

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University

ภาคผนวก ก
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ดร. คิเรก พรสีมา ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เขตตรวจราชการที่ 13
2. ดร. สมเกียรติ ชอบผล ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เขตตรวจราชการที่ 16 และเขตตรวจราชการที่ 19
3. นายประเสริฐ งามพันธุ์ ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เขตตรวจราชการที่ 5
4. ผศ. ดร. ช่างโชติ พันธุเวช อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
5. ผศ. ดร. ัญญพันธ์ เขจรนันท์ ผู้อำนวยการหลักสูตรการจัดการคุชฎิบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
6. ดร. วิทยา สุหฤทธำรง อาจารย์ประจำภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
7. คุณโกศล ศีลธรรม นักวิชาการอิสระ และคอลัมน์นิสต์
8. คุณสุริยะ เลิศวัฒนะพงษ์ชัย นักวิชาการอิสระ และคอลัมน์นิสต์

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัยและใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ 0528.03/0873-0880

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

ด.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

21 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอสัมภาษณ์เพื่อขอข้อมูลในการทำวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายสุภชัย สุวรรณเกษม นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้เสนอทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในความควบคุมดูแลของ ผศ.ดร.ธร สุนทรายุทธ ประธานกรรมการ มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ขอสัมภาษณ์ท่านเพื่อขอข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า
 คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ประทุม ม่วงมี

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประทุม ม่วงมี)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ 0-3874-5855

โทรสาร 0-3839-3466

(สำเนา)

ที่ศธ 0528.03/1031-1038

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

11 เมษายน 2548

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายสุภชัย สุวรรณกนิษฐ นิติระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษาดุษฎี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในความ
ควบคุมดูแลของ ผศ.ดร.ธร สุนทรายุทธ ประธานกรรมการ มีความประสงค์ขออนุญาตเคราะห้
จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้อำนวยการและหัวหน้างาน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ระหว่างวันที่
1 - 30 เมษายน 2548 (ติดต่อผู้วิจัย โทร.0-9562-7899)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า
คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ประทุม ม่วงมี

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประทุม ม่วงมี)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ 0-3874-5855

โทรสาร 0-3839-3466

(สำเนา)

ที่ ศธ 0528.03/2786-2795

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
169 ถนนลงหาดบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

25 สิงหาคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำวิจัยและขอสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
เรียน

ด้วยนายสุภชัย สุวรรณกนิษฐ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การ
นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในความ
ควบคุมดูแลของ ผศ.ดร.ธร สุนทรายุทธ ประธานกรรมการ บัณฑิตพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็น
ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเพื่อให้ทัศนะเกี่ยวกับการทำวิจัย
ของนิสิตในครั้งนี้ โดยการขอสัมภาษณ์ท่าน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพาหวังเป็นอย่างยิ่ง
ว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สมถวิล จริตควร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมถวิล จริตควร)

รองคณบดีฝ่ายวิจัยและประกันคุณภาพ

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ 0-3874-5855

โทรสาร 0-3839-3466

ผู้วิจัยโทร. 0-5873-2699

(สำเนา)

ที่ ศธ 0528.03/3121-3126

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
169 ถนนลงหาดบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

19 กันยายน 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายศุภชัย สุวรรณกนิษฐ นิติระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกมา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในความควบคุมดูแลของ ผศ.ดร.ธร สุนทรายุทธ ประธานกรรมการ มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มในสังกัด โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ระหว่างวันที่ 20 – 30 กันยายน 2548 อนึ่ง โครงการนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพาเรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ประทุม ม่วงมี

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประทุม ม่วงมี)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ 0-3874-5855

โทรสาร 0-3839-3466

ผู้วิจัยโทร. 0-5873-2699

ข้อมูลสำหรับบุคลากรที่เข้าร่วมในการวิจัย (Patient Information)

การวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

เรียน ผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกท่าน

ท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าร่วมการศึกษาวิจัยนี้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อการนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งประโยชน์ที่ได้จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งประโยชน์ด้านวิชาการจะเป็นแนวทางในการนำหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า มากำหนดเป็นรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า สำหรับองค์การทางการศึกษา และประโยชน์ในการประยุกต์ใช้ได้รูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ที่เหมาะสมสำหรับนำไปใช้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อีกทั้งเป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้กับองค์การทางการศึกษาอื่น ๆ ได้

เมื่อท่านตัดสินใจเข้าร่วมในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ท่านจะได้รับการสัมภาษณ์และสังเกตในการปฏิบัติงานของท่าน ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ในประเด็นต่าง ๆ ทั้งนี้ข้อมูลทุกอย่างที่ท่านตอบหรือแสดงความคิดเห็นจะถูกเก็บเป็นความลับและใช้เฉพาะงานวิจัยเรื่องนี้เท่านั้น โดยการนำเสนอผลการศึกษาเป็นภาพรวม ไม่มีการระบุชื่อของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยหลังจากการวิจัยเสร็จสิ้นแล้วผู้วิจัยจะส่งผลการศึกษาเป็นบทคัดย่อมารายงานให้ท่านทราบ สำหรับการดำเนินการวิจัยจะเกิดจากการเข้าร่วมของท่านด้วยความสมัครใจ ซึ่งท่านอาจจะปฏิเสธที่จะเข้าร่วมหรือถอนตัวจากการวิจัยได้ทุกเมื่อโดยมีจำเป็นต้องแจ้งเหตุผล

หากท่านมีปัญหาหรือข้อสงสัยประการใด สามารถติดต่อสอบถามโดยตรงจากผู้วิจัยได้ตลอดเวลาที่หมายเลขโทรศัพท์ 09-562-7899 หรือที่ โรงเรียนวัดสวนหลวง หมู่ที่ 10 ต.บ้านไร่ อ.ลาดยาว จ.นครสวรรค์ 60150 หรือ E-mail Address: supakanist@hotmail.com

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่ง ในความร่วมมือสำหรับการวิจัยครั้งนี้

นายสุกัญช์ สุวรรณกนิษฐ
(ผู้วิจัย)

ใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

.....

หัวข้อวิทยานิพนธ์ เรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกม่า ซิกม่า
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (A PROPOSED MODEL OF SIX SIGMA MANAGEMENT
IN THE OFFICE OF EDUCATION SERVICE AREA)

วันให้คำยินยอม วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ก่อนที่จะลงนามในใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัยนี้ ข้าพเจ้าได้รับการอธิบายจากผู้วิจัยถึงวัตถุประสงค์
ของการวิจัย วิธีการวิจัย ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการวิจัยอย่างละเอียดและมีความเข้าใจดีแล้ว
ข้าพเจ้ายินดีเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ด้วยความสมัครใจ และข้าพเจ้ามีสิทธิที่จะบอกเลิกการเข้าร่วม
ในโครงการวิจัยนี้เมื่อใดก็ได้ และการบอกเลิกการเข้าร่วมการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อ
ข้าพเจ้า

ผู้วิจัยรับรองว่าจะตอบคำถามต่าง ๆ ที่ข้าพเจ้าสงสัยด้วยความเต็มใจ ไม่ปิดบังซ่อนเร้น
จนข้าพเจ้าพอใจ ข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับตัวข้าพเจ้าจะถูกเก็บเป็นความลับและจะเปิดเผยในภาพรวมที่
เป็นการสรุปผลการวิจัย

ข้าพเจ้าได้อ่านข้อความข้างต้นแล้ว และมีความเข้าใจดีทุกประการ และได้ลงนามใน
ใบยินยอมนี้ด้วยความเต็มใจ

ลงนาม.....ผู้ยินยอม

(.....)

ลงนาม.....พยาน

(.....)

ลงนาม.....ผู้ทำวิจัย

(นายสุกชัช สุวรรณกนิษฐ)

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

รหัส ☐☐

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร และหัวหน้ากลุ่ม เพื่อการวิจัยเรื่อง

การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

.....

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุ ☐ น้อยกว่า 30 ปี ☐ 30 – 40 ปี
☐ 41- 50 ปี ☐ 51 – 60 ปี
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ สูงกว่าปริญญาโท
4. ตำแหน่งหน้าที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน ☐ ผอ.สพท. ☐ รอง ผอ.สพท.
☐ หน. กลุ่ม.....
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....
☐ เขต 1 ☐ เขต 2 ☐ เขต 3

ส่วนที่ 2 โครงสร้างการบริหารและระบบงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. โครงสร้างการบริหารและภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่านมีการจัดระบบเป็นอย่างไร?

บันทึกคำตอบ.....

2. วัตถุประสงค์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่าน มีอย่างไรบ้าง?

บันทึกคำตอบ.....

3. ท่านมีกระบวนการบริหารจัดการงานด้านต่าง ๆ อย่างไร ผลที่ได้รับเป็นอย่างไร ?

