



รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วิทยานิพนธ์  
ของ  
พยุงค์ ทองคำ

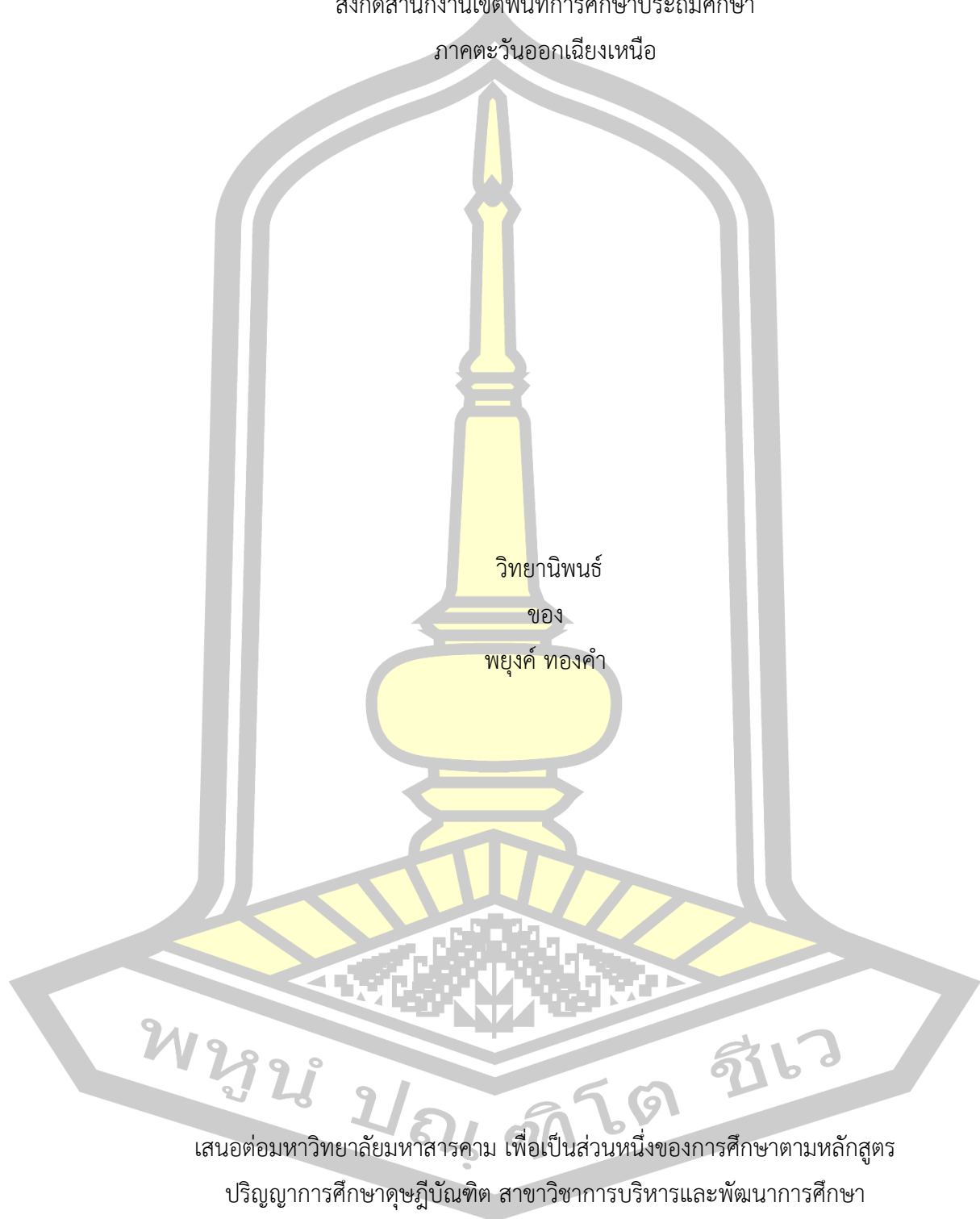
เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษาดุฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
สิงหาคม 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



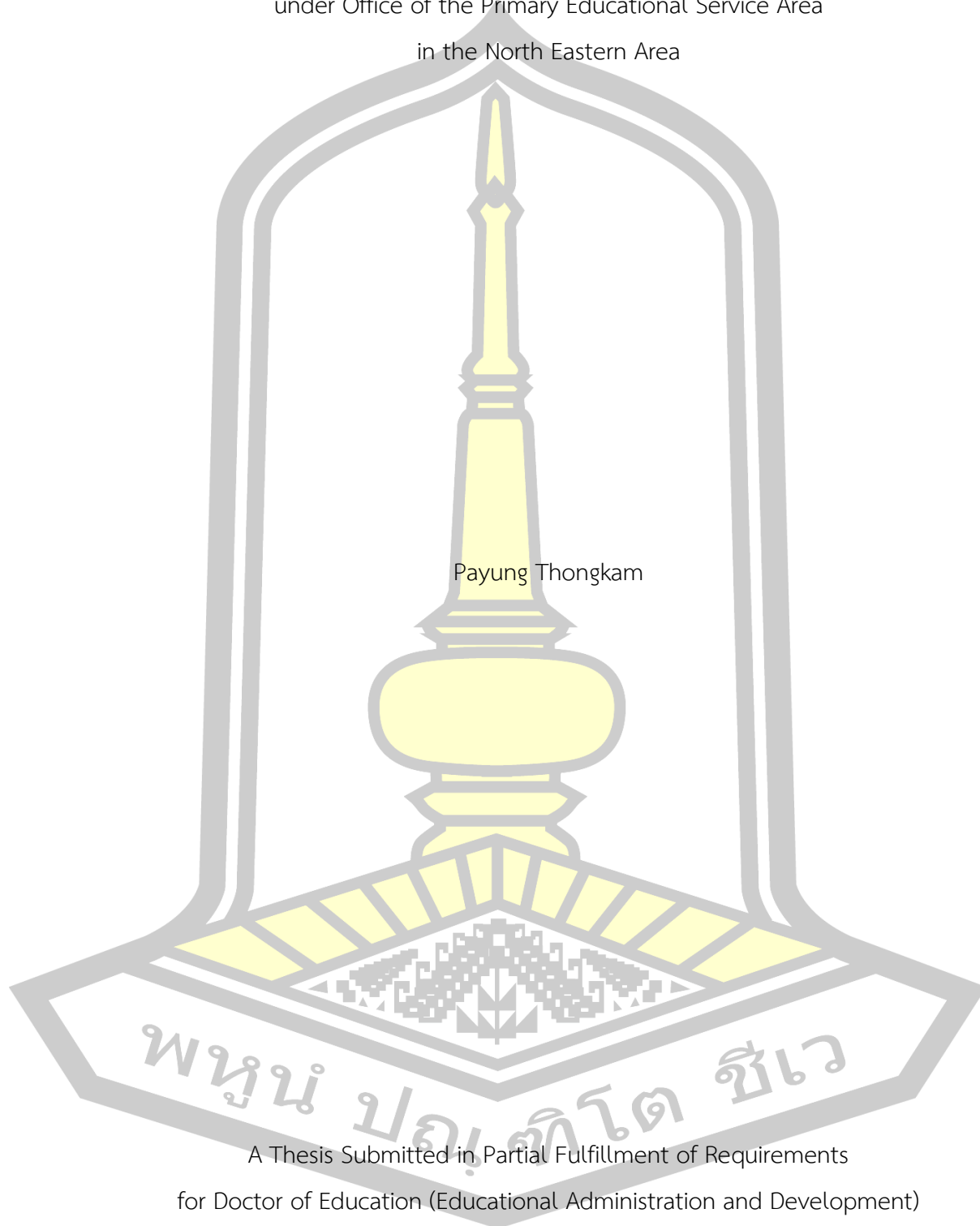
เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

สิงหาคม 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Development Model for Educational Quality Development  
under Office of the Primary Educational Service Area  
in the North Eastern Area



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements  
for Doctor of Education (Educational Administration and Development)

August 2024

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายพยนต์ ทองคำ แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ศ. ดร. กนกอร สมปราษฎ์ )

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ )

.....กรรมการ

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทศิริสิริ )

.....กรรมการ

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ )

.....กรรมการ

(รศ. ดร. ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน )

มหาวิทยาลัยยอนุมติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....  
(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแพง )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....  
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

|                  |                                                                                                                               |            |                          |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------|
| ชื่อเรื่อง       | รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ |            |                          |
| ผู้วิจัย         | พยุงค์ ทองคำ                                                                                                                  |            |                          |
| อาจารย์ที่ปรึกษา | รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ                                                                                          |            |                          |
| ปริญญา           | การศึกษาดุษฎีบัณฑิต                                                                                                           | สาขาวิชา   | การบริหารและพัฒนการศึกษา |
| มหาวิทยาลัย      | มหาวิทยาลัยมหาสารคาม                                                                                                          | ปีที่พิมพ์ | 2567                     |

### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ และสภาพความต้องการจำเป็น 3) ออกแบบ สร้างและพัฒนา รูปแบบ และ 4) เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยแบ่งเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึง ประสงค์ และสภาพความต้องการจำเป็น ระยะที่ 3 การออกแบบ สร้าง และพัฒนารูปแบบ และระยะ ที่ 4 ศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา กลุ่มผู้ให้ ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายและครู กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้าฝ่าย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 380 คน หัวหน้าฝ่าย 380 คน รวมทั้งสิ้น 760 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบง่าย (Random Sampling) เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ 1) แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ 2) แบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญ 3) แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ 4) แบบสัมภาษณ์สถานศึกษาที่มี วิธีปฏิบัติที่ดี (Best practices) 5) แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ ของ รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 6) แบบ ประเมินผลลัพธ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และดัชนีลำดับความสำคัญ

### ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ 17 ตัวบ่งชี้ ผลการประเมิน ความเหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการศึกษาตามมาตรฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ผลลัพธ์ลำดับที่ 2 ภาวะผู้นำ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ลำดับที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลำดับที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ลำดับที่ 5 การจัดการกระบวนการ และลำดับที่ 6 การมุ่งเน้นบุคลากร

3. รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาประกอบด้วย ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิด ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ ส่วนที่ 3 กระบวนการดำเนินงาน ประกอบด้วย 7 ด้าน 135 แนวทาง ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล ส่วนที่ 5 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน โดยภาพรวมความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

### 4. ผลศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา

4.1 การประเมินความรู้ความเข้าใจก่อนและหลังการพัฒนา โดยการวัดความรู้ ความเข้าใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ก่อนนำรูปแบบไปใช้ มีคะแนนประเมินความรู้ก่อนการอบรมเฉลี่ย 16.20 คะแนน จากคะแนนเต็ม 30 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 54 และมีคะแนนประเมินความรู้หลังการอบรมเฉลี่ย 28.40 จากคะแนนเต็ม 30 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 94.67 เมื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของคะแนน พบว่า คะแนนประเมินความรู้หลังการอบรมสูงกว่าคะแนนประเมินความรู้ก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2 การประเมินผลลัพธ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยรวมก่อนการใช้รูปแบบ โดยรวมมีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.44$ ) หลังการใช้รูปแบบ โดยรวมมีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบ การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.62$ ) ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการ

รายด้าน ดังนี้ 4.2.1) ด้านคุณภาพผู้เรียน โดยรวมมีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.46$ ) หลังการรูปแบบ โดยรวมมีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.59$ ) 4.2.2) ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ ก่อนการใช้รูปแบบ โดยรวมมีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.45$ ) หลังการใช้รูปแบบ โดยรวมมีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามรูปแบบ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.64$ ) 4.2.3) ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ก่อนการใช้รูปแบบ โดยรวมมีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.41$ ) หลังการใช้รูปแบบโดยรวมมีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.64$ )

คำสำคัญ : รูปแบบ, การพัฒนา, คุณภาพการศึกษา, การศึกษา



|                   |                                                                                                                                                |              |                                                  |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------|
| <b>TITLE</b>      | The Development Model for Educational Quality Development<br>under Office of the Primary Educational Service Area<br>in the North Eastern Area |              |                                                  |
| <b>AUTHOR</b>     | Payung Thongkam                                                                                                                                |              |                                                  |
| <b>ADVISORS</b>   | Associate Professor Suwat Junsuwan , Ed.D.                                                                                                     |              |                                                  |
| <b>DEGREE</b>     | Doctor of Education                                                                                                                            | <b>MAJOR</b> | Educational<br>Administration and<br>Development |
| <b>UNIVERSITY</b> | Maharakham<br>University                                                                                                                       | <b>YEAR</b>  | 2024                                             |

### ABSTRACT

This research the aim is to 1) Study the elements and indicators, 2) Study the current conditions, desirable conditions, and necessary needs. 3) Create and develop patterns, and 4) To study the results of the use of the school management model to improve the quality of education, affiliated to the Northeast Primary Education Area Office. The research is divided into 4 phases: Phase 1 studies the elements and indicators, Phase 2 studies the current conditions. Phase 3 Design, Creation, and Development of the Model, and Phase 4 Study the Results of the Use of the School Management Model to Improve the Quality of Education. The group of informants includes qualified persons. 5 people by specific selection (Purposive Sampling), Director of Educational Institution, Deputy Director of Educational Institution Head of Department and Teacher The sample group includes school administrators and heads of departments affiliated to the Primary Education Area Office. Office of the Basic Education Commission in the Northeast Region A total of 380 people and 380 department heads were obtained by a multi-step random method (Multi-stage Sampling The research tools include 1) Suitability assessment of elements and indicators, 2) Assessment for experts, 3) Current condition and desirable condition questionnaire. 4) Interview form for educational institutions with best practices 5) possibility the usefulness of the school management model for quality improvement

is evaluated by qualified experts. 6) Evaluation of results according to the school management model. The statistics used in the data analysis are averaged. ( $\bar{x}$ ) standard deviation (S.D.) and priority index.

The results of the research that:

1. The results of the study on the elements and indicators of the management of educational institutions to improve the quality of education consist of 8 components, 17 indicators, evaluation results, and appropriateness.

2. The results of the study on the current conditions, desirable conditions, and necessary needs include: The overall current condition is at a high level. Overall desirable conditions are at the highest level. The order of needs needed to administer education according to standards Regional Office of Education for Excellence The necessary needs can be sorted in descending order as follows: 1st Outcome, 2nd Leadership, and Strategic Planning 3rd Focus on learners and stakeholders 4th Measurement Knowledge analysis and management are the fifth priority: process management, and the sixth priority is people-oriented.

3. The results of designing, creating and developing the school management model include: Part 1 Conceptual Principles Part 2 Objectives Part 3 Implementation Process consists of 7 aspects and 135 guidelines. Part 4 Measurement and Evaluation Part 5 Conditions for the Implementation of the Model Results of Suitability Assessment The feasibility and usefulness by 5 experts. The possibilities are at a high level, and the benefits are at the highest level.

