัดหลักสูตร ต้องเป็นไปตามบริบทของศูนย์การศึกษานั้นๆ และรวมถึงเทคโนโลยี ที่ใช้ต้องเหมาะสมกับบริบทดังกล่าวด้วย และเหตุจากภายในมาจาก ปัจจัยในเรื่องภาวะผู้นำ การวางแผนยุทธศาสตร์ การจัดการความรู้ ทรัพยากรบุคคล การบริหารกระบวนการ วัฒนธรรมองค์การและการประเมินความคุ้มค่า

2. ได้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบที่มีคุณภาพ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านผู้ใช้บริการ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล ปัจจัยด้านการบริหาร

กระบวนการ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านหลักสูตร ปัจจัยด้านการประเมินความคุ้มค่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

3. นำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบในประเทศไทย โดยใช้ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบที่มีคุณภาพ 4 ประการ คือ บุคลากรมีการ ทำงานอย่างถูกต้อง มีการบริหารจัดการอย่างถูกต้อง มีการเรียนรู้ที่ถูกต้อง มีการควบคุมที่ถูกต้อง

#### ข้อเสนอแนะทางปฏิบัติ

ในการวิจัยเชิงคุณภาพนั้น ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นผลของบริบทนั้นๆแบบเจาะลึก และในการวิจัยครั้งนี้ได้ให้ตัวรวมมาทำการวิเคราะห์ซึ่งผลที่ได้จากบทพรรณานายละเอียดซึ่งเป็นธรรมชาติของการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีบริบทที่กว้าง ปัญหาดังกล่าวสามารถแก้ไขได้ดังนี้ ในการนำผลการวิจัยนี้ไปใช้งานให้นำเอารูปแบบที่ผ่านการบูรณาการแล้วที่เรียกว่า ความถูกต้อง 4 ประการ ที่นี้ แล่นอไปแล้วข้างต้นไปใช้ ซึ่งจะสามารถใช้ได้ทุกบริบทของการศึกษานอก

#### ข้อเสนอแนะทางการวิจัย

ควรมีการทำวิจัยในเรื่องการบริหารจัดการเป็นครั้งคราว เนื่องจากการบริหารจัดการ การศึกษานอกระบบ ที่มีคุณภาพมาจากปัจจัยที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทำให้ เมื่อเวลาและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป รูปแบบการบริหารจัดการก็จะเปลี่ยนไป ซึ่งทำให้วิธีการการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบ ที่มีคุณภาพจะเปลี่ยนไปด้วย ดังนั้นจึงควรมีการทำวิจัยในเรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งเป็นครั้งคราว เพื่อที่จะได้ใช้เป็นเครื่องมือในการเฝ้าระวังเพื่อที่จะได้ ทำการบริหารจัดการได้อย่างมีคุณภาพ

ควรมีการทำวิจัยในแง่มุมอื่นด้วยนอกเหนือจากการบริหารจัดการการศึกษานอกระบบ ที่มีคุณภาพแต่ควรมีหัวข้องานวิจัยอื่นๆที่น่าสนใจ และสามารถนำมาใช้งานใน องค์การได้ และจะ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ เช่น ใ้แง่มุมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์การ ความมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัญหาโครงสร้างองค์การ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ทำให้เราเข้าใจถึง สภาพแวดล้อมขององค์การชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน ซึ่งการศึกษา และนำมาปรับใช้ในเรื่องต่างๆเหล่านี้จะทำให้การบริหารจัดการองค์การสามารถดำเนินการได้อย่าง มีคุณภาพ

ควรมีการทำวิจัยในเชิงทดลองในการวิจัยที่ทำการอย่างจริงจังโดยไม่มีข้อจำกัดทางด้าน เวลา และเป็นขององค์การดำเนินการวิจัยเอง ควรทำการวิจัยในเชิงทดลองซึ่งจะได้ผลดีกว่าซึ่งมี

ประโยชน์จะทำให้ทราบสาเหตุของเหตุการณ์ต่างๆได้อย่างเด่นชัด ทำให้ทราบจุดอ่อน และสามารถแก้ไขได้ตรงจุด