บันทึกคำตอบ.....

ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ

1. ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการด้านคุณภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่านเป็นอย่างไร?

บันทึกคำตอบ.....

2. การบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามภารกิจและนโยบายของแต่ละด้านเป็นอย่างไร?

2.1 นโยบายพัฒนาคุณภาพด้วยกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารงานมีอย่างไรบ้าง ?

บันทึกคำตอบ.....

2.2 ด้านการบริหารงานวิชาการ

บันทึกคำตอบ.....

2.3 ด้านการบริหารบุคคล

บันทึกคำตอบ.....

2.4 ด้านการบริหารทั่วไป

บันทึกคำตอบ.....

2.5 ด้านการบริหารงบประมาณ

บันทึกคำตอบ.....

ส่วนที่ 4 อุปสรรคและปัญหาการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในปัจจุบัน

1. อุปสรรคและปัญหาการบริหารงานด้านต่าง ๆ มีอะไรบ้าง และท่านใช้วิธีการใด
แก้ปัญหา

บันทึกคำตอบ.....

2. ท่านมีความเห็นและข้อเสนอแนะในการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
อย่างไรบ้าง?

บันทึกคำตอบ.....

รหัส □□

แบบการสังเกต

เพื่อการวิจัยเรื่อง

การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า

ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

.....

วันที่บันทึก.....เวลา.....

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....

บุคคลในสถานการณ์.....

กิจกรรม.....

สิ่งที่สังเกต.....

รายละเอียดของการบันทึก.....

ความคิดเห็นผู้วิจัย.....

การวิเคราะห์ (สิ่งที่ต้องการข้อมูลเพิ่มเติม, แนวโน้มในข้อมูลที่ได้, รูปแบบ/ ข้อมูลเด่นที่ได้).....

รหัส □□

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
เพื่อการวิจัยเรื่อง
การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

.....

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมความคิดเห็นของท่านในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญ นักบริหารการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหรือนักวิชาการที่มีความรู้ความเข้าใจมีผลงานเกี่ยวกับซิกซ์ ซิกม่า ตามรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ออกแบบรูปแบบขึ้น
2. ข้อคำถามในการสัมภาษณ์จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับรายละเอียดของรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
3. ข้อสัมภาษณ์ความคิดเห็นความเป็นไปได้ของรูปแบบ โปรดพิจารณาว่า สิ่งที่จะระบุในแต่ละข้อนั้น ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากน้อยเพียงใด แล้วกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหมายเลข 1-4 ซึ่งมีความหมายดังนี้
 หมายเลข 4 หมายถึง เป็นไปได้มากที่สุด
 หมายเลข 3 หมายถึง เป็นไปได้มาก
 หมายเลข 2 หมายถึง เป็นไปได้น้อย
 หมายเลข 1 หมายถึง เป็นไปได้น้อยที่สุด
- ส่วนช่องสุดท้าย “ความเห็น/ข้อเสนอแนะ” ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อให้รายละเอียดของรูปแบบสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น
4. คำถามปลายเปิดในท้ายตารางของแต่ละส่วน ขอให้ท่านได้ให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อความสมบูรณ์ในแต่ละส่วนของรูปแบบส่วนนั้น ๆ โดยเฉพาะ

รายการที่จะเสนอให้ท่านพิจารณา คือ รูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แนวคิดและหลักการ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ประการคือ

1. วัตถุประสงค์ เป็นส่วนที่กำหนดจุดมุ่งหมายของการทำงานแบบซิกซ์ ซิกม่า
2. หลักการ เป็นส่วนที่อธิบายถึงหลักการสำคัญของการดำเนินงานแบบซิกซ์ ซิกม่า
3. ลักษณะพื้นฐาน เป็นส่วนที่อธิบายลักษณะการบริหารงานที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานแบบซิกซ์ ซิกม่า
4. องค์ประกอบ เป็นส่วนที่อธิบายองค์ประกอบหน่วยงานที่จะนำซิกซ์ ซิกม่า มาใช้

ส่วนที่ 2 โครงสร้างการบริหารจัดการ เป็นส่วนที่กำหนดโครงสร้างระบบงาน และบทบาทหน้าที่การบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า

ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการนำไปใช้ ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ แบ่งออกเป็น 5 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การตัดสินใจ

ระยะที่ 2 การเตรียมความพร้อม

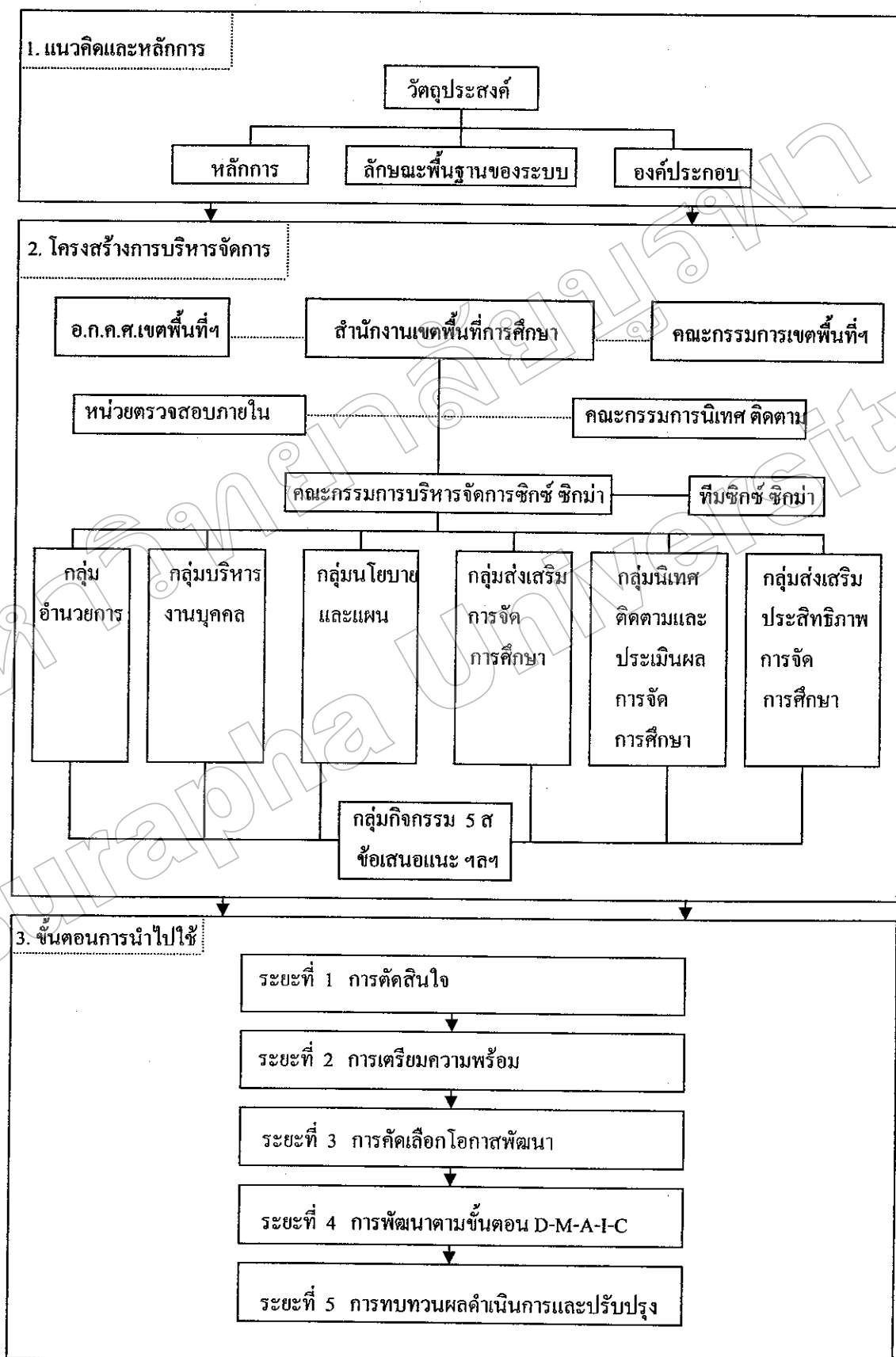
ระยะที่ 3 การคัดเลือกโครงการพัฒนา

ระยะที่ 4 การพัฒนาตามขั้นตอน D-M-A-I-C

ระยะที่ 5 การทบทวนผลดำเนินการและปรับปรุงระบบ

ส่วนประกอบดังกล่าวสรุปเป็นภาพรวมดังต่อไปนี้

รูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



ส่วนที่ 1 แนวคิดและหลักการ



1. ท่านคิดว่าการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่าของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ มีความเป็นไปได้เพียงใด