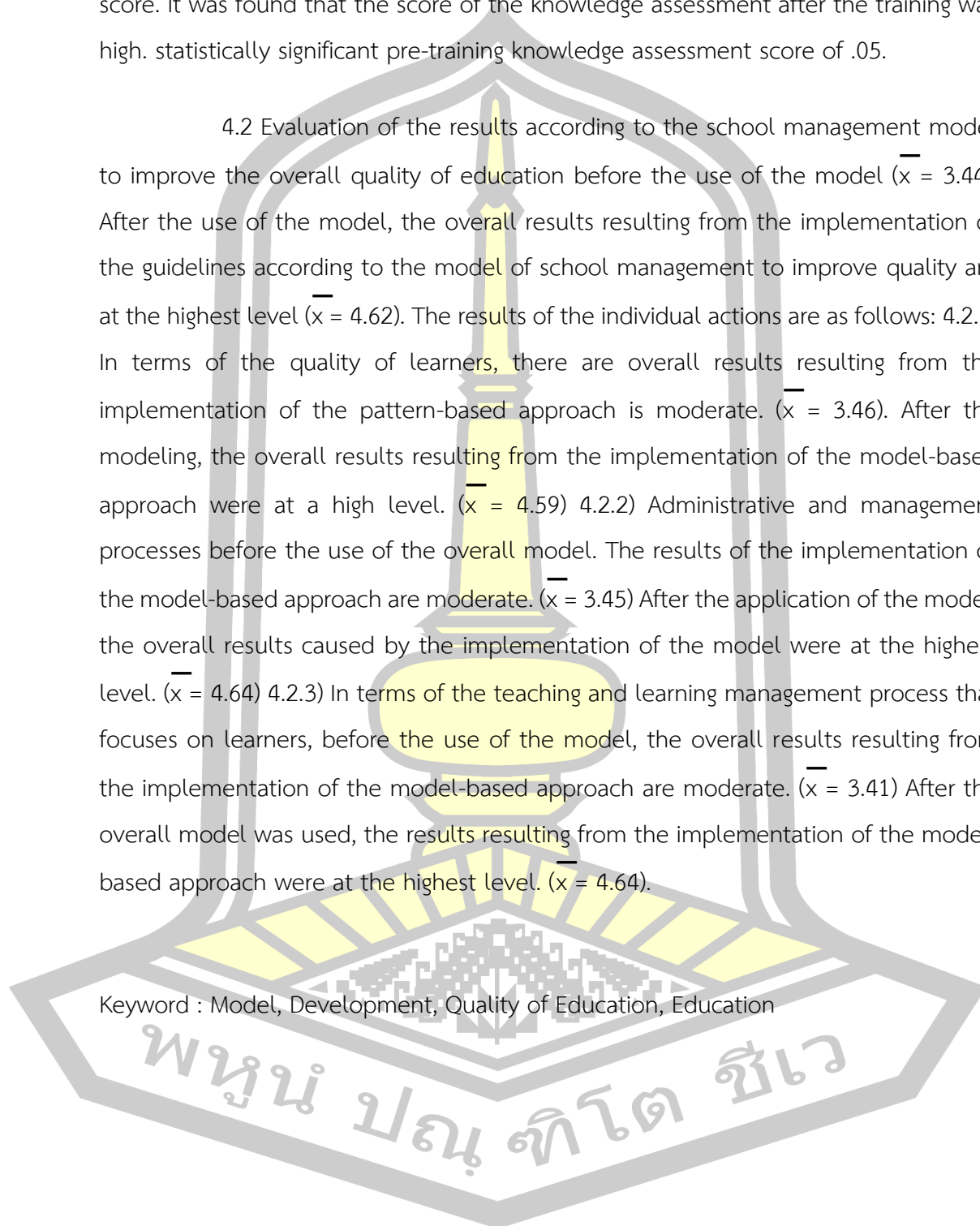
4. Results of the study on the use of the school management model.

4.1 Assessment of knowledge and understanding before and after Development by measuring knowledge and understanding of the school management model to improve the quality of education. Before applying the model, the average pre-training knowledge assessment score was 16.20. The score out of 30 points is 54 percent, and the average post-training knowledge assessment score is 28.40. From a

score of 30 The score was 94.67 percent when testing the difference in the average score. It was found that the score of the knowledge assessment after the training was high. statistically significant pre-training knowledge assessment score of .05.

4.2 Evaluation of the results according to the school management model to improve the overall quality of education before the use of the model ( $\bar{x} = 3.44$ ). After the use of the model, the overall results resulting from the implementation of the guidelines according to the model of school management to improve quality are at the highest level ( $\bar{x} = 4.62$ ). The results of the individual actions are as follows: 4.2.1) In terms of the quality of learners, there are overall results resulting from the implementation of the pattern-based approach is moderate. ( $\bar{x} = 3.46$ ). After the modeling, the overall results resulting from the implementation of the model-based approach were at a high level. ( $\bar{x} = 4.59$ ) 4.2.2) Administrative and management processes before the use of the overall model. The results of the implementation of the model-based approach are moderate. ( $\bar{x} = 3.45$ ) After the application of the model, the overall results caused by the implementation of the model were at the highest level. ( $\bar{x} = 4.64$ ) 4.2.3) In terms of the teaching and learning management process that focuses on learners, before the use of the model, the overall results resulting from the implementation of the model-based approach are moderate. ( $\bar{x} = 3.41$ ) After the overall model was used, the results resulting from the implementation of the model-based approach were at the highest level. ( $\bar{x} = 4.64$ ).

Keyword : Model, Development, Quality of Education, Education



## กิตติกรรมประกาศ

รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาและช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากช่วยเหลือและเมตตาจิตจากท่าน รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสร รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ และรองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ดร.อารยันต์ แสงนิกุล ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ดร.ศักดา ชัยภักย์ ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ดร.ชัชวาล อาราชภูมิ ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 รองศาสตราจารย์ ดร.อพนันต์รี พูลพทุธา ตำแหน่งผู้ช่วยคณะบดีฝ่ายวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และอาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ ตำแหน่งอาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือและผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัย ให้คำปรึกษา คำแนะนำและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการศึกษา ผู้รายงานขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คณะผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และนักเรียนโรงเรียนพินิจราษฎร์บำรุง อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการทดลองใช้เครื่องมือเก็บข้อมูลและการรายงานผลการศึกษา

พยุงค์ ทองคำ

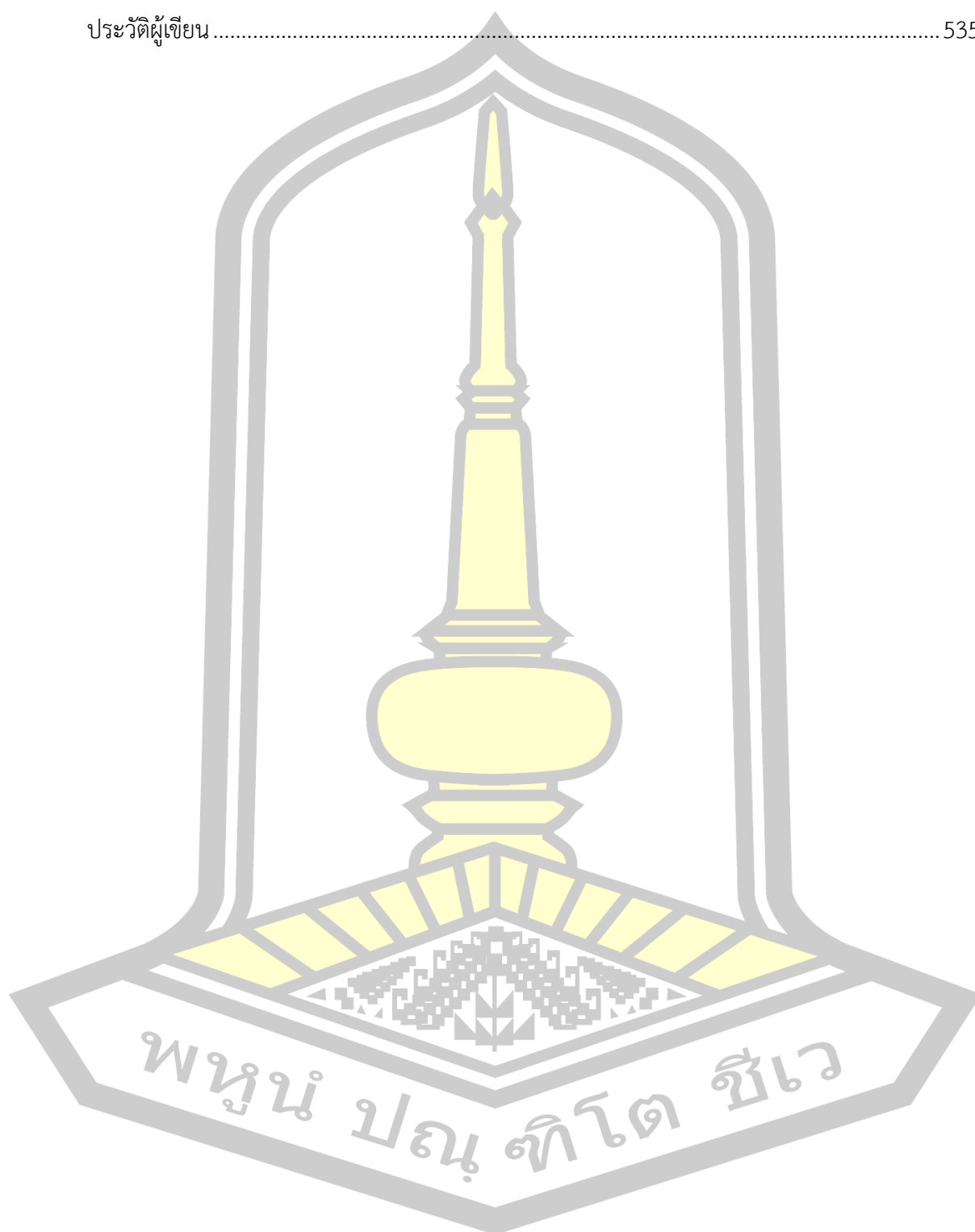
พูน ปณ จิตโต ชีเว

## สารบัญ

|                                               | หน้า |
|-----------------------------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                          | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                       | ช    |
| กิตติกรรมประกาศ.....                          | ญ    |
| สารบัญ.....                                   | ฉ    |
| สารบัญตาราง.....                              | ๓    |
| สารบัญภาพประกอบ.....                          | ด    |
| บทที่ 1 บทนำ.....                             | 1    |
| ภูมิหลัง.....                                 | 1    |
| คำถามของการวิจัย.....                         | 7    |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย.....                  | 7    |
| ความสำคัญของการวิจัย.....                     | 8    |
| ขอบเขตของการวิจัย.....                        | 8    |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย.....                     | 11   |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....                          | 14   |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....   | 21   |
| แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษา.....      | 22   |
| แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา.....    | 29   |
| รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ.....                  | 162  |
| บริบทการจัดการศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ..... | 170  |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                    | 176  |
| งานวิจัยในประเทศ.....                         | 176  |

|                                                                                                                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| งานวิจัยต่างประเทศ.....                                                                                                                                                                                   | 181 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....                                                                                                                                                                          | 188 |
| ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ<br>การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....                                      | 189 |
| ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ และสภาพความต้องการจำเป็นการบริหาร<br>จัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ..... | 193 |
| ระยะที่ 3 ออกแบบ สร้าง และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ<br>การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....                                          | 199 |
| ระยะที่ 4 ศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....                                                   | 206 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....                                                                                                                                                                        | 214 |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                                                                                                                         | 214 |
| ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....                                                                                                                                                         | 214 |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....                                                                                                                                                                                | 215 |
| บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....                                                                                                                                                               | 382 |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย.....                                                                                                                                                                              | 382 |
| สรุปผล .....                                                                                                                                                                                              | 382 |
| อภิปรายผล.....                                                                                                                                                                                            | 386 |
| ข้อเสนอแนะ .....                                                                                                                                                                                          | 397 |
| บรรณานุกรม.....                                                                                                                                                                                           | 399 |
| ภาคผนวก.....                                                                                                                                                                                              | 413 |
| ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ .....                                                                                                                                                       | 414 |
| ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....                                                                                                                                                                | 427 |
| ภาคผนวก ค ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ .....                                                                                                                                       | 471 |

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| ภาคผนวก ง รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ..... | 479 |
| ประวัติผู้เขียน .....                                              | 535 |



## สารบัญตาราง

|                                                                                                                                                            | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ตาราง 1 ตัวอย่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพของประเทศต่าง ๆ ที่พัฒนาจาก MBNQA.....                                                                                    | 38   |
| ตาราง 2 ตัวอย่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพของส่วนราชการต่าง ๆ ที่พัฒนาจาก MBNQA .....                                                                               | 38   |
| ตาราง 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ..... | 66   |
| ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา .....                                                                         | 77   |
| ตาราง 5 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านภาวะผู้นำ (Leadership).....                                                                                               | 83   |
| ตาราง 6 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) .....                                                                                             | 85   |
| ตาราง 7 การสังเคราะห์เนื้อหาตัวบ่งชี้ด้านภาวะผู้นำ (Leadership).....                                                                                       | 88   |
| ตาราง 8 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning).....                                                                            | 93   |
| ตาราง 9 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning).....                                                                           | 95   |
| ตาราง 10 การสังเคราะห์เนื้อหาตัวบ่งชี้ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning).....                                                                   | 97   |
| ตาราง 11 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านการจัดการกระบวนการ (Process Management).....                                                                             | 106  |
| ตาราง 12 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านการจัดการกระบวนการ (Process Management).....                                                                            | 108  |
| ตาราง 13 การสังเคราะห์เนื้อหาตัวบ่งชี้ด้านการจัดการกระบวนการ (Process Management) ..                                                                       | 110  |
| ตาราง 14 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management).....                                                                             | 113  |
| ตาราง 15 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management).....                                                                            | 116  |
| ตาราง 16 การสังเคราะห์เนื้อหาตัวบ่งชี้ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management).....                                                                     | 118  |
| ตาราง 17 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (People Focusing) .....                                                                              | 125  |
| ตาราง 18 การสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (People Focusing).....                                                                              | 127  |
| ตาราง 19 การสังเคราะห์เนื้อหาตัวบ่งชี้ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร Workforce Focus).....                                                                         | 129  |
| ตาราง 20 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Learner and<br>Stakeholder Focus).....                                      | 131  |

|                                                                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ตาราง 21 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Learner and Stakeholder Focus).....                                   | 134 |
| ตาราง 22 การสังเคราะห์เนื้อหาตัวบ่งชี้ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholders).....                                | 136 |
| ตาราง 23 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Focus on Performance).....                                                             | 139 |
| ตาราง 24 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Focus on Performance) ...                                                             | 142 |
| ตาราง 25 การสังเคราะห์เนื้อหาตัวบ่งชี้ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Focus on Performance) .....                                                    | 144 |
| ตาราง 26 คุณภาพของผู้เรียน ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน .....                                            | 155 |
| ตาราง 27 กระบวนการบริหารและการจัดการ .....                                                                                                           | 157 |
| ตาราง 28 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ.....                                                                                     | 159 |
| ตาราง 29 การสังเคราะห์เนื้อหาองค์ประกอบด้านผลลัพธ์.....                                                                                              | 161 |
| ตาราง 30 แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย .....                                                                                                 | 194 |
| ตาราง 31 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาสภาพปัญหาและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ..... | 194 |
| ตาราง 32 แสดงองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ .....                                                                   | 215 |
| ตาราง 33 แสดงบทสรุปความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ จากข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ.....       | 217 |
| ตาราง 34 แสดงการศึกษารายละเอียดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ .....                                                 | 218 |
| ตาราง 35 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ.....               | 219 |
| ตาราง 36 แสดงความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม .....                                                               | 221 |

|                                                                                                                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ตาราง 37 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็น การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ โดยรวมรายด้าน .....                                  | 222 |
| ตาราง 38 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็น การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ด้านการนำองค์กร .....                                    | 224 |
| ตาราง 39 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็น การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ....                        | 227 |
| ตาราง 40 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็น การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ด้านการจัดการกระบวนการ ...                           | 230 |
| ตาราง 41 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็น การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ .....      | 232 |
| ตาราง 42 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร .....                          | 235 |
| ตาราง 43 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็น การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ..... | 238 |
| ตาราง 44 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็น การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน .....                  | 241 |
| ตาราง 45 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็น การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพด้านผลลัพธ์ .....                                     | 242 |
| ตาราง 46 บทสรุปรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ด้วยการจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) .....                                                                            | 313 |
| ตาราง 47 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ .....                                           | 362 |
| ตาราง 48 การพัฒนาด้วยวิธีการอบรมเชิงปฏิบัติการตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ .....                                                                                            | 365 |

|                                                                                                                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ตาราง 49 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินผลลัพธ์การดำเนินการตามแนวทางตาม<br>รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ก่อนและหลังใช้รูปแบบ โดยรวมรายด้าน<br>.....                                            | 367 |
| ตาราง 50 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินผลลัพธ์การดำเนินการตามแนวทางตาม<br>รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ก่อนและหลังใช้รูปแบบ ด้านคุณภาพ<br>ผู้เรียน .....                                       | 368 |
| ตาราง 51 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินผลลัพธ์การดำเนินการตามแนวทางตาม<br>รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ก่อนและหลังใช้รูปแบบ ด้านกระบวนการ<br>บริหารและการจัดการ.....                           | 370 |
| ตาราง 52 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินผลลัพธ์การดำเนินการตามแนวทางตาม<br>รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ก่อนและหลังการใช้รูปแบบ ด้าน<br>กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ..... | 375 |
| ตาราง 53 สรุปผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพในด้านคุณภาพผู้เรียน กระบวนการบริหารและการ<br>จัดการ และกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ก่อนและหลังการใช้รูปแบบ                                                   | 379 |
| ตาราง 54 ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน<br>สภาพที่พึงประสงค์ การบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ.....                                                                      | 472 |
| ตาราง 55 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึง<br>ประสงค์ของรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ .....                                                                     | 476 |