## บรรณานุกรม

- กรมการปกครอง. (2540). *วิธีปฏิบัติในการจัดการศึกษาท้องถิ่นที่สนองต่อรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย*. กรุงเทพฯ: กรมการปกครอง
- กวี วงศ์พูน. (2535). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพปณูชี
- กิตติญาณภรณ์ ชูขลา. (2548). *การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการเทศบาลตำบลหนองหินกิ่ง อำเภอหนองหิน จังหวัดเลย*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- กิตติพงษ์ วิเวกานนท์. (2547). *การจัดการกระบวนการ หนทางสร้างคุณภาพ การเพิ่มผลผลิต และศักยภาพเพื่อการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- กานดา ปลั่งอิศวร. (2547). *บริหารจัดการที่ดี (Good Practices): การมุ่งเน้นบริหารทรัพยากร มนุษย์ กรณีศึกษาปัจจัยสนับสนุนการสร้างความสำเร็จและพึงพอใจในการทำงาน เรื่อง การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจของพนักงาน บริษัท โซนี่เทคโนโลยีประเทศไทย (จำกัด) ชลบุรี เทคโนโลยี เซ็นเตอร์*. งานนิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กำพล กิจระภูมิ. (2546). *ลดต้นทุน ไม่ลดคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- กฤษณ์ รื่นรมย์. (2547). *การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดสร้างองค์กรให้แตกต่างอย่างเหนือชั้น*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟ ฟิกส์.
- เกษม วัฒนชัย. (2546) *ธรรมภิบาลกับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- งามจิตต์ อัดรวงชัย. (2546). *วิธีการบริหารจัดการที่ดี (Good Practices): กรณีศึกษาการบริหาร กระบวนการที่สร้างคุณค่าในบริษัท ทีไอพีเอส จำกัด*. งานนิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จันทภา เลาหกุลเวทิต. (2550). *การศึกษปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จในด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด จากองค์กรระดับโลกที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ*. การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.



- ชฎารัตน์ สุขศิลป์. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการจัดการความรู้กับผลการดำเนินงานของธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าไหมในเขตจังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชาคริต ชาญชิตปรีชา. (2547). *องค์การและการจัดการ*. สกลนคร: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เนพล คำรงธนชัย. (2550). *แบบปฏิบัติการที่ดีของกระบวนการขายและบริการวิชาศึกษาดูงาน*. ศึกษากรณีสืบค้นที่อป เทเลคอม. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- เนฐพัชร์ ล้อประดิษฐ์พงษ์. (2549). *คู่มือสำรวจความพึงพอใจลูกค้า (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- ธานี ทวงศิริเดช. (2550). *การศึกษาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จในด้านการจัดการกระบวนการทางธุรกิจจากองค์การระดับโลกที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ*. การค้นคว้าอิสระ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2534). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บริษัทการพิมพ์.
- นันทิยา น้อยจันทร์. (2550). *วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพการบริหารอุดมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ดุขภูมิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บวรศักดิ์ อูวรรณโณ. (2542). *การสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิญญูชน.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2523). *ทฤษฎีการบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- \_\_\_\_\_ (2535). *การจัดการองค์การ*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยีชนบท.
- โบศรี พันเทศ. (2543). *การบริหารงบประมาณเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ประพจน์ แยมพิมพ์. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ดุษฎีนิพนธ์บัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ประเวศ วะสี. (2541). *ประชาคมตำบล: ยุทธศาสตร์เพื่อเศรษฐกิจพอเพียง ศีลธรรมและสุขภาพ*.

กรุงเทพฯ: มติชน.

\_\_\_\_\_. (2542). *การพัฒนากระบวนการเรียนรู้แบบพุทธ*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.

มุสสดี, ศักดิ์ยกานะ และสุพัศรา เพชรหมื่น. (2521). *ระบบบริหารและระเบียบวิธีปฏิบัติราชการ*.

กรุงเทพฯ: ประชาชน.

พนา วิริยะเจริญกิจ. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียนกับ*

*ความสำเร็จของการจัดการศึกษาของโรงเรียนบ้านอากาศ อำเภออากาศอำนวย จังหวัด*

*สกลนคร*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.