รายการ	ความเป็นไปได้				ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	4	3	2	1	
วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า					
1. เพื่อให้การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่มี ประสิทธิภาพ ซึ่งเน้นให้มีการปรับปรุงเชิงกลยุทธ์และ กระบวนการพัฒนาคุณภาพแบบซิกซ์ ซิกม่า โดยให้ ได้ผลการปฏิบัติงานสร้างความพึงพอใจให้กับ ผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					
2. เพื่อลดรอบเวลาและลดข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน การปฏิบัติงาน โดยมุ่งการปฏิบัติงานในการแก้ปัญหา ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และปัญหาที่แก้ไขแล้วจะไม่เกิดขึ้น ตลอดไป					

2. ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะดำเนินการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า โดยกำหนดหลักการของการบริหารจัดการต่อไปนี้ มีความเป็นไปได้เพียงใด

รายการ	ความเป็นไปได้				ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	4	3	2	1	
1. การยึดผู้รับบริการเป็นจุดศูนย์กลาง การบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า พัฒนามาจากการพยายามลดข้อบกพร่องที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า การทราบความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าจึงเป็นสิ่งสำคัญสูงสุด จึงถูกกำหนดให้อยู่ในขั้นตอนแรกของการพัฒนา					
2. การบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ยึดมั่นอยู่บนกลวิธีทางสถิติและการใช้ประโยชน์จากข้อมูล ข้อเท็จจริง ขั้นตอนในการพัฒนาจึงประกอบ ด้วยการวัดผล การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การทดสอบสมมติฐาน การสรุปผลและการติดตามผล โดยอาศัยกลวิธีทางสถิติที่เหมาะสมในการช่วยตัดสินใจจากข้อเท็จจริงซึ่งหลักการข้อนี้เป็นจุดเด่นที่สำคัญ					
3. การมุ่งเน้นกระบวนการ การบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า จะมองทุกอย่างเป็นกระบวนการ มุ่งเน้นการจัดการและการปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้สามารถสร้างผลงานที่เป็นเลิศเกิดข้อบกพร่องหรือความสูญเสียให้น้อยที่สุด ประกอบด้วยการวิเคราะห์กระบวนการ การวัดผลกระบวนการ ตลอดจนการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง					
4. เน้นการจัดการเชิงรุก การจัดการกับปัญหาแบบซิกซ์ ซิกม่า จะเป็นการค้นหาปัญหาหลักหรือปัญหาเรื้อรังขององค์กร โดยหาสาเหตุที่แท้จริงและกำจัดต้นตอของปัญหา เพื่อสามารถแก้ไขปัญหาดได้อย่างถาวรและเป็นการแก้ปัญหายั่งยืนป้องกันเสมอ					

5. เน้นการแก้ไขปัญหาแบบไร้พรมแดน โดยจะยึดปัญหาเป็นตัวตั้งจากนั้นวิเคราะห์ว่าปัญหาดังกล่าวเชื่อมโยงหรือเกี่ยวข้องกับหน่วยงานใดบ้างให้หน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ซึ่งจะเป็นการจัดการปัญหาแบบคร่อมสายงาน และไร้พรมแดนระหว่างหน่วยต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลงานที่เป็นเลิศของกระบวนการทั้งหมด ขจัดความซ้ำซ้อนและขั้นตอนที่ไม่จำเป็น จึงเป็นการส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบคร่อมสายงานทั่วทั้งองค์กร					
6. เน้นภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหาร ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหารจัดการเป็นความต้องการอย่างยิ่ง เพราะทุกขั้นตอนตั้งแต่การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร การค้นหาปัญหาหลัก การจัดโครงสร้างและการมอบหมายความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในฐานะผู้รับผิดชอบ หลักการให้การสนับสนุนปัจจัยและทรัพยากรอย่างเพียงพอ ตลอดจนการควบคุมผลลัพธ์ที่ได้ให้ยั่งยืน					
7. การมุ่งเน้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ การสร้างความพึงพอใจสูงสุด การทำให้เหนือความคาดหมายของลูกค้า และการสร้างผลงานที่เป็นเลิศ จำเป็นต้องมีนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ โดยเฉพาะขั้นตอนการปรับปรุงให้ดีขึ้นหลังจากทราบความต้องการของลูกค้า					
8. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ไม่เกรงกลัวต่อการเปลี่ยนแปลง และอดทนต่อความล้มเหลว สิ่งที่เป็นจุดเด่นของการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า คือการพยายามเปรียบเทียบผลงานกับสถานะที่เกือบไร้ข้อบกพร่องหรือที่เรียกว่าระดับ 6 Sigma ดังนั้นหัวใจของการพัฒนาจะต้องมีความมุ่งมั่นในความเป็นเลิศของผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องไม่เกรงกลัวต่อการเปลี่ยนแปลง					

3. ท่านคิดว่าลักษณะพื้นฐานของการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาต่อไปนี้ มีความเป็นไปได้เพียงใด

รายการ	ความเป็นไปได้				ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	4	3	2	1	
ลักษณะพื้นฐานของการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า					
1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงการบริหาร จัดการคุณภาพการทำงานที่ชัดเจน					
2. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็น ผู้รับผิดชอบสูงสุดในการดำเนินงานด้านการบริหาร จัดการคุณภาพของสำนักงาน มีบทบาทเป็นผู้นำที่มี ภาวะผู้นำสูง มีความเด็ดขาดในการทำงานและทำใน สิ่งที่ถูกต้อง โดยเป็นผู้ริเริ่มโครงการ วางแผน คัดเลือก Champion					
3. ใช้กระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้องและใช้ข้อมูลทางสถิติตัดสินใจ					
4. การดำเนินงานทุกเรื่องต้องจัดทำเอกสารเป็นหลักฐาน ให้ชัดเจน					
5. การปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามเอกสารที่จัดทำขึ้นและมี การบันทึกผลการปฏิบัติงานเพื่อรายงาน					
6. กำหนดหลักการงานและบทบาทหน้าที่ที่เขียน พื้นฐานให้ทุกคน ได้ถือปฏิบัติร่วมกัน					
7. ปฏิบัติงานตามความต้องการและความคาดหวังของ ผู้รับบริการ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและต้องได้รับ ความพึงพอใจ					
8. บุคลากรทุกคนต้องได้รับการฝึกอบรมในระดับต่าง ๆ ของซิกซ์ ซิกม่า เพื่อให้เข้าใจระบบการทำงานที่มี คุณภาพและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
9. สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับบุคลากร เพื่อให้การ ทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
10. สร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรที่มีบทบาทหน้าที่จาก ส่วนงานที่แตกต่างกัน ได้กล้าแสดงความคิดเห็นและ ให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย					
11. ส่งเสริมและสนับสนุนในทีมพัฒนาซิกซ์ ซิกม่า					

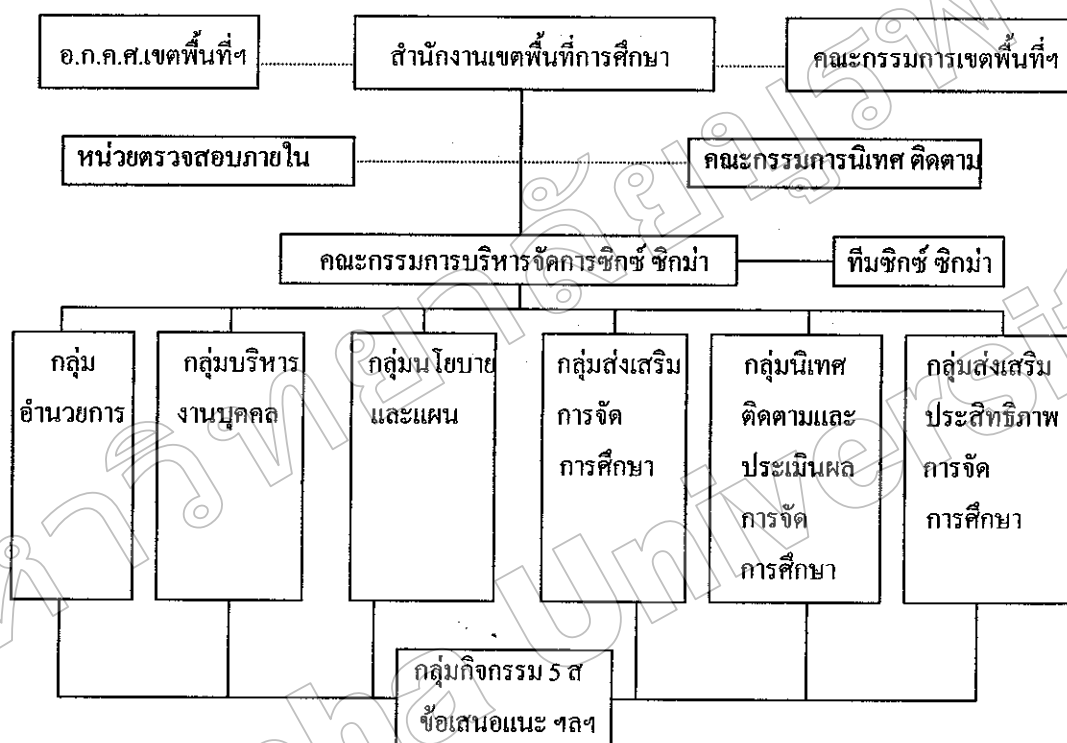
12. เน้นวิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่การพัฒนาคุณภาพของงาน โดยอาจใช้คำขวัญหรือข้อความรณรงค์ในการทำงานเสริม					
13. เน้นการลดรอบเวลาหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานให้น้อยลง					
14. แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตามขั้นตอน D-M-A-I-C และต้องไม่เกิดปัญหานั้นอีกต่อไป					
15. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม มีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองและทีมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
16. มีการนำทรัพยากรจากภายนอก (out sourcing) เข้ามาดำเนินการในระยะเริ่มต้น					