## สารบัญภาพประกอบ

|                                                                                                                                                                    | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการในการวิจัย.....                                                                                                                           | 13   |
| ภาพประกอบ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน .....                                                                                                     | 40   |
| ภาพประกอบ 3 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบตามแนวคิดของแมคคินซี .....                                                                                                    | 61   |
| ภาพประกอบ 4 ตัวบ่งชี้ด้านภาวะผู้นำ (Leadership).....                                                                                                               | 86   |
| ภาพประกอบ 5 ตัวบ่งชี้ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) .....                                                                                           | 95   |
| ภาพประกอบ 6 ตัวบ่งชี้ด้านการจัดการกระบวนการ (Process Management) .....                                                                                             | 108  |
| ภาพประกอบ 7 ตัวบ่งชี้ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management).....                                                                                              | 117  |
| ภาพประกอบ 8 ตัวบ่งชี้ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (People Focusing).....                                                                                                 | 128  |
| ภาพประกอบ 9 ตัวบ่งชี้ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning).....                                                                                            | 135  |
| ภาพประกอบ 10 ตัวบ่งชี้ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Focus on Performance).....                                                                                   | 142  |
| ภาพประกอบ 11 ตัวบ่งชี้ด้านคุณภาพการจัดการศึกษา (Quality of education management)<br>.....                                                                          | 146  |
| ภาพประกอบ 12 ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของแต่ละระดับและประเภทการศึกษา กระบวนการ<br>ดำเนินงานดังกล่าว ควรใช้การทำงานแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและใช้การวิจัยเป็นฐาน ..... | 151  |
| ภาพประกอบ 13 รูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิด .....                                                                                                       | 164  |
| ภาพประกอบ 14 แสดงขั้นตอนการสร้างรูปแบบสร้างความสัมพันธ์.....                                                                                                       | 167  |
| ภาพประกอบ 15 การศึกษาปรากฏการณ์โดยวิธีการสร้างโมเดล .....                                                                                                          | 167  |
| ภาพประกอบ 16 ร่าง รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัด<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....                | 299  |
| ภาพประกอบ 17 รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....                     | 348  |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

การศึกษาเป็นหนึ่งในรากฐานสำคัญเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้คน ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสังคมโดยรวมให้ดีขึ้น จึงไม่น่าแปลกที่ทุกองค์การทั้งในระดับโลก ระดับประเทศ และระดับท้องถิ่น ต่างเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนเรื่องการศึกษา ในระดับโลก องค์การสหประชาชาติ (UN) ได้กำหนดให้การศึกษาเป็นหนึ่งในเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหัสวรรษ 2030 (Sustainable Development Goals: SDGs) ข้อที่ 4 ว่าด้วยการส่งเสริมการศึกษาที่เท่าเทียม และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่ทุกคน (กานต์ธีรา ภูริวิกรัย, 2564 : ออนไลน์) อิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั่วโลกผ่านกระแสโลกาภิวัตน์ และกระแสการพัฒนาเทคโนโลยี ส่งผลให้เกิดการปรับตัวอย่างกว้างขวางของทุกองค์กรโดยที่กระแสหลักของโลกดังกล่าวได้สร้างปรากฏการณ์ในโลกสมัยใหม่ (VUCA : Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) เป็นต้นกำเนิดการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (Bawany, 2018) ซึ่งทุกภาคส่วนต้องพัฒนาตนเองให้ทันการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และต้องเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอีกในอนาคต นอกจากนี้สภาวะวิกฤตที่เกิดจากโรคระบาดไวรัสโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ส่งผลให้การดำรงชีวิตเป็นวงจรของความเป็นปกติใหม่ (New Normal) อย่างไม่มีที่สิ้นสุด กล่าวคือ เมื่อวิกฤตการณ์ใดเกิดขึ้นย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นอยู่เดิมให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงนั้น จากความปกติเดิมสู่ความปกติใหม่เสมอ (สุพริศร์ สุวรรณิก, 2564 : ออนไลน์)

การศึกษาไทยได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างมาก ทำให้ระบบการศึกษาที่ยังมีปัญหามากมายประการแต่เดิม ทั้งมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับจุดอ่อนของระบบการศึกษาและการพัฒนาบุคลากร ด้านวิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีและการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ยังไม่เหมาะสม ขาดความคล่องตัว มีความเหลื่อมล้ำในด้านโอกาส และความเสมอภาคทางการศึกษา ส่งผลให้การศึกษาไทยประสบปัญหามากยิ่งขึ้น เนื่องจากการซ้ำเติมปัญหาที่มีอยู่แต่เดิม นอกจากนี้จากการสังเคราะห์แนวคิดและการสัมภาษณ์นักศึกษาด้านการบริหารการศึกษา พบว่า จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การศึกษาไทยประสบปัญหาเกี่ยวกับด้านคุณภาพผู้เรียน การปรับตัวขององค์กรและคุณภาพของผู้เรียนในบริบทที่เปลี่ยนแปลง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560 : 2)

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยในปัจจุบัน พบว่า จำนวนประชากรในวัยเด็ก มีแนวโน้มจะลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของจำนวนโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียน น้อยกว่า 120 คน กระจุกกระจายตามหมู่บ้านจำนวนมาก โรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนใหญ่ประสบปัญหา คล้ายคลึงกันใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารจัดการ เกิดจากจำนวนนักเรียนลดลงทำให้มีอัตราส่วน ครูต่อนักเรียนลดลง นักเรียนต่อห้องเรียนต่ำกว่ามาตรฐาน ค่าใช้จ่ายต่อหัวสูงกว่าโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ นอกจากนี้ยังมีโรงเรียนขนาดเล็กอีกจำนวนหนึ่งที่อยู่ในพื้นที่ที่มีลักษณะพิเศษ เช่น พื้นที่ห่างไกล พื้นที่บนภูเขาสูง บนเกาะ ชายขอบของประเทศ จึงทำให้การบริหารจัดการให้เกิด ประสิทธิภาพยากลำบาก ส่งผลให้คุณภาพการจัดการศึกษายังไม่ได้มาตรฐานเท่าที่ควร 2) ด้านการ จัดการเรียนการสอนโรงเรียนขนาดเล็ก มีครูไม่ครบชั้น ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนในสภาพที่ครูไม่ครบชั้น และนักเรียนมีจำนวนน้อยในแต่ละชั้น หลักสูตรและ แผนการจัดการเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สื่อการเรียนการสอนและแหล่งการเรียนรู้ มีจำนวนจำกัด ซึ่งส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ 3) ด้านความพร้อมทางปัจจัยของ โรงเรียนและด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ในการจัดสรรงบประมาณให้กับโรงเรียน ที่ผ่านมามีได้ใช้เกณฑ์จำนวนนักเรียนในการจัดสรรงบประมาณ จึงทำให้โรงเรียนขนาดเล็กได้รับจัดสรร งบประมาณและบุคลากรไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการศึกษาภายในโรงเรียน 4) ปัญหาด้านการมี ส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ประสิทธิภาพของการศึกษาในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่ยังมีบทบาทไม่มากนัก และมีโรงเรียนเพียงส่วนน้อยที่มีความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน ในท้องถิ่นในการสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี, 2652 : 8) ปัญหาด้านความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาที่เชื่อมโยงมาจากจำนวน ประชากรวัยเด็กลดลง สภาพสังคม และเศรษฐกิจที่มีความแตกต่างกันมากส่งผลต่อความเหลื่อมล้ำ ทางการศึกษาโดยเฉพาะครอบครัวที่มีรายได้น้อย ขาดความพร้อมในการดูแลเด็ก ทำให้สถานการณ์ ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของประเทศไทยมีแนวโน้มสูงขึ้น เช่น ปัญหาเด็กในช่วงอายุก่อนวัยเรียน ที่ไม่ได้เข้าไปอยู่ในระบบการศึกษา ปฐมวัยมีสัดส่วนสูงกว่าร้อยละ 10 (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด อุตรดิตถ์, 2663 : 1) ซึ่งโดยส่วนใหญ่เป็นเด็กจากครอบครัวที่มีรายได้น้อย ส่งผลต่อการอ่านออก เขียนได้ ทักษะการเรียนรู้ และความเสี่ยงต่อการออกจากกระบบการศึกษาก่อนการสำเร็จการศึกษา ภาคบังคับไม่ได้รับการพัฒนาทักษะอาชีพ จึงเป็นอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง ต่อเนื่องไปจนถึงการขาดโอกาสทางการศึกษาและความเสมอภาคทางการศึกษา (Inequality education) ถึงแม้ว่ารัฐบาลจะมีนโยบายเรียนฟรี 15 ปี มาอย่างต่อเนื่อง แต่กลับพบว่าเด็กยังขาด โอกาสทางการศึกษาที่จะเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบกับปัจจัยด้านที่ตั้งของโรงเรียน คุณภาพของอุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอนการจัดการด้านงบประมาณ การขาดแคลนบุคลากร เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเพิ่มของอัตราขาดโอกาสทางการศึกษาในภาพรวม

ในขณะเดียวกันการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา พบว่า ชื่อเสียงส่วนใหญ่มักจะจุกตัวอยู่ในเมือง ซึ่งเป็นส่วนน้อยของสถานศึกษาทั้งหมดไม่ได้กระจายไปสังคมชนบท ในโรงเรียนแข่งขันสูงจึงเกิดภาวะนักเรียนเกินอัตราต่อห้องเรียนโรงเรียน เกิดความแออัดคับแคบของโรงเรียน โรงเรียนมีพื้นที่ไม่เพียงพอต่อการจัดการเรียนรู้ ในทางกลับกันสถานศึกษาขนาดใหญ่ที่มีทั้งประเทศอย่างทั่วถึงส่งผลให้เกิดอัตราการแข่งขันสูงของโรงเรียนในจังหวัด ส่วนหนึ่งอาจเกิดจากความไม่มั่นใจของผู้ปกครองต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนในชนบทใกล้บ้าน ซึ่งอาจพิจารณาจากสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ความไม่เท่าเทียมกันของมาตรฐานของสถานศึกษา ทำให้เด็กต้องการเรียนโรงเรียนที่มีคุณภาพมากกว่า จึงเกิดความเหลื่อมล้ำอย่างเห็นได้ชัดในสังคมเมืองและในชนบทกลับมีนักเรียนเข้าเรียนน้อยและส่วนใหญ่เป็นนักเรียนที่ครอบครัวมีรายได้น้อย ไม่สามารถส่งบุตรหลานไปเรียนในโรงเรียนแข่งขันสูงได้ ถึงแม้จะมีการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปสู่จังหวัดหากแต่ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษายังคงอยู่และมีแนวโน้มสูงขึ้นตามสภาพของเศรษฐกิจของพื้นที่

เพื่อให้จัดการศึกษาที่มีคุณภาพประเทศไทยได้มีการปฏิรูปการศึกษามาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ พ.ศ. 2542 ทั้งปรับโครงสร้างการบริหาร การพัฒนาระดับคุณภาพครู หลักสูตร การเรียนการสอน โดยรวมพบว่า คุณภาพการศึกษายังอยู่ในเกณฑ์ต่ำ และด้อยกว่านานาชาติ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552 : 20) นอกจากนี้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้ดำเนินการติดตามและประเมินการปฏิรูปการศึกษาตั้งแต่ปี 2542 เป็นต้นมา พบปัญหาที่ต้องเร่งปรับปรุงแก้ไขพัฒนา ได้แก่ ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา การเพิ่มโอกาสทางการศึกษา การผลิตและพัฒนากำลังคน การเงินเพื่อการศึกษา เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา กฎหมายการศึกษา และด้านการศึกษาตลอดชีวิตและนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง เพื่อจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยทิศทางการศึกษา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการศึกษาไทยในอนาคต สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหาการจัดการศึกษาของประเทศไทยจากรายงานของเวิลด์แบงก์ (World Bank) (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2562 : 6) ได้มีข้อเสนอให้ประเทศไทยแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาที่กำลังถูกซ้ำเติมจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ในกระบวนการจัดการศึกษาควรนำเทคโนโลยีมาเชื่อมโยงการจัดการศึกษา พร้อมกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ดิจิทัลต่าง ๆ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและการเข้าถึงการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ มีการลงทุนในครูโดยการฝึกอบรมความรู้ทางด้านวิชาชีพ และทักษะการสอน เพื่อพัฒนาศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน และมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่าง ๆ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน เพื่อให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา ตามนโยบายการลงทุนของภาครัฐ อีกทั้งต้องให้ความสำคัญคุ้มครองและปกป้องเยาวชนไม่ให้ถูกซ้ำเติมจากการคุกคามในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งการคุกคามทางเพศ การล้อเลียน (Bully) และการเหยียดหยามในทุก

รูปแบบ ในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ดิจิทัลต่าง ๆ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและการเข้าถึงการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2562) ได้ระบุความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560) ได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการแก้ไขปัญหาการจัดการศึกษาของประเทศ และเร่งรัดการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียมกันทุกพื้นที่ตามภารกิจหลักตามแผน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ในฐานะหน่วยงานเจ้าภาพแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติทุกแผนย่อยในประเด็น 12 การพัฒนาการเรียนรู้ และแผนย่อยที่ 3 ในประเด็น 11 ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต รวมทั้งแผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา และนโยบายรัฐบาล ที่เกี่ยวข้องทั้งนโยบายหลักและนโยบายเร่งด่วน โดยประกาศเป็นนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการภายใต้แนวคิด “ปลดล็อก ปรับเปลี่ยน เปิดกว้าง” เพื่อให้การทำงานของกระทรวงศึกษาธิการเกิดความอิสระ คล่องตัว ปรับตัวให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยการปรับรู้ และเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ กระชับ หลวมรวมภารกิจเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพ รวมทั้งนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยทั้งการบริหารงานและการจัดการศึกษา ปรับรู้และเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารทรัพยากร มุ่งปฏิรูปกระบวนการวางแผน/โครงการแบบร่วมมือบูรณาการ กระบวนการจัดทำงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ คุ่มค่า สร้างความเชื่อมั่นให้ภาคส่วนต่าง ๆ สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มากยิ่งขึ้น ปรับรู้และเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการและพัฒนากำลังคนโดยมุ่งบริหารจัดการอัตรา กำลังคนให้สอดคล้องกับการปฏิรูปองค์การพัฒนาสมรรถนะความรู้ความสามารถของบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ปรับรู้และเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการศึกษาและการเรียนรู้ มุ่งให้ครอบคลุมถึงการจัดการศึกษาเพื่อคุณวุฒิ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2562 : 5) โดยนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่สำคัญในแก้ไขปัญหา เพื่อลดความเหลื่อมล้ำด้านการจัดการศึกษาตามแนวคิด “ทำโรงเรียนเล็กให้เป็นโรงเรียนใหญ่” คือ

- 1) การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่มี นักเรียนน้อยกว่า 120 คน
- 2) การลดการกระจุกตัวในโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ ให้นักเรียนได้เรียนในโรงเรียนมัธยมคุณภาพใกล้บ้าน มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนตามความถนัดเฉพาะทาง และ
- 3) การเพิ่มคุณภาพให้โรงเรียนระดับประถมศึกษาที่อยู่ห่างไกล ทุรกันดารและสามารถพึ่งพาตนเองได้ (STAND ALONE) สถานศึกษาซึ่งเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาผู้เรียน และผลิตกำลังคนให้มีศักยภาพที่จะช่วยพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันด้านเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีกับนานาประเทศได้ ดังนั้นการมี “โรงเรียนคุณภาพ” ถือเป็นนโยบายเร่งด่วนที่สำคัญในการเป็นกลไกให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีความเป็นเลิศ และมีความเสมอภาคในการให้บริการทางการศึกษาที่เท่าเทียมกันในมาตรฐาน ยึดหยุ่นและ

หลากหลายในทางปฏิบัติการจัดการศึกษาเพื่อสู่ความเป็นเลิศ จึงเป็นเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียนให้มีศักยภาพและความพร้อมในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ มาตรฐาน เป็นต้นแบบการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม และท้าทายความสามารถของผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตระหนักถึงความสำคัญในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาโรงเรียนที่จะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการกระจายทรัพยากรให้แก่โรงเรียนในสังกัด ทั้งนี้การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญเนื่องจากเป็นหน่วยงานทำหน้าที่จัดการทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียนคุณภาพ และจะต้องมีระบบการบริหารจัดการ (Management) สถานศึกษาก็จะสามารถดำเนินการปฏิบัติกิจกรรมให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ และการบริหารสถานศึกษายังเป็นเครื่องมือที่ชี้ถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของสถานศึกษาอีกด้วย (วิจิตร ตีจันทร์, 2540 : 11) เพื่อเป็นการปรับปรุงเชิงคุณภาพ จึงได้มีการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพและเทคนิคการบริหารต่าง ๆ ขึ้นมาหลายรูปแบบ เช่น ระบบมาตรฐาน ISO 9000 ระบบ BS 5750 ระบบ ANSI/ASQC<sup>5</sup> ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control : QC) กลยุทธ์ 5l การรื้อปรับระบบ และแนวคิดด้านการบริหารคุณภาพเหล่านี้ต่างก็มีการดำเนินการและประสบความสำเร็จมาแล้วในหลาย ๆ แห่ง โดยเฉพาะในวงการธุรกิจ แต่ถ้านำแต่ละระบบมาวิเคราะห์ จะเห็นว่า ต่างก็มีจุดอ่อนและจุดแข็งที่แตกต่างกันไป (บรรจง จันทมาศ, 2542 : 8-9) ดังนั้นการนำแนวคิด และหลักการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ระบบบริหารเหล่านี้มาใช้ในการพัฒนาโรงเรียนคุณภาพ ต้องเลือกและประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานศึกษา จึงจะได้ผลและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 4 พุทธศักราช 2562 หมวดที่ 6 ว่าด้วยมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการกฎกระทรวงการประกันคุณภาพ พ.ศ. 2561 โดยให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา ที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ตามกรอบมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา 3 มาตรฐาน ประกอบด้วย ด้านคุณภาพของผู้เรียน ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการและด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561) ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สถานศึกษาจะต้องสร้างองค์กรที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้จัดการความรู้ พัฒนาความรู้ พัฒนาความคิด และพัฒนาศักยภาพการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อประโยชน์และบุคลากรในโรงเรียนที่จะได้เรียนรู้จากกระบวนการบริหารของผู้บริหาร และความรู้ความสามารถที่นักเรียนจะได้รับจากการสอน

ของครูที่มีคุณภาพ อันหมายถึง ผลจากการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่โรงเรียนคุณภาพ ซึ่งนโยบายเร่งด่วนที่สำคัญในการเป็นกลไกให้เกิดการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ เกิดความเสมอภาคในการให้บริการทางการศึกษาเท่าเทียมกัน และได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมส่งผลดีต่อการพัฒนาทางการศึกษาของประเทศต่อไปในอนาคต

เมื่อพิจารณาสภาพการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการกำหนดแล้ว พบว่า ในปัจจุบันโรงเรียนยังไม่สามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้เป็นผลมาจากกระบวนการบริหารโรงเรียน อันเกิดจากการปฏิรูปการศึกษาที่จะพยายามยกระดับคุณภาพโรงเรียนให้สูงขึ้น ซึ่งผลจากการดำเนินงานในปฏิรูปการศึกษาดังกล่าวได้รับความสำเร็จในระดับหนึ่งเป็นเพียงบางส่วนเท่านั้น โรงเรียนส่วนใหญ่ยังมีความล่าช้าอยู่ รวมทั้งผลกระทบจากโรคระบาดไวรัสโควิด-19 ซึ่งจะส่งผลต่อสถานศึกษาในหลายด้าน คือ ด้านบริหารจัดการ ด้านการเรียนการสอน ด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน และด้านการมีส่วนร่วมของเครือข่ายต่าง ๆ ในการจัดการศึกษา

จากสภาพดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนยังไม่สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทและอำนาจหน้าที่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานและคุณภาพการศึกษาที่กำหนด โดยเฉพาะการใช้องค์ประกอบด้านต่าง ๆ ในการบริหารงานที่ส่งผลถึงความสำเร็จของความสำเร็จของประสิทธิภาพของสถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับ เซอร์จิโอวานีและคณะ (Sergiovanni and others, 1980 : 76) ได้ชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและคุณภาพสำคัญที่ไปสู่การเป็นโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพนั้น คือ คุณภาพของการบริหารโรงเรียน ส่วนบาสเก็ตและมิกคอส (Basketts and Miklos, 1992) ได้ให้ความเห็นว่า บทบาทการบริหารโรงเรียนมีผลต่อการสร้างคุณภาพของโรงเรียน และออสติน และเรโนลด์ (Austin and Reynolds, 1990 : 151-153) ได้สรุปว่า กระบวนการบริหารของโรงเรียนครูใหญ่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน

จากแนวคิดของนักการศึกษาและความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาดังกล่าว ในข้างต้นจะเห็นว่า โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จเป็น “โรงเรียนคุณภาพ” เป็นผลมาจากองค์ประกอบที่ไปสู่ความเป็นเลิศนั้นมีความสำคัญยิ่งต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียน ซึ่งทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจและต้องการที่จะพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งควรประกอบด้วยองค์ประกอบใดบ้างมาเป็นแนวคิดในการพัฒนากระบวนการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประสบความสำเร็จในการบริหาร จนทำให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพไปสู่ความเป็นเลิศต่อไป โดยอาศัยหลักการ แนวคิด และทฤษฎี เป็นแนวทางในการพัฒนา เพื่อให้สถานศึกษานำไปใช้ในการ

มีความพร้อมที่จะรับ และเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทุก ๆ สถานการณ์ และมีศักยภาพความพร้อม ในการจัดการศึกษาต่อไป

### คำถามของการวิจัย

1. การบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้อะไรบ้าง
2. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และสภาพความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในระดับใด
3. รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ควรเป็นอย่างไร
4. รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้หรือไม่ อย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และสภาพความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อออกแบบ สร้าง และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
4. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. ได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และสภาพความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. ได้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
4. ได้ทราบผลการนำรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไปใช้

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ซึ่งได้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

### 1. ขอบเขตเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการศึกษารอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษา พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พุทธศักราช 2562 มาตราที่ 39 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) และแนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (PMQA) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559), สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557), สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2559), สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2554), ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) และนิสตาร์ เวชยานนท์ (2554) ได้แนวคิดการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ มิติกระบวนการ ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Organizational leadership and strategic planning) 3) การจัดการกระบวนการ (Process management) 4) การจัดการ

ความรู้ (Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) 6) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Focus on learners and stakeholders) และ 7) การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Focus on Performance) และมีมิติผลลัพธ์ 1 ด้าน คือ ผลลัพธ์

2. ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล/กลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย จึงนำเสนอ เป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และสภาพความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างาน /ฝ่ายและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เปิดสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 24,111 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าฝ่าย และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan (1970) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 380 คน หัวหน้างาน/ฝ่าย 380 คน รวมทั้งสิ้น 760 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Random Sampling)

ระยะที่ 3 การออกแบบ สร้าง และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ออกแบบรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ แนวคิดองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนา และแนวคิดการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 2.1 ศึกษาการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายและครู ทั้ง 3 แห่ง

ขั้นตอนที่ 2.2 สร้างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งทำหน้าที่ตรวจสอบยืนยันรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมิน การบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ระยะที่ 4 ศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 1 การนำรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไปทดลองใช้

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินผลลัพธ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ สถานศึกษาที่สมัครใจใช้รูปแบบนี้ จำนวน 1 สถานศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่าย และครูทั้งหมดในสถานศึกษานี้

3. ขอบเขตระยะเวลา

ทำการศึกษาระหว่างเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2566 ถึงเดือนพฤษภาคม 2567

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ และการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง จากการศึกษาเอกสาร และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

### 1. แนวคิดองค์ประกอบรูปแบบ

ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบรูปแบบ ตามแนวคิดของ Brown and Moberg (1980), Keeves (1997), ทิศนา ขัมมณี (2546) และเยาวดี วิบูลย์ศรี (2544) ได้องค์ประกอบรูปแบบ คือ

- 1.1 หลักการ แนวคิด
- 1.2 วัตถุประสงค์
- 1.3 กระบวนการดำเนินงาน
- 1.4 การวัดและประเมินผล
- 1.5 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้

### 2. แนวคิดการพัฒนารูปแบบ

ผู้วิจัยได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบ ตามแนวคิดของ Willer (1967), Joyce and Weil (1996), ทิศนา ขัมมณี (2551), บุญชม ศรีสะอาด (2560) และ Eisner (1976) ได้ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 ขั้นตอน คือ

- 2.1 การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน
- 2.2 การสร้างและพัฒนารูปแบบ
- 2.3 การนำรูปแบบไปใช้

### 3. แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาคูณภาพทั้งองค์กร (TQM)

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาคูณภาพทั้งองค์กร (TQM) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559) แนวคิดการพัฒนาคูณภาพของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557), สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2559), สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2554), ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) และนิสตาภัก เวทยานนท์ (2554) ปัจจัยที่ทำให้สำเร็จ ประกอบด้วย

- 3.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)
- 3.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)
- 3.3 การจัดการกระบวนการ (Process Management)

3.4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

3.5 การมุ่งเน้นบุคลากร (People Focusing)

3.6 การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Learner and Stakeholder Focus)

3.7 การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance Focus)

4. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (PMQA)

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (PMQA) ของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559) ประกอบด้วย

4.1 การนำองค์กร

4.2 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.3 การมุ่งเน้นบุคลากร

5. แนวคิดการพัฒนาคูณภาพการศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษากฎกระทรวง ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพ การศึกษา พ.ศ. 2561 แนวคิดการพัฒนาคูณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องของ กระทรวงศึกษาธิการ (2561) ประกอบด้วย

5.1 กระบวนการพัฒนาโดยใช้ข้อมูลอย่างชาญฉลาด

5.2 การจัดการความรู้

5.3 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

5.4 การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

6. แนวคิดมาตรฐานการศึกษา

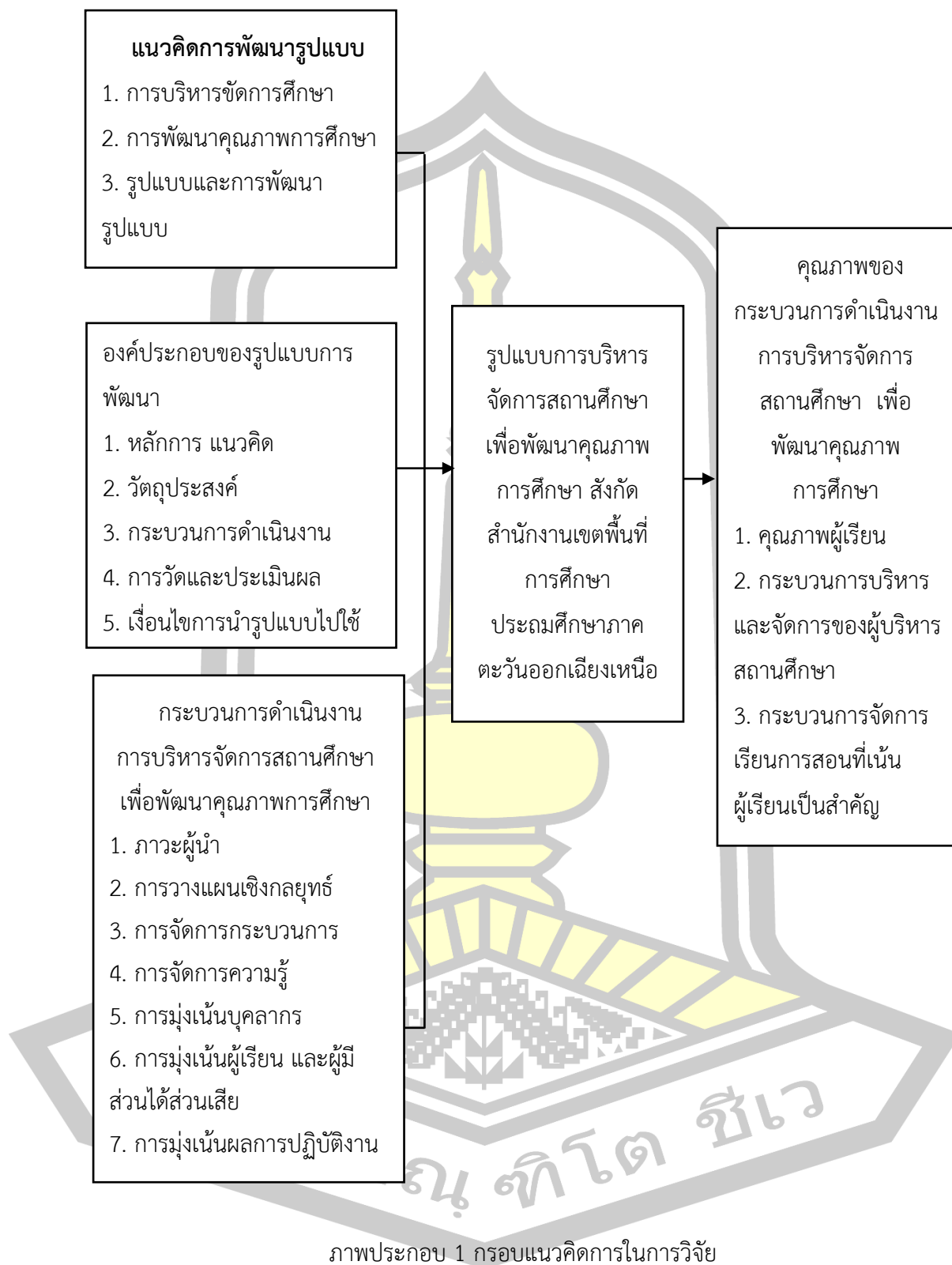
ผู้วิจัยได้ศึกษามาตรฐานการศึกษาชาติ ของกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา, 2561) การดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการกฎกระทรวงการประกันคุณภาพ พ.ศ. 2561 กำหนดกรอบ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา 3 มาตรฐาน ประกอบด้วย

6.1 คุณภาพของผู้เรียน

6.2 กระบวนการบริหารและการจัดการ

6.3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

กรอบแนวคิดของการวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคูณภาพ การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการในการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบ หมายถึง ชุดขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่กำหนดแนวทางในการดำเนินการใด ๆ ที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องต่อการดำเนินการบริหารจัดการองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาการศึกษาในสถานศึกษา ซึ่งเป็นวิธีการที่ได้ถ่ายทอดประเด็นต่าง ๆ เป็นคำอธิบายได้อย่างกระชับ ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิดและวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการองค์กรสมรรถนะสูง ส่วนที่ 3 แนวทาง การนำไปใช้ ส่วนที่ 4 การประเมินผล และส่วนที่ 5 เงื่อนไข

2. การพัฒนารูปแบบ หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนา รวบรวมปัญหา รวบรวมปัญหาต่าง ๆ นำมาพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้างกำหนดองค์ประกอบ หรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น แล้วนำมาทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้น เพื่อประเมินความเป็นไปได้ก่อนนำไปใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปขั้นตอนการพัฒนาได้ 3 ขั้นตอน คือ

2.1 การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบ รวบรวมปัญหาเพื่อให้รู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง นำแนวคิดที่ได้จากการวิเคราะห์มากำหนดหลักการ เป้าหมาย และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เห็นว่าสำคัญและจำเป็น