4. ท่านคิดว่าประเด็นที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเชื่อว่าจะมีส่วนช่วยให้การบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ประสบความสำเร็จ ต่อไปนี้ มีความเป็นไปได้เพียงใด

รายการ	ความเป็นไปได้				ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
องค์ประกอบของการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า	4	3	2	1	
1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
2. การศึกษาและฝึกอบรมของบุคลากรของทุกฝ่าย เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า					
3. การจัดระบบและ โครงสร้างการบริหารงานสนับสนุน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานตามการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และทุกคนได้รับทราบบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคนอย่างชัดเจน					
4. การติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและระหว่างผู้ปฏิบัติงานในสำนักงาน ผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					

ส่วนที่ 2 โครงสร้างการบริหารจัดการ

ท่านคิดว่าโครงสร้างของระบบ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต่อไปนี้ มีความเป็นไปได้เพียงใด



1. ความเป็นไปได้

- ☐ เป็นไปได้มากที่สุด
- ☐ เป็นไปได้มาก
- ☐ เป็นไปได้น้อย
- ☐ เป็นไปได้น้อยที่สุด

ความเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของระบบสำหรับการบริหารจัดการซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าการกำหนดบทบาทหน้าที่ ต่อไปนี้ มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด

รายการ บทบาทหน้าที่ตามการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า	ความเป็นไปได้				ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	4	3	2	1	
1. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เปรียบ เหมือนกับ Executive Champion ที่มีความรับผิดชอบ สูงสุดของสำนักงาน มีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์และความ ตระหนักในการบริหารจัดการ เป็นผู้ดูแลการบริหาร โดยรวมต่อโครงการซิกซ์ ซิกม่า ทั้งหมด มีภาวะผู้นำ สูง มีความเด็ดขาดในการทำงานและทำในสิ่งถูกต้อง ซึ่งจะต้องทำงานเต็มเวลาโดยจะเป็นผู้เริ่มโครงการ วางแผน คัดเลือก Champion ซึ่งการกำหนดนโยบาย พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า จะต้องมีการประกาศ ชี้แจง การฝึกอบรมและกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงาน					
2. รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เปรียบ เหมือน Deployment Champion ซึ่งจะต้องรายงาน โดยตรงกับ Executive Champion มีหน้าที่ดูแล รับผิดชอบในด้านการสร้างระบบและลงมือ ปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการซิกซ์ ซิกม่า เช่น การแปรนโยบาย การขยายผลแนวทาง การบริหารนี้ไปยังเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ การสื่อสาร ภายในสำนักงาน การวางแผนการวางอัตรากำลังและ คัดเลือกบุคลากรเพื่อมาทำงาน อีกทั้งเป็นผู้กำหนด ควบคุมในเรื่องระยะเวลาต่าง ๆ					
3. หัวหน้ากลุ่มทุกกลุ่ม เปรียบเหมือนกับ Project Champion เป็นบุคคลที่จะต้องรายงานโดยตรงกับ Executive Champion มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบด้าน การกำหนด คัดเลือก ลงมือปฏิบัติและติดตามผลงาน project ต่าง ๆ ให้กับ Black Belt โดยคอยให้การ สนับสนุนทางด้านเทคนิคและจัดหางบประมาณ สำหรับการทำ project					

4. ผู้ตรวจการเขตพื้นที่การศึกษา เปรียบเหมือน Master Black Belt มีหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนและให้คำปรึกษาแก่ Black Belt ให้คำปรึกษากับ Champion ในการวางแผน วางแผน คัดเลือกโครงการ คัดเลือกบุคลากร การอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้องและเป็นผู้บริหารโครงการ โดยรวมทั้งหมด					
5. คณะกรรมการบริหารซิกซ์ ซิกม่า ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานฯ เป็นประธาน รองผู้อำนวยการฯ คนที่ 1 และคนที่ 2 เป็นรองประธาน ผู้ช่วยผู้อำนวยการฯ ผู้ตรวจการฯ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา เป็นกรรมการ รองผู้อำนวยการฯ คนที่ 3 เป็นกรรมการและเลขานุการ มีหน้าที่จัดทำนโยบายพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่าของสำนักงานฯ แผนการฝึกอบรม ประชุมเตรียมวิธีการทำงานแบบซิกซ์ ซิกม่า ติดต่อสื่อสารให้ทุกกลุ่มเข้าใจวิธีการทำงาน ประชุม ทบทวนการปฏิบัติงาน การกำกับติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานตามการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า และให้ความเห็นชอบแผนพัฒนา รวมทั้ง แผนปฏิบัติงานประจำปีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
6. ทีมซิกซ์ ซิกม่า ประกอบด้วยผู้ที่ได้รับคัดเลือก เช่น ศึกษานิเทศก์ให้เป็น Black Belt มีหน้าที่เป็นหัวหน้าโครงการ จะบริหารลูกทีมที่มักจะมีลักษณะข้ามสายงาน (Cross Functional) ลงมือทำ project และรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของ project ต่าง ๆ ซึ่งจะทำงานนี้เป็นงานประจำแบบเต็มเวลา นอกจากนั้นยังมี Green Belt เป็นผู้ช่วยของ Black Belt ในการทำ project แต่จะทำงานแบบไม่เต็มตัว(Part-time) โดยจะเป็นผู้ที่อยู่ในสายงานที่เกี่ยวข้องกับ Six Sigma Project นั้น ๆ โดยบุคคลที่มีการศึกษาทางด้านการเงิน และมีความรู้ด้าน IT จะเป็นผู้ที่มีความเป็นไปได้ สำหรับงานประเภทนี้เพราะสามารถช่วยเติมความแข็งแกร่งด้านการวิเคราะห์การเงิน และวิเคราะห์					

ข้อมูลให้แก่โครงการได้เป็นอย่างดี และยังมี Member : เป็นผู้ร่วมทีม คอนช่วยเหลือในการดำเนินโครงการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับทีมงานอื่น ๆ เก็บรวบรวมข้อมูล ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ลุล่วง นำขั้นตอนหรือมาตรการในการปรับปรุงงานไปใช้ปฏิบัติ และมีส่วนร่วมในการประชุมทุกครั้ง สุดท้าย Sponsor / Process Owner : เป็นผู้จัดการในกระบวนการ ทำหน้าที่สื่อสารและเผยแพร่ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในกระบวนการนั้น ๆ จัดเตรียมเรื่องขออนุมัติสำหรับแต่ละการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการ ประสานวิสัยทัศน์เกี่ยวกับซิกซ์ซิกม่า แก่นการทำงานในกระบวนการนั้น ๆ คัดเลือกสมาชิกในทีม และกระตุ้นการทำงานและความรับผิดชอบของผู้ร่วมทีมอยู่เสมอ					
7. กลุ่มกิจกรรม 5 ส และกลุ่มกิจกรรมข้อเสนอแนะ เป็นการจัดทีมงานเป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่อปฏิบัติกิจกรรม 5 ส อันเป็นกิจกรรมพื้นฐานก่อนที่จะบริหารจัดการแบบ ซิกซ์ ซิกม่า และกลุ่มกิจกรรมข้อเสนอแนะ เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ โดยมุ่งการสร้าง ความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และลดรอบเวลาการปฏิบัติงานในสำนักงาน กิจกรรมกลุ่มย่อยในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					

ความเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารจัดการแบบ
ซิกซ์ ซิกม่าในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

.....

.....

.....

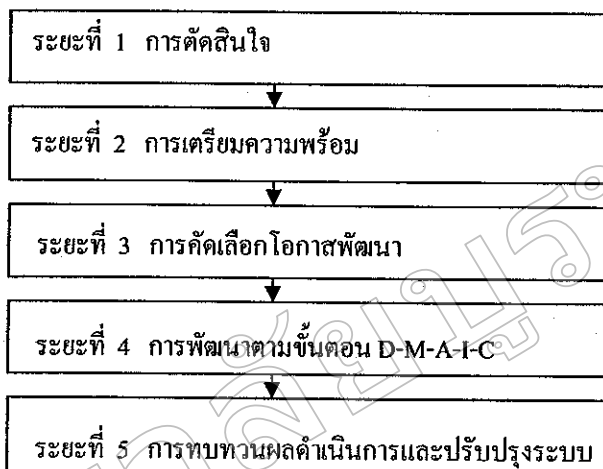
.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการนำไปใช้



1. ท่านคิดว่าขั้นตอนการนำไปใช้ ในระยะที่ 1 (การตัดสินใจ) มีความเป็นไปได้เพียงใด

รายการ ระยะที่ 1 การตัดสินใจ	ความเป็นไปได้				ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	4	3	2	1	
1. สร้างความรู้และความเข้าใจในการบริหารจัดการแบบ ชิกซ์ ชิกม่า โดยเชิญวิทยากร (Master Black Belt) มาอบรมให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริหารสำนักงาน คณะกรรมการเขตพื้นที่และบุคลากรต่าง ๆ ของ สำนักงานเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการชิกซ์ ชิกม่า และมีความตระหนักในการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามี วิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในกาดำเนินงาน แบบชิกซ์ ชิกม่า					
2. แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาและพิจารณาตัดสินใจ นำการบริหารจัดการแบบชิกซ์ ชิกม่า มาใช้ใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
3. กำหนดนโยบายของสำนักงานและความรับผิดชอบ ร่วม โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ตลอดจนการจัดโครงสร้างระบบงาน ให้สอดคล้องกัน					

ความเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับในขั้นตอนระยะที่ 1 การตัดสินใจ

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าขั้นตอนการนำไปใช้ ระยะที่ 2 (การเตรียมความพร้อม) มีความเป็นไปได้เพียงใด

รายการ ระยะที่ 2 การเตรียมความพร้อม	ความเป็นไปได้				ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	4	3	2	1	
1. กำหนดจุดมุ่งหมายและวางแผนการปฏิบัติงาน					
2. ประชุมแต่งตั้งคณะกรรมการและทีมซิกซ์ ซิกม่า รับผิดชอบและดำเนินงานตามแบบซิกซ์ ซิกม่า โดย เชิญวิทยากร Master Black Belt เป็นผู้ฝึกสอนให้ Black Belt และให้คำปรึกษาแก่ Champion และจัด ให้มีการอบรมเจ้าหน้าที่ทุกระดับเกี่ยวกับซิกซ์ ซิกม่า เบื้องต้น					
3. กำหนดขั้นตอนและแผนการดำเนินงาน					
4. จัดตั้งและขอรับการจัดสรรงบประมาณในการ ดำเนินงานซิกซ์ ซิกม่า					

ความเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับขั้นตอน ระยะที่ 2 การเตรียมความพร้อม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าขั้นตอนการนำไปใช้ ใน ระยะที่ 5 (การทบทวนผลดำเนินการและปรับปรุงระบบ) มีความเป็นไปได้เพียงใด

รายการ	ความเป็นไปได้				ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	4	3	2	1	
ระยะที่ 5 การทบทวนผลดำเนินการและปรับปรุงระบบ					
1. ทำการขยายผลและควบคุมกระบวนการตามที่กำหนด					
2. แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น					
3. หาทางปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
4. รายงานผลการดำเนินการ					

ความเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในขั้นตอนระยะที่ 5 การทบทวนผลดำเนินการและปรับปรุงระบบ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผู้วิจัย

นายศุภชัย สุวรรณนิษฐ

ภาควิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเกียรติทุกท่าน

ข้าพเจ้า นายสุภชัย สุวรรณณินฐ นิติระดับปริญญาเอก หลักสูตรการศึกษาคุณภูมิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่าในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธร สุนทรายุทธ เป็นประธานคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ขอเรียนว่ารูปแบบที่ได้เสนอให้ท่านพิจารณาในการสอบถามครั้งนี้ ได้ผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญโดยการสัมภาษณ์ระดับลึก (In-depth interview) และต้องการความคิดเห็นจากท่านเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้อีกชั้นหนึ่ง ซึ่งท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีผู้วิจัยได้พิจารณาเห็นว่าเป็นบุคคลที่สามารถให้ข้อมูลนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอ ความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดตอบแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้ เพราะข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานทางการศึกษาอื่นๆ ได้

ดังนั้น จึงขอความกรุณาจากท่านได้ตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนและตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ข้อมูลทุกอย่างที่ท่านตอบหรือแสดงความคิดเห็นจะถูกเก็บเป็นความลับและใช้เฉพาะงานวิจัยนี้เท่านั้น โดยการนำเสนอผลการศึกษาเป็นภาพรวม ไม่มีการระบุชื่อของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่ง ในความร่วมมือสำหรับการวิจัยครั้งนี้

นายสุภชัย สุวรรณณินฐ
(ผู้วิจัย)

แบบสอบถามหมายเลข ☐ ☐ ☐**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของท่าน ในฐานะเป็นผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มต่าง ๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นบุคคลที่ได้รับผลกระทบต่อการนำรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ไปใช้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. แบบสอบถามแบ่งคำถามเป็น 2 ตอน คือ
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่าในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
3. การตอบแบบสอบถามในตอนที่ 1 ให้ใส่เครื่องหมาย **✓** ลงในช่อง **O** ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน
4. กรุณาตอบทุกข้อ เพราะถ้าขาดข้อหนึ่งข้อใดจะทำให้แบบสอบถามนี้ไม่สมบูรณ์และไม่สามารถนำไปวิเคราะห์ได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเสียดายและเสียประโยชน์อย่างมาก

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงใน ☐ ที่อยู่หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุ ☐ ต่ำกว่า 30 ปี ☐ 30-39 ปี
☐ 40-49 ปี ☐ 50 ปีขึ้นไป
3. ตำแหน่ง ☐ ผู้บริหาร (ผอ. สพท. / รอง ผอ.สพท.)
☐ หัวหน้ากลุ่ม / หน่วยตรวจสอบภายใน
4. ประสบการณ์การทำงาน ☐ 6-9 ปี ☐ 10-14 ปี
☐ 15-19 ปี ☐ 20 ปีขึ้นไป
5. วุฒิการศึกษา ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี
☐ สูงกว่าปริญญาตรี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกมา ไปใช้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแบบสอบถามความคิดเห็นแต่ละข้อ แล้วตอบทุกข้อลงในช่องแสดงความเห็น มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหมายเลข 1-4 ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

หมายเลข 4 หมายถึง เป็นไปได้มากที่สุด

หมายเลข 3 หมายถึง เป็นไปได้มาก

หมายเลข 2 หมายถึง เป็นไปได้น้อย

หมายเลข 1 หมายถึง เป็นไปได้น้อยที่สุด

ในช่องสุดท้ายของแต่ละข้อ “เหตุผลประกอบ” ท่านสามารถเขียนข้อความเพิ่มเติมลงในช่องว่างได้อย่างอิสระ

ตัวอย่าง

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเห็น				เหตุผลประกอบ
		4	3	2	1	
0	รูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกมา สามารถนำมาประยุกต์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	✓				เป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่

จากตัวอย่างข้อความ ถ้าท่านเห็นว่ามีความเป็นไปได้มากที่สุด จงทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหมายเลข 4 และเขียนเหตุผลประกอบว่า “เป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่” เป็นต้น

ในตอนที 2 มีรายการที่จะให้ท่านได้พิจารณาความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ไปใช้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แนวคิดและหลักการ ประกอบด้วยหัวข้อสำคัญ 4 ประการ คือ