2.2 การออกแบบ สร้างและพัฒนารูปแบบ หมายถึง การดำเนินการภายหลังจากที่ได้รวบรวมปัญหาต่าง ๆ การสร้างรูปแบบต้องพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้าง กำหนดองค์ประกอบ หรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น ต้องรู้ถึงลักษณะที่ต้องการของผลผลิต ต้องรู้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นและควรคำนึงค่าใช้จ่ายในการสร้างและความสนใจของผู้ใช้ และนำมาทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้น โดยประเมินความเป็นไปได้ และความเหมาะสม จากผู้ทรงคุณวุฒิด้านรูปแบบ

2.3 การนำรูปแบบไปใช้ หมายถึง การกำหนดแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเงื่อนไขต่าง ๆ ในการนำรูปแบบไปใช้ โดยมีการปรับปรุงรูปแบบเมื่อผ่านการทดสอบแล้วควรนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จ เพราะไม่มีรูปแบบใดที่เรียกว่าสำเร็จอย่างสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับการยอมรับได้รับความสนใจและมีการนำไปใช้ โดยการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย

3. รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการในการบริหารจัดการศึกษาที่ประกอบด้วย ชุดขององค์ประกอบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งองค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) หลักการ แนวคิด

2) วัตถุประสงค์ 3) กระบวนการดำเนินงาน 4) การวัดและประเมินผล 5) เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ มีกระบวนการทำงานประกอบไปด้วย 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Organizational leadership and strategic planning) 3) การจัดการกระบวนการ (Process management) 4)การจัดการความรู้ (Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) 6) การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Focus on learners and stakeholders) และ 7) การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Focus on Performance) ซึ่งส่งผลให้เกิดคุณภาพการศึกษา

4. การบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่มีหลักเกณฑ์อย่างเด่นชัด เป็นรูปธรรมและมีความเป็นไปได้อย่างชัดเจน อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เกิดการพัฒนาตรงตามเป้าหมายการจัดการศึกษา โดยอาศัยความร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมหรืองานของกลุ่มบุคคล ใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยอาศัยกระบวนการและทรัพยากรทางการบริหาร เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลและเป็นประโยชน์ สูงสุดต่อองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Organizational leadership and strategic planning) 3) การจัดการกระบวนการ (Process management) 4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) 6) การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Focus on learners and stakeholders) และ 7) การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Focus on Performance) และจากการดำเนินงานของกระบวนการดังกล่าวส่งผลให้เกิดคุณภาพของการจัดการศึกษา ดังนี้

4.1 ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารขององค์กร สร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์มั่นคงในเป้าหมาย ตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที โดยยึดหลักธรรมาภิบาล การบริหารจัดการเชิงรุก เชิงกลยุทธ์ การจัดการความเสี่ยง การจัดการความขัดแย้ง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ กระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร มีความสามารถในการจูงใจการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร มีวิธีการสร้างบรรยากาศการทำงาน และมีบุคลิกภาพที่ดี มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีทักษะในการแก้ปัญหา ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน และเป็นที่ยอมรับแก่คนทั่วไป

4.1.1 การนำองค์กรของผู้นำ หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงนำมากำหนด ทิศทางในการบริหารองค์กร อันได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ รวมถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กรหรือสถานศึกษา

4.1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม หมายถึง การกำกับดูแลองค์กร และการตอบแทนสังคม หมายถึง กระบวนการ หรือวิธีการที่ผู้บริหารแสดงถึงความสามารถ ในการกำกับ ดูแล และส่งเสริมให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมที่ถูกต้องเหมาะสม และมีจริยธรรม รวมทั้ง ให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคมและความปลอดภัยของชุมชน โดยมีกระบวนการ ตัวชี้วัด เป้าหมาย ให้บุคลากรปฏิบัติตัวอย่างชัดเจน

4.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อให้กระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจ เป้าหมาย ไปสู่กลยุทธ์ที่ชัดเจน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ ทำทนาย มีความเป็นไปได้ ดำเนินงานตามกลยุทธ์ การเชื่อมโยงตัวชี้วัดเข้ากับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษา สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม องค์กรที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์ แผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลง ได้ เท้าทันสถานการณ์ และมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

4.2.1 การจัดทำกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการกำหนดกระบวนการในการพัฒนา กลยุทธ์ขององค์กร ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ไม่แน่นอน โดยมีวัตถุประสงค์ นวัตกรรม ระบบการทำงาน สมรรถนะหลัก รวมถึงการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ

4.2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง วิธีการถ่ายทอดกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ไปสู่ การปฏิบัติ การกำหนดแผนปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้การดำเนินการ การบริหารจัดการทรัพยากร และ การจัดการผลงาน การคาดการณ์ในผลการปฏิบัติในอนาคต รวมถึงการติดตามผลการดำเนินงาน

4.3 การจัดการกระบวนการ (Process Management) หมายถึง กระบวนการของ กิจกรรมที่ต่อเนื่อง และประสานงานกันโดยทุกฝ่ายเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ เพื่อให้การทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น หรือบรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย แนวกิจกรรม การปฏิบัติหน้าที่ในอันที่จะเชื่อมั่นได้ว่า กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในแนวทางที่ใช้ทรัพยากรทางการ บริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ ด้วยความพยายามร่วมกันของกลุ่มบุคคล หรือเป็นกระบวนการบริหารที่มีการบูรณาการ ระหว่างคนกับงาน โดยมีการวางแผนการจัดโครงสร้างองค์การ การเป็นผู้นำ และการควบคุมที่มี ประสิทธิภาพ ที่ทำให้องค์การดำรงอยู่ และเกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.3.1 กระบวนการทำงาน หมายถึง วิธีการจัดการการทำงาน การออกแบบระบบ การบริหาร การปรับปรุงการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ หมายถึง วิธีการจัดการเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ หน้าที่อย่างเต็มที่ตามความรู้ความสามารถให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งนำเทคนิคต่าง ๆ มาปรับใช้

เพื่อลดขั้นตอนเพื่อให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดการความปลอดภัยและ  
ภาวะฉุกเฉิน

4.4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การวัด การวิเคราะห์  
การจัดการสารสนเทศ รวมถึงเทคโนโลยีในการดำเนินการหรือผลการปฏิบัติของสถานศึกษา  
เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง และพัฒนาการบริหารงานจัดการขององค์กร

4.4.1 การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการ หมายถึง วิธีการ  
จัดการผลการปฏิบัติงาน ผลการดำเนินงานของสถานศึกษา อันได้แก่ การวัดผล การวิเคราะห์  
การพัฒนา การปรับปรุง รวมถึงการสร้างนวัตกรรมของสถานศึกษาในภาพรวม

4.4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ หมายถึง วิธีการรวบรวม  
องค์ความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การเข้าถึงข้อมูล ด้านข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศของ  
โรงเรียนให้เป็นระบบและสะดวกพร้อมใช้งานอยู่เสมอ

4.5 การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง  
ทัศนคติ และมุมมองที่ทำให้บุคลากรมีจุดมุ่งหมาย ความสนใจเดียวกัน เข้าใจ และทำงานให้  
เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้การศึกษาและฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรตามวิสัยทัศน์ มีโอกาส  
เจริญเติบโตในสายงาน สร้างทีมงานให้กับบุคลากร ปลุกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อนักเรียน  
ผู้ปกครอง และชุมชน

4.5.1 ความผูกพันของบุคลากร หมายถึง วิธีการเกี่ยวกับการจัดการบุคลากร  
การสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาบุคลากรให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การจัดสวัสดิการ  
และสิ่งอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานรวมถึงการประเมินความผูกพันให้แก่บุคลากร  
ในสถานศึกษา

4.5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร หมายถึง การปฏิบัติต่าง ๆ ที่มุ่งไปสู่  
การสร้างและคงไว้ซึ่งขีดสมรรถนะของบุคลากร รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานที่  
ส่งผลให้การดำเนินการที่โดดเด่น และมุ่งไปสู่การสร้างวัฒนธรรมและความผูกพันของบุคลากร

4.6 การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Focus on learners and  
stakeholders) หมายถึง การให้ความสำคัญหรือความต้องการของผู้เรียนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีเพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของ  
สถานศึกษา

4.6.1 ความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง วิธีการที่กำหนดขึ้น  
เพื่อค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้เรียนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร อันได้แก่  
การรับฟังความคิดเห็น การตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง รวมถึงการประเมินความพึงพอใจ  
ที่มีต่อองค์กร

4.6.2 ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง วิธีการสร้างความสัมพันธ์ สนับสนุน และให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยระบุถึงวิธีการ การจัดการ โดยการวัดความพึงพอใจและความผูกพันให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.7 การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Focus on Performance) หมายถึง กระบวนการดำเนินการเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพ การให้บริการ การประเมินผลติดตามอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา

4.7.1 ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดและประเมินผลการทำงานของบุคคลหรือองค์กรตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เช่น การบรรลุเป้าหมาย การปฏิบัติงานตามมาตรฐาน การสร้างผลกระทบ หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1. ผลลัพธ์ที่ได้ 2. กระบวนการทำงาน 3. ทักษะและพฤติกรรม 4. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 5. การพัฒนาและการเรียนรู้

4.7.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าที่สุด ประสิทธิภาพนี้สามารถวัดได้จากหลายปัจจัย

4.8 คุณภาพการศึกษา หมายถึง ผลที่เกิดจากการดำเนินงานและการบริหารจัดการ การศึกษาตามมาตรฐานที่มีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา ทั้งในด้านการพัฒนาตนเอง การบริหารจัดการสถานที่ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมกับชุมชน ภาครีเอกชน รวมทั้ง ติดตาม ประเมิน สรุปและรายงานผลการจัดกิจกรรม ประกอบด้วย

4.8.1 ด้านคุณภาพผู้เรียน หมายถึง ผลการเรียนรู้ที่เป็นคุณภาพของผู้เรียน ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ประกอบด้วย ความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร การคิด คำนวณ การคิดประเภทต่าง ๆ การสร้างนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรการมีความรู้ทักษะพื้นฐานและเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ และด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ที่เป็นค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกัน บนความแตกต่างและหลากหลาย รวมทั้งสุขภาวะทางร่างกาย และจิตสังคม

4.8.2 กระบวนการบริหารและการจัดการ หมายถึง การจัดระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา มีการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ และพันธกิจอย่างชัดเจน สามารถดำเนินงานพัฒนา

วิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้าน ตามหลักสูตรสถานศึกษาในทุกกลุ่มเป้าหมาย จัดทำ แผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ดำเนินการพัฒนา ครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทาง วิชาชีพ และจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการเรียนรู้ รวมทั้ง จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้

4.8.3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนการสอนตามมาตรฐาน และตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษา สร้างโอกาสให้ ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี ครูรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล ดำเนินการตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็น ระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำผลที่ได้มาให้ข้อมูล ป้อนกลับ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้

5. การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การมีส่วนร่วม และการควบคุม ที่ดำเนินงานให้มีการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ระเบียบแบบแผน เพื่อสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1) การวางแผน 2) การจัดองค์กร 3) การมีส่วนร่วม 4) การควบคุม

6. การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำให้ทุกคน มีส่วนร่วมและรับผิดชอบการจัดการศึกษา ซึ่งต้องวางแผนดำเนินการ และกำกับติดตามผล อย่างเป็นระบบ มีการกำหนดเป้าหมาย ภารกิจ และมอบหมายงานให้ชัดเจน เพื่อให้การบริหารงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

7. การพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ทุกฝ่ายร่วมมือร่วมใจกัน มีวิสัยทัศน์ที่ตรงกัน มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่ สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ มีการจัดระบบและโครงสร้าง การวางแผน และ การดำเนินงานตามแผน มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกคน

8. สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพเป็นจริงที่กำลังดำเนินงานของการบริหารจัดการ สถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

9. สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นของการบริหารจัดการ สถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

10. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

11. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

12. หัวหน้าฝ่าย หมายถึง ครูที่มีหน้าที่เป็นหัวหน้ารับผิดชอบงานในฝ่ายต่าง ๆ  
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายบริหารวิชาการ ฝ่ายบริหารงบประมาณ และฝ่ายบริหารงาน  
บุคคล



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับ  
หลักการ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการบริหารจัดการศึกษา
  - 1.2 ความสำคัญการบริหารจัดการศึกษา
  - 1.3 แนวทางการบริหารการศึกษา
  - 1.4 ขอบข่ายของการจัดการศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
  - 2.1 ความหมายคุณภาพการศึกษา
  - 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
  - 2.3 การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (TQM)
  - 2.4 การนำการบริหารระบบคุณภาพมาใช้ในการจัดการศึกษา
  - 2.5 การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
  - 2.6 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
  - 2.7 องค์ประกอบของการบริหารจัดการสถานศึกษาคุณภาพ
  - 2.8 มาตรฐานการศึกษาของชาติ
3. รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
  - 3.1 ความหมายของรูปแบบ
  - 3.2 ประเภทของรูปแบบ
  - 3.3 องค์ประกอบของรูปแบบ
  - 3.4 คุณลักษณะที่สำคัญของรูปแบบ
  - 3.5 การตรวจสอบรูปแบบ
  - 3.6 การสร้างรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
  - 3.7 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร
4. บริบทการจัดการศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

### 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษา

### 1. ความหมายการบริหารการศึกษา

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

เสนาะ ตีเอวาร์ (2548) ได้นำเสนอแนวคิดทางการบริหารแบ่งได้ 5 ประเภท ได้แก่

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม (classical approach) ประกอบด้วย 4 หลักการ คือ หลักการวิทยาศาสตร์ หลักการบริหารเชิงระบบ หลักการบริหารและราชการ
2. แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ (human relation approach) การบริหารตามแนวมนุษยสัมพันธ์ต้องอาศัยทฤษฎีทางการบริหาร 4 ทฤษฎีความต้องการของคน ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ทฤษฎีบุคลิกภาพและทฤษฎีผู้นำ
3. แนวคิดเชิงปริมาณหรือการบริหารศาสตร์ (quantitative or management science approach) เน้นการตัดสินใจเพื่อใช้ประโยชน์ทางการบริหาร ใช้มาตรฐานการตัดสินใจโดยยึดหลักเศรษฐศาสตร์ ใช้สูตรหรือรูปแบบหรือการวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์หรือเชิงปริมาณและอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ประมวลข้อมูลจำนวนมาก
4. แนวคิดเชิงสถานการณ์ (contingence approach) ประกอบด้วย 3 แนวคิดที่สัมพันธ์กัน คือ แนวความคิดเชิงระบบ แนวคิดทางการปฏิบัติและการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง
5. แนวคิดสมัยใหม่ (modern approach) เป็นการบริหารคุณภาพโดยรวม มีลักษณะสำคัญ ได้แก่ เน้นความสนใจที่ผู้รับบริการ การบริหารคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงทุกอย่างที่องค์กรทำ มีมาตรฐานในการวัดที่ถูกต้อง มีการให้อำนาจแก่พนักงาน และมุ่งสู่ความเป็นเลิศ แนวคิดสมัยใหม่อึดถือสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นสิ่งยุ่งยากซับซ้อน มีความต้องการไม่สิ้นสุด หลากหลายและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แนวคิดนี้ผสมผสานความคิดในข้อ 1 ถึง ข้อ 4 เข้าด้วยกัน และเสริมด้วยการบริหารคุณภาพโดยรวม โดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศ การลดสายป่านการบังคับบัญชาให้สั้นลง การเรียนรู้ การปรับปรุงแบบองค์รวมและการแสวงหาจากแหล่งเรียนรู้ภายนอก

บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด (2552) ได้ให้ความหมาย การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการและกิจกรรมที่ผู้บริหารขององค์การทางการศึกษาใช้ภาวะผู้นำ

ในการระดมทรัพยากร และเทคนิคในการประยุกต์ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารมาใช้ในกิจการทางการศึกษา

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาให้มีคุณภาพทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดีที่หมายถึงการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานของครูใหญ่ ร่วมกับครูในโรงเรียน อธิการบดีร่วมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการร่วมกันอธิบดีกรมต่าง ๆ และครูอาจารย์ในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และกลุ่มบุคคลเหล่านี้ต่างร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งสิ้น การจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้น จะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดอาคารสถานที่และพัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาดำเนินการหรือมาทำการสอนในสถาบันการศึกษา การปกครองนักเรียน เพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัยและอื่น ๆ ซึ่งการดำเนินงานเหล่านี้รวมเรียกว่า การกิจทางการบริหารการศึกษา หรืองานบริหารการศึกษา