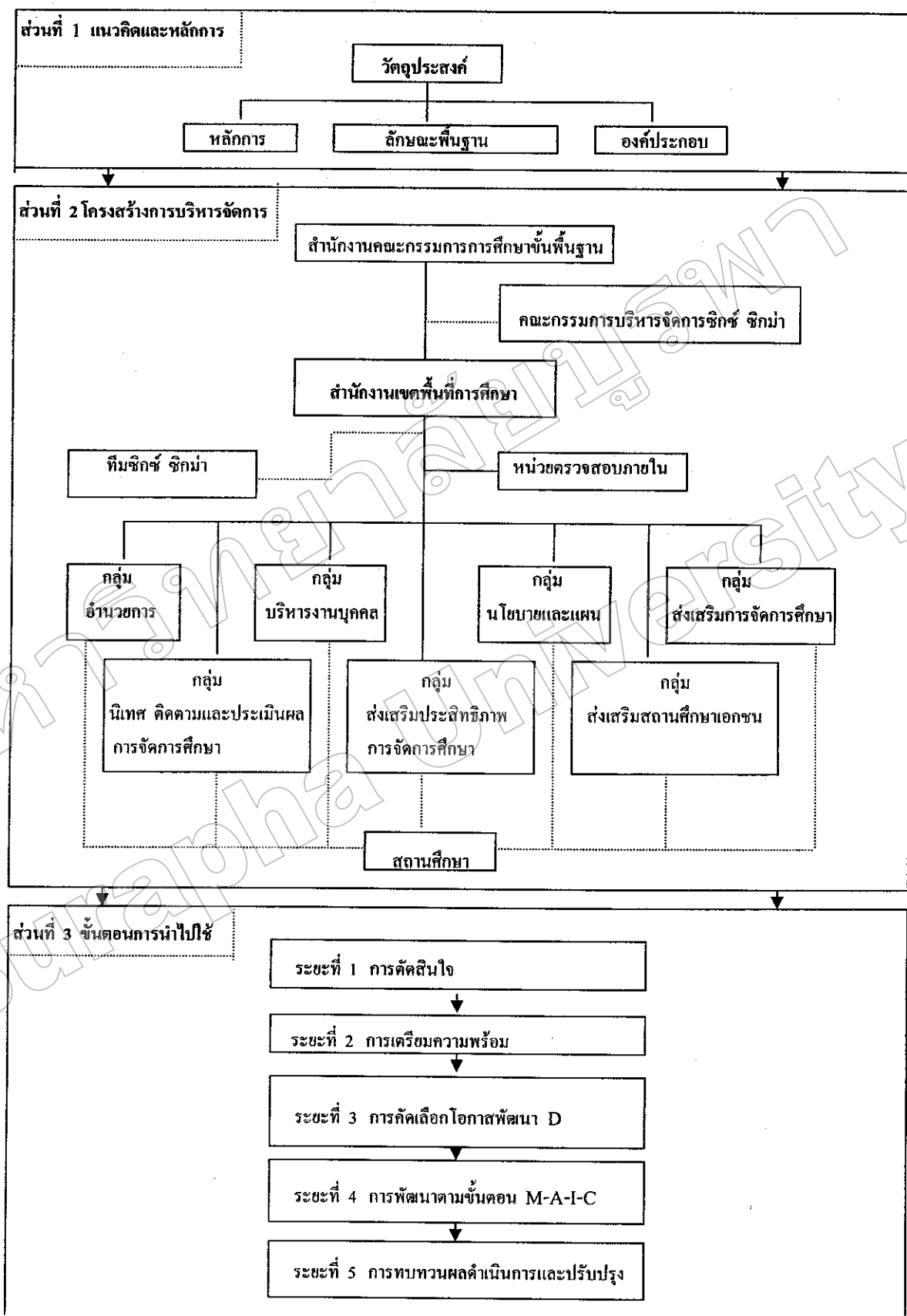
1. วัตถุประสงค์ เป็นส่วนที่กำหนดจุดมุ่งหมายของซิกซ์ ซิกม่า
2. หลักการ เป็นส่วนที่อธิบายถึงหลักการสำคัญของ ซิกซ์ ซิกม่า
3. ลักษณะพื้นฐาน เป็นส่วนที่อธิบายลักษณะการบริหารงานที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานแบบซิกซ์ ซิกม่า
4. องค์ประกอบ เป็นส่วนที่อธิบายองค์ประกอบหน่วยงานที่จะนำซิกซ์ ซิกม่า ไปใช้

ส่วนที่ 2 โครงสร้างการบริหารจัดการ เป็นส่วนที่กำหนดโครงสร้างระบบงาน และบทบาทหน้าที่การบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการนำไปใช้ ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระยะ คือ

- ระยะที่ 1 การตัดสินใจ
- ระยะที่ 2 การเตรียมความพร้อม
- ระยะที่ 3 การคัดเลือกโครงการพัฒนา D
- ระยะที่ 4 การพัฒนาตามขั้นตอน M-A-I-C
- ระยะที่ 5 การทบทวนผลดำเนินการและปรับปรุงระบบ

ส่วนประกอบทั้ง 3 ส่วนดังกล่าวสรุปเป็นภาพรวมดังต่อไปนี้



ส่วนที่ 1 แนวคิดและหลักการ



1. ท่านคิดว่ารูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ มีความเป็นไปได้เพียงใด

ข้อ แนวคิดและหลักการการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า	ระดับความเห็น				เหตุผลประกอบ
	4	3	2	1	
วัตถุประสงค์					
1. เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ของซิกซ์ ซิกม่า ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเน้นให้มีการปรับปรุงเชิงกลยุทธ์และกระบวนการพัฒนาคุณภาพแบบซิกซ์ ซิกม่า โดยให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					
2. เพื่อกำหนดกระบวนการหลักของภารกิจ(Core Business Product) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยกำหนดเป็น Process Map ที่มองภาพรวมของชุดบกร่องทั้งกระบวนการ(CTQ: Critical To Quality)					
3. เพื่อกำหนดตัววัดเชิงนโยบาย โดยกำหนดแผนการปรับปรุงการดำเนินงานที่จะลดข้อบกพร่องและเพิ่มประสิทธิภาพมุ่งการปฏิบัติงานในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นและปัญหาที่แก้ไขแล้วจะไม่เกิดขึ้นตลอดไป					

2. ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะดำเนินการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า โดยกำหนดหลักการของการบริหารจัดการต่อไปนี้ มีความเป็นไปได้เพียงใด

ข้อ แนวคิดและหลักการการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า	ระดับความเห็น				เหตุผลประกอบ
	4	3	2	1	
หลักการ					
4. การยึดผู้รับบริการเป็นจุดศูนย์กลาง การบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า พัฒนามาจากการพยายามลดข้อบกพร่องที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า การทราบความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า เป็นสิ่งที่สำคัญสูงสุด จึงถูกกำหนดให้อยู่ในขั้นตอนแรกของการพัฒนา					
5. การบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง การบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ยึดมั่นอยู่บนกลวิธีทางสถิติ และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล ข้อเท็จจริง ขั้นตอนในการพัฒนาจึงประกอบด้วย การวัดผล การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การทดสอบสมมติฐาน การสรุปผล และการติดตามผล โดยอาศัยกลวิธีทางสถิติที่เหมาะสมในการช่วยตัดสินใจจากข้อเท็จจริง ซึ่งหลักการข้อนี้เป็นจุดเด่นที่สำคัญ					
6. การมุ่งเน้นกระบวนการการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า จะมองทุกอย่างเป็นกระบวนการ มุ่งเน้นการจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้สามารถสร้างผลงานที่เป็นเลิศลดข้อบกพร่องหรือความสูญเสียน้อยที่สุด ประกอบด้วย การวิเคราะห์กระบวนการ การวัดผลกระบวนการ ตลอดจนการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง					

7. เน้นการจัดการเชิงรุก การจัดการกับปัญหาแบบซิกซ์ ซิกม่า จะเป็นการค้นหาปัญหาหลักหรือปัญหาเรื้อรังขององค์กร โดยหาสาเหตุที่แท้จริงและกำจัดต้นตอของปัญหา เพื่อสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถาวร และเป็นการแก้ปัญหาเชิงป้องกันเสมอ					
8. เน้นภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหาร ภาวะผู้นำ และการมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหารจัดการเป็นความต้องการอย่างยิ่ง เพราะทุกขั้นตอนตั้งแต่การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร การค้นหาปัญหาหลัก การจัดโครงสร้างและการมอบหมายความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในฐานะผู้รับผิดชอบ หลักการให้การสนับสนุนปัจจัย และทรัพยากรอย่างเพียงพอ ตลอดจนการควบคุมผลลัพธ์ที่ได้ให้ยั่งยืน					
9. การมุ่งเน้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ การสร้างความพึงพอใจสูงสุด การทำให้เหนือความคาดหมายของลูกค้าและการสร้างผลงานที่เป็นเลิศ จำเป็นต้องมีนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ โดยเฉพาะขั้นตอนการปรับปรุงให้ดีขึ้นหลังจากทราบความต้องการของลูกค้า					

3. ท่านคิดว่าลักษณะพื้นฐานของการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่อไปนี้ มีความเป็นไปได้เพียงใด