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) และประสิทธิผล (Effective) โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร (Administrative functions) ซึ่งหน้าที่ทางการบริหารนี้นักทฤษฎีจำแนกแตกต่างกัน

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2557) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา กระบวนการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่มีหลักเกณฑ์อย่างเด่นชัด เป็นรูปธรรมและมีความเป็นไปได้อย่างชัดเจน อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เกิดการพัฒนาตรงตามเป้าหมายการจัดการศึกษา โดยอาศัยความร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมหรืองานของกลุ่มบุคคล ใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยอาศัยกระบวนการและทรัพยากรทางการบริหาร เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลและเป็นประโยชน์ สูงสุดต่อองค์กร

## 2. ความสำคัญของการบริหารการศึกษา

มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ว่าความสำคัญของการบริหาร ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) ให้ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษาเป็นระบบครบวงจร (PDCA) ที่ต้องร่วมกันปฏิบัติ

ซึ่งประกอบไปด้วย วางแผน (Plan) ปฏิบัติตามแผน (Do) ตรวจสอบ (Check) และปรับปรุง (Action) โดยจะต้องมีการควบคุมคุณภาพและตรวจสอบคุณภาพด้วย

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545) ได้สรุปสาระสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาที่เป็นหัวใจสำคัญ ไว้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ปฏิรูประบบการศึกษา ให้สอดคล้องซึ่งกันและกันทั้งในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
2. ปฏิรูปการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญแก่หลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรท้องถิ่นเนื้อหา สาระวิธีการเรียนการสอน แหล่งเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน
3. ปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งหน่วยงานรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน โดยเน้นการกระจายอำนาจ
4. ปฏิรูปครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา โดยถือว่าเป็นผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูง เน้นมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
5. ปฏิรูปทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา เพื่อระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้เพื่อจัดการศึกษา จัดสรรทรัพยากรให้ผู้เรียนอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม มีแบบการบริหารทรัพยากรที่มีความคล่องตัวอย่างมีประสิทธิภาพตรวจสอบได้

ธีระ รุญเจริญ (2548) ได้แสดงกรอบความคิดในการบริหารโรงเรียนจากการพิจารณาภารกิจหลักของโรงเรียน จะเห็นได้ว่าโรงเรียนมีภารกิจหลัก คือ การจัดการศึกษา และการบริหาร ซึ่งต้องใช้ทั้งกระบวนการและปัจจัยจึงจะบรรลุผล สำหรับกระบวนการจะต้องอาศัยทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยที่ผู้บริหารต้องมีศักยภาพหลายด้านจึงจะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่มีลักษณะสำคัญ คือ

1. เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนนับแต่การกำหนดเป้าหมาย จัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ประสานงาน กำกับ ติดตาม และนิเทศ
2. เพื่อให้บุคลากรทำงานเต็มศักยภาพ มิใช่ผู้บริหารทำแต่เพียงลำพัง
3. เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผลออกมาตามที่ต้องการ โดยใช้ทรัพยากรเท่าที่จำเป็นอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง (2561) กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารการศึกษาไว้ว่า ภาระหน้าที่ของสถานศึกษา คือ การมีบทบาทในการบริหารจัดการศึกษาให้กับเยาวชนและประชาชนทั้งของรัฐและเอกชนอย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติและกฎหมายที่

เกี่ยวข้อง โดยรับผิดชอบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ในการมุ่งเน้นให้เยาวชนเป็นคนดี คนเก่ง และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารการศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่ต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ มีทิศทาง การบริหารที่ชัดเจน โดยอาศัยกระบวนการและปัจจัยทั้งผู้บริหาร ครู และนักเรียน รวมถึงภาครัฐและเอกชน มีขั้นตอนในการวางแผน กำหนดเป้าหมาย การจัดการทรัพยากร การพัฒนาระบบการศึกษา เพื่อให้การบริหารทรัพยากรทางการศึกษานำไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

### 3. แนวทางการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษามีลักษณะแตกต่างจากการบริหารประเภทอื่น ๆ ในด้านเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิธีการ เทคนิคการบริหาร และการประเมินผล กล่าวคือ เป้าหมายสำคัญของการบริหารการศึกษา คือ การเน้นที่จะพัฒนาบุคลิกภาพและความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม พัฒนาคุณภาพการศึกษาเรียนรู้ของผู้เรียน ต้องการส่งเสริมสิทธิเสรีภาพของมนุษย์ส่งเสริมให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สร้างเสริมความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ต่างจากการบริหารธุรกิจซึ่งเน้นหนักที่ผลกำไร การบริหารการปกครองเน้นหนักเรื่องเศรษฐกิจ สังคมและการป้องกันประเทศ ในด้านเทคนิควิธีการในการบริหารการศึกษาจะเป็นการชักชวน โน้มน้าวให้คนเห็นความสำคัญของการศึกษา เน้นการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่เปิดกว้างและมีอิสระมากกว่าการบริหารประเภทอื่น (ธีระ รุญเจริญ, 2547)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ให้แนวทางในการบริหารการศึกษา ตามมาตรา 9 การจัดระบบโครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักดังนี้

1. มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ
2. มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา
4. มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
5. ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา
6. การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

ธีระ รุญเจริญ (2547) ได้สรุปลักษณะของการบริหารการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา สรุปได้ดังนี้

1. เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารโดยองค์คณะบุคคลทั้งในส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น
2. เป็นการบริหารที่เน้นการดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน โดยเป็นการศึกษาที่ให้ทุกคน ทุกฝ่าย ทุกองค์กรมีส่วนร่วม เป็นการศึกษาที่มีหลักการ แนวทาง รูปแบบที่ชัดเจน และเน้นการเรียนการสอนที่ใช้เทคโนโลยี
3. เป็นการบริหารที่ใช้บุคลากรมืออาชีพ มีลักษณะเฉพาะ เช่น วิสัยทัศน์ เป็นผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ มีใบอนุญาตประกอบอาชีพ รวมทั้งมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
4. เป็นการบริหารที่ต้องมีการตรวจสอบและประเมินตามมาตรฐานทั้งภายใน โดยหน่วยงาน และภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
5. เป็นการบริหารที่เน้นเป็นพิเศษที่สถานศึกษาหรือโรงเรียน และใช้การกระจายอำนาจทางการบริการทั้ง 4 ด้าน คือ บริหารทั่วไป งบประมาณ บุคลากร และวิชาการ
6. เป็นการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจไปสู่ระดับท้องถิ่น
7. เป็นการบริหารที่อาศัยองค์การวิชาชีพ ได้แก่ สมาครู และบุคลากรทางการศึกษา องค์การกลางในด้านการบริหารงานบุคคล
8. เน้นคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพมากขึ้น
9. เป็นการบริหารที่เน้นความทัดเทียมกันในด้านปริมาณ และด้านงบประมาณ
10. เป็นการบริหารที่ต้องประกันคุณภาพให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เสนาะ ตีเยาว์ (2548) ได้นำเสนอแนวคิดการบริหารไว้ ดังนี้

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม (classical approach) ประกอบด้วย 4 หลักการ คือ หลักการวิทยาศาสตร์ หลักการบริหารเชิงระบบ หลักการบริหารและราชการ
2. แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ (human relation approach) การบริหารตามแนวมนุษยสัมพันธ์ต้องอาศัยทฤษฎีทางการบริหาร 4 ทฤษฎีความต้องการของคนทฤษฎี X และทฤษฎี Y ทฤษฎีบุคลิกภาพและทฤษฎีผู้นำ
3. แนวคิดเชิงปริมาณหรือการบริหารศาสตร์ (quantitative or management science approach) เน้นการตัดสินใจเพื่อใช้ประโยชน์ทางการบริหาร ใช้มาตรฐานการตัดสินใจโดยยึดหลักเศรษฐศาสตร์ ใช้สูตรหรือรูปแบบหรือการวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์หรือเชิงปริมาณและอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ประมวลข้อมูลจำนวนมาก
4. แนวคิดเชิงสถานการณ์ (contingence approach) ประกอบ 3 แนวคิดที่สัมพันธ์กัน คือ แนวความคิดเชิงระบบ แนวคิดทางการปฏิบัติและการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง

5. แนวคิดสมัยใหม่ (modern approach) เป็นการบริหารคุณภาพโดยรวม มีลักษณะสำคัญ ได้แก่ เน้นความสนใจที่ผู้รับบริการ การบริหารคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงทุกอย่างที่องค์กรทำ มีมาตรฐานในการวัดที่ถูกต้อง มีการให้อำนาจแก่พนักงาน และมุ่งสู่ความเป็นเลิศ แนวคิดสมัยใหม่อึดถือสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นสิ่งยุ่งยาก ซับซ้อน มีความต้องการไม่สิ้นสุด หลากหลายและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แนวคิดนี้ผสมผสานความคิดในข้อ 1 ถึง ข้อ 4 เข้าด้วยกันและเสริมด้วยการบริหารคุณภาพโดยรวม โดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศ การลดสายป่านการบังคับบัญชาให้สั้นลง การเรียนรู้ การปรับปรุงแบบองค์กรและการแสวงหาจากแหล่งเรียนรู้ภายนอก

สรุปได้ว่า แนวทางการบริหารจัดการเป็นการบริหารการจัดการศึกษาแนวใหม่ โดยนำเอาทรัพยากรทางการบริหารมาดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ เช่น บุคลากร เงิน วัสดุสิ่งของ อำนาจ เวลา กำลังใจในการทำงาน และความสะอาดต่าง ๆ รวมถึงประสานงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

#### 4. ขอบข่ายการบริหารการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 มาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสอง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ดังนี้ ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษา ในอำนาจหน้าที่ของตน แล้วแต่กรณี ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา มี 4 ฝ่าย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดผล การวิจัย ส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ นิเทศการศึกษา แนะนำระบบประกันคุณภาพภายใน ชุมชนเข้มแข็งทางวิชาการ ประสานร่วมมือพัฒนาวิชาการสถานศึกษา องค์กรอื่น บุคคล ครอบครัว จัดทำระเบียบและแนวทางปฏิบัติด้านวิชาการ การคัดเลือกหนังสือ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยี เป็นต้น
2. ด้านการบริหารงานงบประมาณ ได้แก่ การจัดทำแผนงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา การบริหารการเงินการคลัง เป็นต้น
3. ด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การวางแผนและการบริหารทรัพยากรบุคคล การส่งเสริมความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมวินัย คุณธรรมจริยธรรม การดำเนินการทางวินัย เป็นต้น

#### 4. ด้านการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ การพัฒนาระบบข้อมูลทางการศึกษา

การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร งานธุรการ การส่งเสริมการศึกษาทั้งในและนอกระบบ งานควบคุมภายใน การบริหารกิจกรรมนักเรียน งานดูแลอาคารสถานที่ เป็นต้น

สมเดช สีแสง (2549) กล่าวว่า การบริหารจัดการศึกษาในอดีตที่ผ่านมาสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดแนวทางการบริหารในโรงเรียนประถมศึกษาไว้ 6 งาน คือ 1) งานวิชาการ 2) งานบุคคล 3) งานกิจการนักเรียน 4) งานธุรการและการเงิน 5) งานอาคารสถานที่ และ 6. งานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

Hoy และ Miskel (2001) ได้กล่าวไว้ว่า คุณภาพการบริหาร ว่า ก่อให้เกิดความสามารถทางวิชาการในการสร้างความรู้ มีผลผลิตดีเยี่ยม ทำให้เกิดประชาคมแห่งการเรียนรู้ และเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า นอกจากการแสวงหาไฟ้ความเป็นเลิศทางวิชาการยังเป็นการทำงานอย่างคุ้มค่า ค้มนเงิน หรือมีประสิทธิภาพ รู้จักใช้ทรัพยากรอย่างฉลาด และเหตุผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (Whole School Approach : W.S.A.) ซึ่งได้รับการส่งเสริมให้นำมาใช้ในโรงเรียนและผู้มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้การพัฒนาโรงเรียน และผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ดำเนินไปด้วยความราบรื่น คือ ผู้บริหารโรงเรียน โดยมีกิจกรรมที่สำคัญที่ต้องบริหารจัดการอยู่ 3 ประการ ได้แก่ กิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ และกิจกรรมโรงเรียนหรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้นนอกเหนือจากกิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนและชุมชนที่แวดล้อมโรงเรียนอยู่ ผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องทำความเข้าใจเนื้อหาโดยภาพรวมของการพัฒนาทั้งระบบ (W.S.A.) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังดังนี้ ด้านที่ 1 การบริหารจัดการ เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้โรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องทำหน้าที่ อำนาจการ ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน นิเทศ ควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผล แก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงาน และกิจกรรมต่าง ๆ และงานอื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ด้านที่ 2 การจัดการเรียนการสอนเป็นบทบาทหน้าที่ของบุคลากร ในโรงเรียนที่มีหน้าที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนรู้ตามหลักการและจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยการศึกษากรอบ ด้านที่ 3 การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้เป็นบทบาทของบุคลากร ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมจัดขึ้นเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ทั้งกิจกรรมประจำวัน ประจำสัปดาห์ ประจำภาคเรียน ประจำปี และกิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ ด้านที่ 4 การจัดกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์เป็นกิจกรรมที่บุคลากรในโรงเรียนจัดขึ้นเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้โดยให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงาน อื่น ๆ เข้ามาร่วมในกระบวนการ เป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และส่งเสริมการเรียนรู้สู่ชุมชนให้มีส่วนร่วม

สรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารการศึกษาที่สำคัญ ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ซึ่งเป็นไปตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดไว้ให้สถานศึกษาต้องบริหารการศึกษาตาม ขอบข่ายทั้ง 4 ประการ เพื่อให้การบริหารการศึกษาทั่วถึงและครอบคลุมทุกภารกิจที่เกิดขึ้นใน สถานศึกษานั้น ๆ และนำไปสู่การบริหารจัดการศึกษาที่เป็นเลิศต่อไป

### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การบริหารจัดการระบบคุณภาพ เป็นกลไกสำคัญในการผลักดัน การพัฒนาคุณภาพ ของสถานศึกษา ซึ่งจะทำให้เกิดคุณลักษณะต่อการจัดการเรียนการสอน อันจะส่งผลกระทบต่อ นักเรียนอันเป็นเป้าหมายปลายทางของการจัดการศึกษา ระบบบริหารจัดการ ซึ่งได้รับการยอมรับว่า เป็นระบบที่จะพัฒนาองค์กรให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ โดยยึดหลักการดำเนินงานเชิงระบบ เพื่อช่วยให้องค์กรโรงเรียนสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

#### 1. ความหมายคุณภาพการศึกษา

สุวิมล ว่องวานิช (2543) ได้ให้ความหมายของคุณภาพการศึกษา หมายถึง สิ่งที่คาดหวัง ซึ่งต้องการให้เกิดขึ้นตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง อุทุมพร จามรมาน (2544) ได้ให้ความหมายของคุณภาพการศึกษา หมายถึง ผลการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่เอื้อให้เกิดระบบกลไกการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ผลผลิตตาม ภารกิจของสถาบันการศึกษามีคุณภาพตามระดับมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งรวมถึงการจัดสภาพแวดล้อม การจัดการด้านการเงินและการบริหารกลุ่มบุคคลในองค์กรด้วย

กล่าวโดยสรุป คุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุง พัฒนาการจัดการศึกษาที่สนองความต้องการ ความคาดหวัง และความพึงพอใจของผู้เรียน สังคมและ ตลาดแรงงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่มาตรฐานที่กำหนดไว้ อันจะนำมาซึ่งความพอใจของสังคม โดยทั่วไป

#### 2. ความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

กฎกระทรวง ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการพัฒนาการศึกษาเข้าสู่คุณภาพที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยมีการ กำหนดมาตรฐานการศึกษา การจัดระบบและโครงสร้าง การวางแผน และการดำเนินงานตามแผน รวมทั้งการสร้างจิตสำนึกให้เห็นว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและ เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกคน