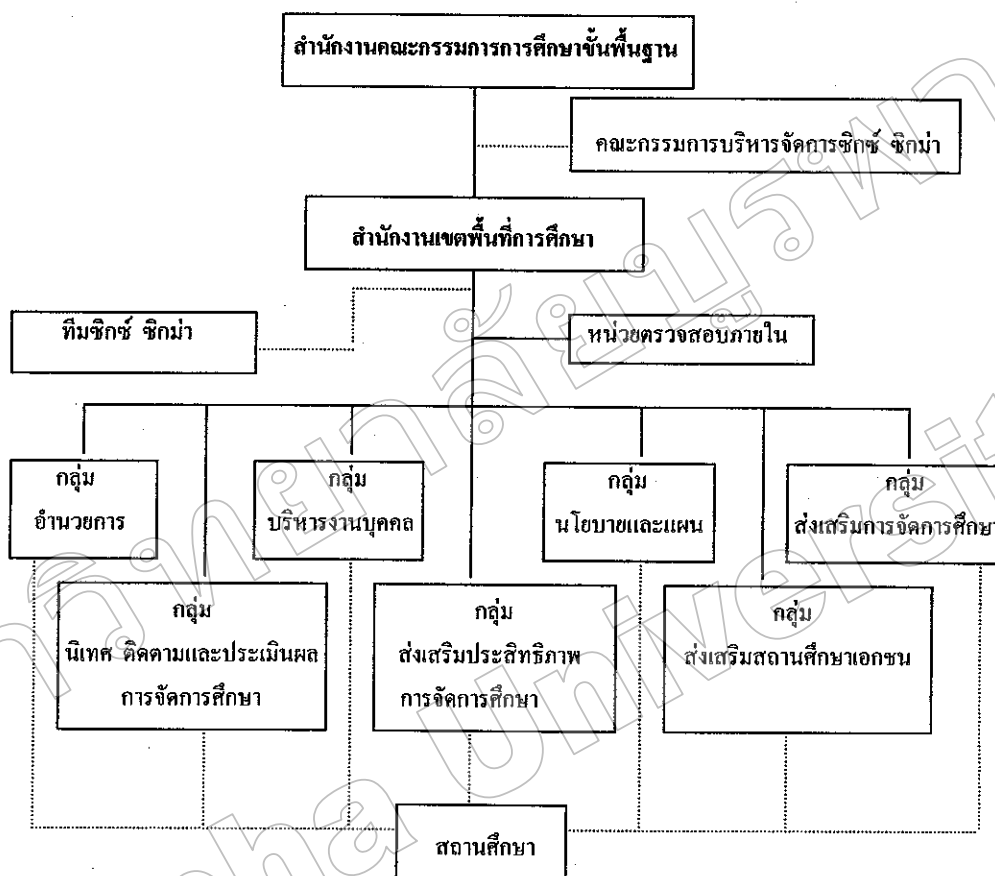
ข้อ แนวคิดและหลักการการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า	ระดับความเห็น				เหตุผลประกอบ
	4	3	2	1	
ลักษณะพื้นฐาน					
10. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงการบริหารจัดการคุณภาพการทำงานที่ชัดเจน					

11. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ สูงสุดในการดำเนินงาน ด้านการบริหารจัดการคุณภาพของ สำนักงาน มีบทบาทเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูง มีความ เด็ดขาดในการทำงานและทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยเป็นผู้ริเริ่ม โครงการ วางแผน คัดเลือก Black Belt					
12. ใช้กระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้อง และใช้ข้อมูลทางสถิติตัดสินใจ					
13. การดำเนินงานทุกเรื่องต้องจัดทำเอกสารเป็นหลักฐาน ให้ชัดเจน					
14. การปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามเอกสารที่จัดทำขึ้นและมี การบันทึกผลการปฏิบัติงานเพื่อรายงาน					
15. กำหนดหลักการทำงานและบทบาทหน้าที่ที่เป็นพื้นฐาน ให้ทุกคนได้ถือปฏิบัติร่วมกัน					
16. ปฏิบัติงานตามความต้องการและความคาดหวังของ ผู้รับบริการ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและต้องได้รับ ความพึงพอใจ					
17. ส่งเสริมและสนับสนุนในทีมพัฒนาวิชาชีพ ชีกมา					
18. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม มีการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองและทีมพัฒนา อย่างต่อเนื่อง					
19. มีการนำบุคลากรจากภายนอก (Out sourcing) เข้า มาดำเนินการในระยะเริ่มต้น					

4. ท่านคิดว่าองค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่จะช่วยให้การบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ประสบความสำเร็จ ต่อไปนี้ มีความเป็นไปได้เพียงใด

ข้อ แนวคิดและหลักการการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า	ระดับความเห็น				เหตุผลประกอบ
	4	3	2	1	
องค์ประกอบ					
20. ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
21. การศึกษาและฝึกอบรมของบุคลากรของทุกกลุ่ม เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า					
22. การจัดระบบและโครงสร้างการบริหารงานสนับสนุน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานตามการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และทุกคน ได้รับทราบบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคนอย่างชัดเจน					
23. การติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและระหว่างผู้ปฏิบัติงานในสำนักงาน ผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					
24. การให้รางวัลและความดีความชอบที่เป็นธรรม เพื่อเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจและกำลังใจในการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย					
25. การประเมินผล ทบทวน การปรับปรุงและการควบคุม การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคและผลของการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย					

ส่วนที่ 2 โครงสร้างการบริหารจัดการ



26. จากแผนภูมิข้างบนนี้ ท่านคิดว่าโครงสร้างของระบบเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการแบบชีกซ์ ชิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความเป็นไปได้เพียงใด

- ☐ เป็นไปได้มากที่สุด
- ☐ เป็นไปได้มาก
- ☐ เป็นไปได้น้อย
- ☐ เป็นไปได้น้อยที่สุด

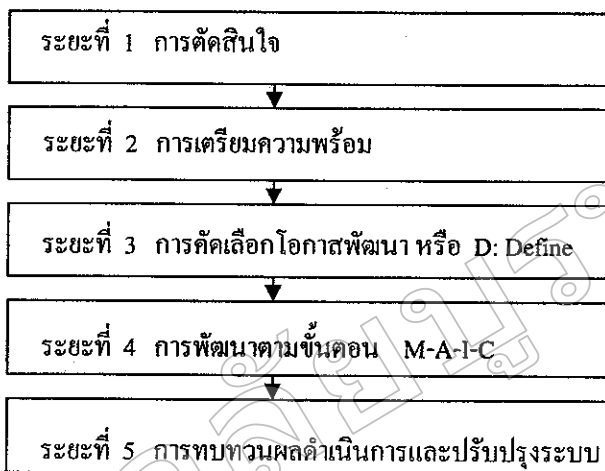
2. ท่านคิดว่าการกำหนดบทบาทหน้าที่ต่อไปนี้ มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด

ข้อ	โครงสร้างการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า	ระดับความเห็น				เหตุผลประกอบ
		4	3	2	1	
	บทบาทหน้าที่ Champion เป็นชื่อเรียกผู้ที่มีความรับผิดชอบสูงสุดต่อผลสำเร็จในงานใดงานหนึ่ง โดยงานดังกล่าวมักจะเป็นงานหรือโครงการพิเศษนอกเหนือไปจากงานประจำ ซึ่งมีลักษณะการจัดการแยกแยะออกจากกันอย่างชัดเจนตามสายงาน แต่งานพิเศษนี้จะมีลักษณะแบบ Cross Functional คือร่วมมือกันจากหลาย ๆ กลุ่มงาน					
	27. เลขานุการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เปรียบเหมือนกับ Executive Champion ที่มีความรับผิดชอบสูงสุด มีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์และความตระหนักในการบริหารจัดการ เป็นผู้ดูแลการบริหารโดยรวมต่อการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ทั้งหมด มีภาวะผู้นำสูง มีความเด็ดขาดในการทำงานและทำในสิ่งถูกต้อง โดยจะเป็นผู้ริเริ่มโครงการ วางแผน การกำหนดนโยบายพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และจะต้องมีการประกาศ ชี้แจง การฝึกอบรมและกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน					
	28. รองเลขานุการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เปรียบเหมือนกับ Deployment Champion ซึ่งจะต้องรายงานโดยตรงกับ Executive Champion มีหน้าที่ดูแล รับผิดชอบในด้านการสร้างระบบและลงมือปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการซิกซ์ ซิกม่า เช่น การแปรนโยบาย การขยายผลแนวทางการบริหารนี้					

ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีการวางแผนการวางอัตรากำลังและคัดเลือกบุคลากรเพื่อมาทำงาน อีกทั้งเป็นผู้กำหนดควบคุมในเรื่องระยะเวลาต่าง ๆ						
29. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เปรียบเหมือนกับ Project Champion เป็นบุคคลที่จะต้องรายงานโดยตรงกับ Executive Champion มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบด้านการกำหนด คัดเลือก ลงมือปฏิบัติและติดตามผลงาน project ต่าง ๆ ให้กับ Black Belt โดยคอยให้การสนับสนุนทางด้านเทคนิคและจัดหางบประมาณสำหรับการทำ project ด้วย						
30. รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เปรียบเหมือนกับ Black Belt เป็นหัวหน้า project จะบริหารลูกทีมที่มักจะมีลักษณะแบบข้ามสายงาน ลงมือทำ project และรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของ project ต่าง ๆ						
31. หัวหน้ากลุ่มทุกกลุ่ม เปรียบเหมือนกับ Process Owner เป็นผู้จัดการในกระบวนการ (control process) ทำหน้าที่สื่อสารและเผยแพร่ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในกระบวนการนั้น ๆ จัดเตรียม เรื่องขออนุมัติสำหรับการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการ ประสานวิสัยทัศน์เกี่ยวกับ ชิกซ์ ชิกม่า แก่คนทำงานในกระบวนการนั้น ๆ คัดเลือกสมาชิกในทีม และกระตุ้นการทำงานและความรับผิดชอบของผู้ร่วมทีมอยู่เสมอ						
32. คณะกรรมการบริหารชิกซ์ ชิกม่า ประกอบด้วยบุคลากร 10-15 คน มาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 ใน 3 และคัดเลือกตัวแทนมาจาก 175 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2 ใน 3 มีหน้าที่ร่างโครงสร้างของการบริหารจัดการแบบชิกซ์ ชิกม่า กำหนดขอบเขต กำหนดเป้าหมาย งบประมาณ จำนวนบุคลากร จำนวน						

project โครงสร้างในการ deployment ได้แก่ กำหนดเวลา การฝึกอบรม จำนวนบุคลากร ผลลัพธ์ เป็นต้น ตลอดจนรูปแบบการทำงานในทุกขั้นตอน (staged implementation) โดยจัดทำนโยบายพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกมา ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานลงไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่าง ๆ					
33. ทีมซิกซ์ ซิกมา เป็นทีมเฉพาะกิจที่เกิดขึ้นภายหลังจากการกำหนดปัญหาให้เป็นโครงการแล้ว (Define) โดยมีการระบุนกระบวนการที่เกี่ยวข้อง มีตัววัดและประเมินอย่างชัดเจน จากนั้นจึงเลือกทีมงานให้เหมาะสมตามองค์ความรู้ที่จำเป็นจะต้องใช้ในการแก้ปัญหาเฉพาะที่เลือกมานั้น ประกอบด้วย 1) Black Belt มีหน้าที่เป็นหัวหน้าโครงการ จะบริหารลูกทีมที่มักจะมีลักษณะข้ามสายงาน (Cross Functional) ลงมือทำ project และรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของ project ต่าง ๆ 2) Green Belt เป็นผู้ช่วยของ Black Belt ในการทำ project แต่จะทำงานแบบไม่เต็มตัว (Part-time) โดยจะเป็นผู้ที่อยู่ในสายงานที่เกี่ยวข้องกับซิกซ์ ซิกมา Project นั้น ๆ 3) Member : เป็นผู้ร่วมทีมคอยช่วยเหลือในการดำเนินโครงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับทีมงานอื่น ๆ เก็บรวบรวมข้อมูล ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ลุล่วง นำขั้นตอน ในการปรับปรุงงานไปใช้ปฏิบัติ และ 4) Process Owner : เป็นผู้จัดการในกระบวนการ (Control process) ทำหน้าที่สื่อสารและเผยแพร่ความรู้ ประสานวิสัยทัศน์เกี่ยวกับ ซิกซ์ ซิกมา แก่คนทำงานในกระบวนการงานนั้น ๆ คัดเลือกสมาชิกในทีม และกระตุ้นการทำงานและความรับผิดชอบของผู้ร่วมทีม					

ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการนำไปใช้



ท่านคิดว่า ขั้นตอนการนำไปใช้ ของรูปแบบการบริหารจัดการแบบชิคซ์ ชิคม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความเป็นไปได้เพียงใด

ข้อ	ขั้นตอนการนำไปใช้ของชิคซ์ ชิคม่า	ระดับความเห็น				เหตุผลประกอบ
		4	3	2	1	
	ระยะที่ 1 การตัดสินใจ 34. เริ่มจากการสร้างความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการแบบชิคซ์ ชิคม่า โดยเชิญวิทยากร(Master Black Belt) ซึ่งเป็นที่ปรึกษาจากภายนอก มาอบรมผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและบุคลากรที่เป็นทีมหลัก(Core team) เกี่ยวกับแนวคิดและหลักการชิคซ์ ชิคม่า เพื่อให้เข้าใจถึงศักยภาพและมีความตระหนักในการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน ซึ่งผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องมีวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในการดำเนินงานแบบชิคซ์ ชิคม่า จึงวางโครงสร้างการบริหารใหม่ให้สอดคล้อง					

35. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแต่งตั้ง คณะทำงาน เพื่อศึกษา พิจารณาตัดสินใจ กำหนด จุดมุ่งหมายและวางแผนการนำการบริหารจัดการแบบ ซิกซ์ ซิกม่า ไปปฏิบัติงาน						
36. กำหนดนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานและความรับผิดชอบร่วม โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ตลอดจนการจัด โครงสร้างระบบงานให้สอดคล้องกัน						
37. จัดตั้งงบประมาณ และคำนวณค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า						
38. กำหนดหัวข้อ (Object) และวางแผนเกี่ยวกับการฝึกอบรม ระยะเวลา จำนวนบุคลากร ผลลัพธ์ ให้กับทุกระดับ ได้แก่ Executive Champion , Deployment Champion , Project Champion , Process Owner , Black Belt , Green Belt และ ทีมซิกซ์ ซิกม่า						
ระยะที่ 2 การเตรียมความพร้อม						
39. ประชุมแต่งตั้งคณะกรรมการและทีมซิกซ์ ซิกม่า รับผิดชอบและดำเนินงานตามแบบซิกซ์ ซิกม่า โดย เชิญวิทยากร Master Black Belt เป็นผู้ฝึกอบรมให้ Black Belt ซึ่งจะทำการคัดเลือก project ได้แล้ว						
40. ฝึกอบรม Champion และ Process Owner เพื่อเตรียมการ และเตรียมคัดเลือก project						
ระยะที่ 3 การคัดเลือกโอกาสพัฒนา หรือ D : Define						
41. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (Champion) และ หัวหน้ากลุ่ม (Process Owner) ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลและ รวบรวมปัญหาที่มีความเป็นไปได้ ดังนี้ 1) คัดเลือกปัญหา ขององค์กรที่สอดคล้องกับผู้รับบริการ นโยบายและแนว กลยุทธ์ 2) กำหนดขอบข่ายและสร้างผังกระบวนการ						

3) เลือกตัววัด 4) ทำความเข้าใจเกณฑ์พื้นฐานและกำหนดเป้าหมาย project 5) คำนวณเงิน/งบประมาณ 6) คัดเลือกทีมงานที่มีความรู้ตามต้องการและระบุ BB. (Black Belt) 7) อนุมัติ					
42. กำหนดตัววัดใน project โดยมอบหมาย project ให้ Black Belt และทีม ซึ่ง Champion เป็นผู้เลือกและอนุมัติโครงการให้เริ่มทำได้					
43. Black Belt และ Process Owner ร่าง Process Map และกำหนดขอบข่ายที่เหมาะสมและคัดเลือกสมาชิกร่วมทีม					
44. Process Owner ทำโครงการเสนอด้วยความช่วยเหลือของ Black Belt และ Champion ให้เจ้าหน้าที่การเงินคำนวณผลประโยชน์					
45. เริ่มดำเนินงานโครงการพัฒนา					
ระยะที่ 4 การพัฒนาตามขั้นตอน M-A-I-C 46. โดยทีมซิกซ์ ซิกม่า จะเริ่ม 1) Measure : การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ และทำการวัดผลงาน 2) Analyze : โดยการวิเคราะห์หาแก่นแท้สาเหตุของปัญหาที่เกิด 3) Improve : มีการระดมความคิดเพื่อหาทางเลือกในการนำไปใช้ปฏิบัติจริงและการปรับปรุงให้ดีขึ้นและ 4) Control : การควบคุมผลลัพธ์ที่ได้และการขยายผลต่อไป					
47. จัดทำคู่มือของกระบวนการใน project ตามการแก้ปัญหาที่พบในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
48. วางแผนการควบคุมกระบวนการ					
49. จัดทำแผนงานเพื่อขยายผล โดยสร้างความเข้าใจ มีความตระหนักและทำให้เป็นจริง					
50. วางแผนการรายงานผล ซึ่งควรทำทุกระยะ โดยให้มี Toll Gates Review					

ระยะที่ 5 การทบทวนผลดำเนินการและปรับปรุงระบบ					
51. ทีมหลัก (Core team) Executive และ Champion มีการทบทวนผลงานของ project ทั้งหมด					
52. มีการค้นหาอุปสรรคที่พบและค้นหาที่เป็นกำลังเสริม					
53. ทบทวนเป้าหมายและปรับแผนดำเนินการ					
54. วางแผนการรวบรวมผลงาน					
55. สื่อสารในการขยายผลงาน โดยประชาสัมพันธ์การบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ออกไปให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ					

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

ผู้วิจัย