รัตนา ดวงแก้ว (2556) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง การพัฒนาคุณภาพ หรือการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาเป็นการดำเนินการทั่วทั้งองค์กร เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกิจกรรม (Activities) และกระบวนการ (Processes) เพื่อให้เกิด สิทธิประโยชน์แก่ทั้งองค์กร ผู้ปกครอง และชุมชน

ประสิทธิ์ เครือสิงห์ (2551) ได้ให้ความสำคัญการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ว่า ต้องมีปัจจัยสำคัญเหล่านี้จึงส่งผลให้การศึกษาามีคุณภาพ ได้แก่

1. หลักสูตร ต้องประกอบด้วยหลักสูตรระดับชาติและระดับท้องถิ่น โดยเน้นให้ ความสำคัญแก่ผู้เรียน ให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองและเรียนรู้ตลอดชีวิต
2. การจัดการเรียนการสอน ต้องเน้นให้ผู้เรียนให้เป็นจุดศูนย์กลาง เน้นให้ผู้เรียน สามารถสร้างความรู้ เน้นผู้เรียนให้สามารถนำความรู้ในวิชาต่าง ๆ ไปบูรณาการใช้ประโยชน์ใน ชีวิตประจำวันได้ เน้นให้ผู้เรียนสามารถคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์และคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารการศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการระบบคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ การทำงานที่เป็นมาตรฐาน การทำงานที่เป็นทีม โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมสามารถพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยระบบสร้างขวัญกำลังใจ ธรรมเนียมในโรงเรียน ระบบสารสนเทศ การควบคุมคุณภาพของโรงเรียน คือ ครูจะต้องมีการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ นักเรียนเรียน อย่างมีความสุข มีประสบการณ์ตรง สัมพันธ์กับธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและชุมชน
4. กระบวนการบริหารจัดการ การบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและ คุณภาพ ต้องมุ่งให้เกิดสมานฉันท์ระหว่างบุคลากรและหน่วยงาน มีการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่น และสถานศึกษา ตลอดจนให้บุคคล ครอบครัว และชุมชน องค์กรพัฒนาเอกชน หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน มีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการจัดการศึกษา

รัตนา ดวงแก้ว (2556) ได้ให้ความสำคัญการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ว่า หัวใจสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอยู่ที่การสร้างระบบความรับผิดชอบ (Accountability) ของทุกฝ่ายในสังคม นับตั้งแต่ภาคประชาคม ภาครัฐบาล และกระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยปฏิบัติซึ่งหมายถึงโรงเรียนต้องมีความรับผิดชอบโดยตรงต่อผู้ปกครองและนักเรียนมากขึ้น ควรเป็นหน่วยหลักในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและมีอิสระในการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ของการออกแบบหลักสูตร วิธีการสอน และวิธีการวัดผลตามแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเจตนารมณ์ของโรงเรียน ซึ่งต้องตอบสนองต่อสภาพปัญหา และ ความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน รวมถึงการฝึกอบรมพัฒนาครู และการประเมินคุณภาพ สถานศึกษาภายใน โดยมีการปฏิรูประบบการจัดทำและเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพของ สถานศึกษาต่อสาธารณะ เพื่อช่วยการตัดสินใจของผู้ปกครองในการคัดเลือกโรงเรียนโดยเฉพาะ

อย่างยั้งต้องปรับวิธีการจัดสรรงบประมาณให้มีความเหมาะสมกับนักเรียนและโรงเรียนที่มีความจำเป็นพิเศษ เพื่อสร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมในการจัดการศึกษา

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการที่ทุกฝ่ายร่วมมือร่วมใจกัน มีวิสัยทัศน์ที่ตรงกันมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่ สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ มีการจัดระบบและโครงสร้าง การวางแผน และการดำเนินงานตามแผน มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกคน การพัฒนาคุณภาพการศึกษาจึงมีความสำคัญการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นการสร้างระบบความรับผิดชอบต่อทุกฝ่ายในสังคม นับตั้งแต่ ภาคประชาชน ภาครัฐ กระทรวงศึกษาธิการ และสถานศึกษา ซึ่งต้องตอบสนองต่อสภาพปัญหา และความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน

### 3. การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (TQM)

การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) มีพัฒนาการทางความคิดมาจากการผลิตทางด้านอุตสาหกรรม โดยมีแนวคิดเดิมเกี่ยวกับการผลิตที่ต้องมีคุณภาพว่าจะต้องมีการตรวจสอบ (Inspection) ส่วนใหญ่จะเป็นการตรวจสอบเมื่อเสร็จสิ้นการผลิต ต่อมาได้มีแนวคิดในการควบคุมคุณภาพ (Quality Control : Qc) ซึ่งเน้นที่กระบวนการ หรือกิจกรรมการผลิต การควบคุมคุณภาพ เป็นกิจกรรมที่เน้นการค้นหา หรือตรวจสอบข้อผิดพลาดในการทำงาน (Detection) เพื่อร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขแนวคิดนี้เริ่มเปลี่ยนไป เมื่อผู้ผลิตมองเห็นว่าต้องผลิตสินค้าให้มีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า และได้มาตรฐานเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า โดยผู้บริหารจะต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) ขึ้นมาใช้ในการบริหารจัดการ ระบบนี้จะมุ่งเน้นการป้องกัน (Prevention) ไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดมากกว่าการตรวจสอบหาความผิดพลาด เพื่อลดต้นทุนการผลิต ลดจำนวนของเสียจากการผลิตให้น้อยที่สุด ซึ่งในทศวรรษที่ 1980 ได้มีแนวคิดเกี่ยวกับการผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพตามความต้องการของลูกค้าโดยจะต้องเกิดมาจากการบริหารที่มีคุณภาพในทุก ๆ ด้าน ซึ่งในที่นี้ก็คือการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) หรือที่ญี่ปุ่นเรียกว่า การควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร (TQC) จะเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2556)

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2556) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) เป็นปรัชญาของการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานในทุก ๆ ด้านมีคุณภาพ ซึ่งช่วยให้สถาบันทางการศึกษามีเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการตอบสนอง และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้ เนื่องจากเป็นรูปแบบการบริหารที่มีลักษณะพิเศษ โดยเฉพาะการวางแผนระยะยาวและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญปัญหาที่ท้าทายอยู่ได้เป็นอย่างดี ซึ่งภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดการคุณภาพโดยรวม ผู้นำต้องมี

วิสัยทัศน์และสามารถแปลงวิสัยทัศน์ ดังกล่าวไปสู่นโยบายที่ชัดเจนและเป้าประสงค์ที่เจาะจง ริเริ่มนวัตกรรมใหม่และดำเนินการต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในภารกิจ หลักการสำคัญของ TQM มี 3 ประการ คือ

1. การมุ่งความสำคัญของลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer Focus) โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องระบุให้ชัดเจนว่างานแต่ละเรื่องใครเป็นลูกค้าหรือเป็นผู้ที่จะต้องนำผลที่ได้จากการทำงานของเราไปใช้ และมุ่งทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความพึงพอใจในผลงานที่ดี
2. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่เสมอ มีวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน โดยมีการวางแผนดำเนินการแก้ปัญหา ตรวจสอบผลการแก้ปัญหา และนำวิธีการแก้ปัญหาที่ได้พบไปกำหนดเป็นแนวปฏิบัติ
3. การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม (Total Involvement) ในงานที่เป็นภาระหน้าที่ของหน่วยงาน โดยทุกคนต้องรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานโดยรวมของทั้งหน่วยงาน และขององค์กรร่วมกัน

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2545) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมี 8 ส่วน คือ 1) ความผูกพันและความเป็นภาวะผู้นำระดับสูง (commitment and leadership of the chief executive officer) 2) การวางแผนและจัดองค์กร (planning and organizing) 3) การใช้เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ (using tools and techniques) 4) การให้การศึกษา และการฝึกอบรม (education and training) 5) ความเกี่ยวข้องหรือการมีส่วนร่วม (involvement) 6) ทีมงาน (teamwork) 7) การวัดและการสะท้อนกลับ (measurement and feedback) และ 8) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (cultural change)

วีระยุทธ ขาตะกายูจน์ (2556) กล่าวว่า การนำแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมมาใช้ในองค์กรให้เกิดผลในทางปฏิบัติ องค์กรนั้นจะต้องดำเนินการประกาศนโยบายคุณภาพ และกำหนดระบบงานขององค์กรให้มีกิจกรรมที่มุ่งคุณภาพงาน เพื่อให้ได้คุณภาพของผลงานในทุกขั้นตอนของกิจกรรม และจะเน้นการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่องจากการศึกษาแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อประยุกต์ใช้ระบบ TQM ในองค์กร หรือหน่วยงานทางการศึกษา และสรุปเป็นขั้นตอนที่ได้เสนอไว้ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาหลักการบริหารคุณภาพให้เกิดความเข้าใจ ผู้บริหารและคณะครู ในสถานศึกษาจะต้องศึกษาให้เข้าใจหลักการของ TQM เช่น การมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นหน้าที่ของทุกคนที่จะต้องปรับปรุงวิธีการทำงานให้เกิดคุณภาพ แสวงหาแนวทางหรือวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นต้น

2. กำหนดนโยบายด้านคุณภาพ นโยบายคุณภาพซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา เป็นการแสดงถึงความมุ่งมั่นและแนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทางด้านคุณภาพทั้งหมดของสถานศึกษา

3. จัดองค์กรเพื่อการดำเนินการตามนโยบายคุณภาพ เมื่อสถานศึกษาได้กำหนดนโยบายคุณภาพแล้วจะต้องประกาศให้ทุกคนได้รับรู้และเข้าใจตรงกัน จากนั้นก็จะมอบหมายหน้าที่ให้แต่ละคน แต่ละฝ่ายรับผิดชอบแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ เช่น ฝ่ายตรวจสอบติดตาม ฝ่ายจัดการด้านกิจกรรมการควบคุมคุณภาพ ฯลฯ โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องจัดสรรทรัพยากรให้พร้อมและเพียงพอ

4. วางแผนและออกแบบเกี่ยวกับทรัพยากร ระบบงาน และวิธีการทำงาน เมื่อฝ่ายงาน หรือแผนกต่าง ๆ ได้รับมอบหมายถึงให้รับผิดชอบในส่วนใด ฝ่ายงานนั้นจะต้องวางแผนและออกแบบเกี่ยวกับทรัพยากรที่จะต้องใช้ในระบบการทำงานของฝ่ายตนเอง รวมทั้งต้องกำหนดวิธีการทำงานในส่วนที่รับผิดชอบให้ชัดเจน

5. จัดระบบคุณภาพ การจัดระบบการทำงานจะต้องมีการอธิบายวิธีการทำงานในแต่ละด้านให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าใจวิธีการทำงาน บุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถติดต่อสื่อสารได้สะดวก และเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ ทำให้การปฏิบัติไม่เกิดความซ้ำซ้อน และการทำงานเกิดความรวดเร็ว การอธิบายจะจัดทำเป็นเอกสารซึ่งมีอยู่ 4 ประเภท คือ 1) คู่มือคุณภาพ (Quality Manual) 2) คู่มือแนวทางการดำเนินงาน (Procedures) 3) คู่มือวิธีการทำงาน (Work Instruction) และ 4) เอกสารบันทึกการทำงาน (Form and Records)

6. กำหนดมาตรการการควบคุมของการทำงานแต่ละด้าน เมื่อมีระบบการทำงานที่ชัดเจนในแต่ละขั้นตอนของการทำงานจะสามารถกำหนดมาตรการควบคุมการทำงานในแต่ละด้านได้ เช่น การควบคุมเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการเรียนการสอน การทำงานเสร็จทันตามเวลา ฯลฯ

7. การทำงานเป็นทีม ในการทำงานแต่ละฝ่าย หรือแต่ละงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย หลายหน่วยงาน เพราะจะทำให้มีการประสานงานกันและร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายได้ เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติ หรือฝ่ายปฏิบัติกับฝ่ายปฏิบัติด้วยกันทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

8. การฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับ การฝึกอบรมเป็นเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จะทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงาน เข้าใจหลักการของ TQM และสามารถกระตุ้นให้การทำงานของแต่ละบุคคลให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพได้ ขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนสำคัญสำหรับการนำแนวคิด TQM มาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

9. การนำไปปฏิบัติ เมื่อทุกฝ่ายมีความพร้อมและสถานศึกษาสามารถดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้ ก็จะไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาต่อไป ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องประกาศนโยบายคุณภาพให้ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร ให้ทุกคนเข้าใจและถือเป็นแนวปฏิบัติ นโยบายคุณภาพนี้จะต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา จากนั้นจึงจัดให้มีระบบงาน โดยกำหนดกิจกรรมที่มุ่งคุณภาพงาน โดยจะใช้คำอธิบายในข้อกำหนดของระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 มาเป็นแนวทางในการจัดระบบงาน และทุกกิจกรรมจะต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานอยู่เสมอ

จากที่กล่าวมาในข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม คือ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เน้นคุณภาพทั่วทั้งองค์กร รวมถึงลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร การมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งการนำแนวคิด TQM มาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษานั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักในแนวคิดและหลักการ 3 ประการ คือ การมุ่งให้ความสำคัญกับนักเรียน หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน การเข้ามีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำความคิดที่หลากหลายมาปรับปรุงคุณภาพของการทำงาน นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักในเรื่องของการทำให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก และทุก ๆ ครั้งในการดำเนินงาน ซึ่งจะนำมาสู่การบริหารงานของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

#### 4. การนำการบริหารระบบคุณภาพมาใช้ในการจัดการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) กล่าวว่า การบริหารจัดการระบบคุณภาพ เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ซึ่งจะก่อให้เกิดคุณลักษณะต่อการจัดการเรียนการสอน อันจะส่งผลกระทบท่อนักเรียนอันเป็นเป้าหมายปลายทางของการจัดการศึกษา ระบบบริหารจัดการ ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบที่จะพัฒนาองค์กรให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยอิงแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) มาพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้มีวิถีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากระบบดังกล่าวมีพื้นฐานทางด้านเทคนิค และกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award-MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ โดยเรียกชื่อแตกต่างกันไป เช่น ประเทศออสเตรเลีย เรียกว่า Australian Business Excellence Award (ABEA) สิงคโปร์เรียกว่า Singapore Quality Award (SQA) ญี่ปุ่น เรียกว่า Japan Quality Award (JQA) สหภาพยุโรป เรียกว่า European Quality Award (EQA) ส่วนประเทศไทยเรียกรางวัลนี้ว่า Thailand Quality Award (TQA) ซึ่งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการประเมิน คือ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ โดยเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่

เป็นเลิศซึ่งเป็นมุมมองในเชิงระบบ รางวัลของ Malcom Baldrige National Quality Award แบ่งออกเป็น 7 หมวด ได้แก่ (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (6) การจัดการกระบวนการ และ (7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

## 5. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

ความเป็นมาและความสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

จากมติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2548 เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้พัฒนาระบบราชการมีประสิทธิภาพและยั่งยืน และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว โดยส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การอย่างต่อเนื่อง จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และการกำหนดเป็นตัวชี้วัดส่วนราชการที่ดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 6 หมวด และเพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติและเป็นแรงจูงใจให้แก่หน่วยงานที่มุ่งมั่นพัฒนาองค์กรสู่มาตรฐานสากล สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำมีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา หน่วยงานที่ได้รับรางวัลจึงเป็นหน่วยงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์มาตรฐานสากลให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2559)

ในการบริหารจัดการระบบภายในขององค์กรเพื่อให้องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง มีเครื่องมือ หรือเทคนิคที่นำมาใช้หลายเทคนิค ขึ้นอยู่กับองค์กรใดจะเลือกใช้ เครื่องมือที่ใช้กันแพร่หลายในสหรัฐอเมริกา คือ หลักเกณฑ์จาก Malcolm bald ridge national quality award เรียกย่อ ๆ ว่า MBNQA

ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ริเริ่มมาตรฐาน และคุณภาพของการบริหารจัดการ โดยการระดมสมองนักบริหารและนักวิชาการระดับแนวหน้าของประเทศ รวมถึงมีการจัดเก็บข้อมูลจากองค์กรที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ รวบรวมวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สร้างเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ นำมาส่งเสริมให้องค์กรอเมริกันทั้งภาครัฐกิจและภาครัฐ มีการประเมินตนเอง และปรับปรุงระบบบริหารจัดการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพดังกล่าว ส่งผลให้ประเทศสหรัฐอเมริกามีเศรษฐกิจที่มั่นคงในเวลาต่อมา จึงเป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของตนมากกว่า 70 ประเทศ ในประเทศไทยได้เริ่มนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการมาใช้เป็นครั้งแรกกับภาคเอกชน โดยนำเทคนิคและกระบวนการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกามาปรับใช้ และได้มีการมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand

quality award) ให้แก่องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector management quality award : PMQA) คือ การนำหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งได้รับการยอมรับเป็นมาตรฐานสากลระดับโลกมาประยุกต์ใช้พัฒนาระบบการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ โดยอาศัยหลักการประเมินองค์กรด้วยตนเอง เป็นการทบทวนสิ่งที่องค์กรดำเนินการอยู่ในปัจจุบันเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เมื่อตรวจพบว่าเรื่องใดยังไม่อยู่ในระบบที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับเกณฑ์ องค์กรจะได้พัฒนาวิธีการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยมีแรงจูงใจในรูปของรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector management quality award : PMQA) มีพื้นฐานแนวคิดเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm baldrige national quality award : MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand quality award : TQA) ที่มุ่งเน้นให้องค์กรทุกระดับหันมาใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร ตลอดจนมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ก.พ.ร. ได้ปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีความทันสมัยตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล (เกณฑ์ MBNQA) และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ฉบับปัจจุบัน (พ.ศ. 2555-2561) สำคัญของเกณฑ์ฯ มีจุดเน้นที่วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างนวัตกรรมและการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อความยั่งยืนของส่วนราชการและของประเทศการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จะเป็นแก่นที่ผู้บริหารทุกส่วนราชการใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อกำหนดเส้นทางเชิงยุทธศาสตร์ และบรรลุประสิทธิผลขององค์กร

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector management quality award : PMQA) คือ กรอบการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมองภาพองค์รวม 7 หมวด เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล ซึ่ง PMQA ถือเป็น “เครื่องมือตรวจสอบสุขภาพและป้องกันโรค” การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Guide to performance excellence) แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดำเนินการภายใต้ความคิดความเชื่อที่ว่า “ผลลัพธ์ที่ดีและยั่งยืน” จะต้องขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการที่ดีในทุก ๆ ด้าน ผ่านกระบวนการมาตรฐานระดับสากลที่เรียกว่า “เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” หรือ PMQA (Public sector management quality award) อันเป็นกรอบแนวทางเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดของรางวัล

คุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย และการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทย โดยมุ่งหวังให้หน่วยงานภาครัฐใช้เป็นกรอบในการประเมิน องค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร เพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐไปสู่มาตรฐานสากล (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2560)

## 6. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

จากสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับบทบาทการทำงานและการให้บริการ รวมถึงการบริหารจัดการภาครัฐให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถ และมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งเป็นหลักการบริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมาย ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ โดยการบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว จำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงาน และผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ในหลายประเทศได้มีการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2560) ดังตาราง 1-2

ตาราง 1 ตัวอย่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพของประเทศต่าง ๆ ที่พัฒนาจาก MBNQA

| ประเทศ        | ชื่อเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก MBNQA<br>(Malcolm Baldrige National Quality Award) | ปี ค.ศ. ที่เริ่มประกาศ<br>มอบรางวัล |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| แคนาดา        | Canada awards for excellence (CAE)                                                  | 1984                                |
| ออสเตรเลีย    | Australian business excellence award (ABEA)                                         | 1988                                |
| สหภาพยุโรป    | European quality award (EQA)                                                        | 1989                                |
| มาเลเซีย      | Prime minister quality award (PMQA)                                                 | 1991                                |
| สหราชอาณาจักร | UK business excellence award                                                        | 1994                                |
| สิงคโปร์      | Singapore quality award (SQA)                                                       | 1994                                |
| ญี่ปุ่น       | Japan quality award (JQA)                                                           | 1995                                |

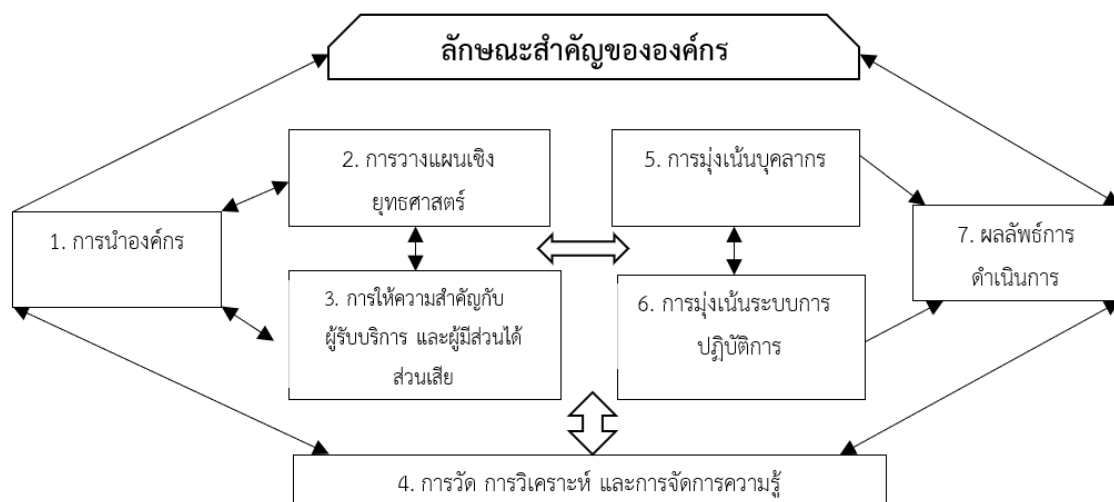
ตาราง 2 ตัวอย่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพของส่วนราชการต่าง ๆ ที่พัฒนาจาก MBNQA

| ประเภทรางวัล                                          | 2558                                                                                                              | 2559                                                                                                                                                           | 2560 |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ระดับดีเด่น                                           | กรมปศุสัตว์                                                                                                       |                                                                                                                                                                |      |
| รายหมวด                                               |                                                                                                                   |                                                                                                                                                                |      |
| หมวด 1<br>ด้านการนำองค์กร<br>และความรับผิดชอบต่อสังคม | 1. กรมพัฒนาชนบท<br>2. กรมส่งเสริมและพัฒนา<br>คุณภาพชีวิตคนพิการ<br>จังหวัดชัยนาท<br>จังหวัดพังงา<br>จังหวัดสกลนคร | 1. สป.กระทรวงมหาดไทย<br>2. สำนักงาน<br>ปลัดกระทรวง<br>สาธารณสุข<br>3. กรมอนามัย<br>4. กรมธนารักษ์<br>5. กรมสรรพสามิต<br>6. กรมส่งเสริมสหกรณ์<br>7. จังหวัดตรัง |      |

ตาราง 2 (ต่อ)

| ประเภทรางวัล                                                                         | 2558                                                                         | 2559                                                                           | 2560                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| หมวด 2<br>ด้านการวางแผน<br>เชิงยุทธศาสตร์<br>และการสื่อสารเพื่อ<br>นำไปสู่การปฏิบัติ | 3. สป.กระทรวงสาธารณสุข<br>4. สำนักงานบริหารหนี้<br>สาธารณะ จังหวัด<br>นครพนม | 8. กรมสรรพากร<br>9. จังหวัดสกลนคร<br>10. จังหวัดอำนาจเจริญ                     | 1. กรมทางหลวง<br>ชนบท                                                                  |
| หมวด 3<br>ด้านการมุ่งเน้นผู้รับ<br>บริการและผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสีย                 |                                                                              | 11. กรมควบคุมโรค<br>12. กรมทางหลวงชนบท<br>13. กรมสุขภาพจิต<br>14. จังหวัดพังงา | 2. จังหวัด<br>อำนาจเจริญ                                                               |
| หมวด 4<br>ด้านการวิเคราะห์ผล<br>การดำเนินงาน<br>ขององค์กร และ<br>การจัดการความรู้    | 5. กรมธนารักษ์                                                               | 15. กรมชลประทาน<br>16. กรมพัฒนาที่ดิน                                          | 3. สป.ปลัดกระทรวง<br>สาธารณสุข<br>4. กรมควบคุมโรค<br>5. กรมบัญชีกลาง<br>6. กรมธนารักษ์ |
| หมวด 5<br>ด้านการบริหาร<br>ทรัพยากรบุคคล                                             | -                                                                            | -                                                                              | -                                                                                      |
| หมวด 6<br>ด้านกระบวนการ<br>คุณภาพและนวัตกรรม                                         | 6. กรมควบคุมโรค<br>7. กรมสรรพากร                                             | 17. กรมการค้าภายใน<br>18. กรมวิทยาศาสตร์<br>การแพทย์                           | 7. สป.ปลัดกระทรวง<br>สาธารณสุข<br>8. กรมสุขภาพจิต                                      |

ในการบริหารจัดการระบบภายในขององค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง  
มีเครื่องมือ หรือเทคนิคที่นำมาใช้หลายเทคนิคขึ้นอยู่กับองค์กรใด จะเลือกใช้เครื่องมือที่ใช้กัน  
แพร่หลายในสหรัฐอเมริกา คือ หลักเกณฑ์จาก Malcolm baldrige national quality award  
เรียกย่อ ๆ ว่า MBNQA ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

เกณฑ์เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศได้อธิบายความหมายตามกรอบทฤษฎีของการบริหารจัดการตามหลักการแนวทางเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแต่ละหัวข้อ ดังนี้

6.1 การนำองค์กร (Leadership) กระบวนการจัดการระบบการนำองค์กรที่ดีประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ การส่งเสริมการประพฤติ ปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใสและความมีจริยธรรม การสร้างองค์กรคุณภาพที่ยั่งยืนทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง การกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนที่สำคัญ ได้แก่

6.1.1 การนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง

6.1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม

6.1.3 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

6.2 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน โดยต้องศึกษาทำความเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับฟังความเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แล้วนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน สร้างความสัมพันธ์ กลไก และช่องทางให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกรวดเร็ว มีความพึงพอใจ ซึ่งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็คือ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งประชาชนผู้มาติดต่อราชการ

6.3 การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นบุคลากรและทรัพยากรมนุษย์ (Human resources development and learning) เป็นการให้ความสำคัญในการพัฒนา และใช้ประโยชน์

จากศักยภาพของพนักงาน มีการมอบหมายงาน และติดตามงาน มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการประเมินผลงานและการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ตลอดจนการสร้างรูปแบบการมีส่วนร่วมและการเติบโต ในแต่ละสายงานของพนักงานในองค์กรที่มีการปฏิบัติงานในด้านนี้อยู่หรือไม่ อย่างไร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552)

จากเอกสารที่กล่าวมาในข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ขององค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการตรวจประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริง ว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการ และ เป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้มีความพร้อม และตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วย กระบวนการ ที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อ เป็นผู้ตรวจประเมิน โดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับ ซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผน ปรับปรุงองค์กรให้ สมบูรณ์มากขึ้น

## 7. องค์ประกอบของการบริหารจัดการสถานศึกษาคุณภาพ

การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีองค์ประกอบของ การบริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารในสถานศึกษาหลายด้าน มีนักวิชาการและ นักวิจัยหลายท่านได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของการบริหารจัดการสถานศึกษาคุณภาพของผู้บริหาร สถานศึกษาไว้ดังนี้

ศุภลักษณ์ เศรษฐพานิช (2550) กล่าวว่า การบริหารจัดการโรงเรียนด้วยระบบ คุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่มี ต้นแบบมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่เรียกว่า The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) โดยบทบาทที่สำคัญของ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) มีอยู่ 3 ประการด้วยกัน คือ 1) ช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินการและผลการ ดำเนินการให้เป็นที่ยอมรับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมที่แท้จริง 2) กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศระหว่างองค์กร ต่าง ๆ และ 3) เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร รวมทั้ง ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้โดยมีข้อกำหนดต่าง ๆ ของเกณฑ์ แบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ 1. การนำองค์กร 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. การมุ่งเน้นนักเรียน

4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5. การมุ่งเน้นบุคลากร 6. การมุ่งเน้นการดำเนินการ  
7. ผลลัพธ์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เป็นกรอบการบริหารจัดการองค์การที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์การด้วยตนเองที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้าน และอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้ง 7 ด้าน (หมวดกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ) ประกอบด้วย 7 หมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 การนำองค์กร เป็นการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร ได้แก่ การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคมและการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินวิธีการกำหนดและถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ ประกอบด้วย 1) การจัดทำยุทธศาสตร์ ได้แก่ กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 2) การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ ได้แก่ วิธีการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ และการคาดการณ์ผลการดำเนินการ

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการประเมินการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ ประกอบด้วย 1) ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ การกำหนดวิธีการเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย และการวัดความพึงพอใจกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ ประกอบด้วย 1) การวัด

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ ได้แก่ การวัดผลการดำเนินการ และการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ 2) การจัดการสารสนเทศและความรู้ ได้แก่ ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผาสุกและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางการประกอบด้วย 1) ระบบงาน ได้แก่ การจัดการและบริหารงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และการจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 2) การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 3) การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การสนับสนุนและการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์การ ประกอบด้วย 1) วิธีการกระบวนการที่สร้างคุณค่า ได้แก่ วิธีการกระบวนการที่สร้างคุณค่า 2) กระบวนการสนับสนุน ได้แก่ วิธีการกระบวนการสนับสนุน

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพและมิติด้านการพัฒนาองค์การ ประกอบด้วย 1) มิติด้านประสิทธิผล 2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ 3) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 4) มิติด้านการพัฒนาองค์การ

สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (National Institute of Standard and Technology : NIST) (2008: 1 – 22) เสนอแนวคิดความเป็นเลิศของการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (MBNQA) ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย หลักการในการทำงาน ทิศทางของโรงเรียน เป้าหมายที่คาดหวังจากการดำเนินการ การให้ความสำคัญแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ ในโรงเรียน การกำกับดูแลโรงเรียนและความรับผิดชอบต่อส่วนรวมและชุมชน ประกอบด้วย ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำโรงเรียน ประกอบด้วย การขึ้นนำโรงเรียน การกำกับดูแลโรงเรียน

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย การรับผิดชอบต่อส่วนรวมและชุมชนโรงเรียนต้องบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรมและคุณธรรม โดยการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติการไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และมีวัดผลประเมินผลในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ กล่าวไว้ว่า เรื่องการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าการจัดทำยุทธศาสตร์โรงเรียนทำอย่างไรในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีหลายเรื่องไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันการทำให้ผลการดำเนินการโดยภาพรวมดีขึ้นและทำให้การศึกษาประสบความสำเร็จ เป็นต้นการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติประกอบด้วย ดังนี้

2.1 โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติ

2.2 แผนการปฏิบัติการและตัวชี้วัดหลัก ๆ โดยย่อ

2.3 ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ตามตัวชี้วัดหลัก ๆ ที่ระบุในแผนการตรวจประเมินว่าสถาบันการศึกษาดำเนินการอย่างไร ในการบริหารจัดการแสวงหาว่านักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดต้องการอะไร คาดหวังอะไรและขอบอะไร สร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย ค้นหาและกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้มาซึ่งประกอบด้วย ดังนี้

3. การมุ่งเน้นนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ความรู้เกี่ยวกับนักเรียนผู้มีส่วนได้เสียและตลาด ประกอบด้วยดังนี้ โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้รู้ว่ามีนักเรียนผู้มีส่วนได้เสียและตลาดต้องการอะไร คาดหวังอะไรและขอบอะไร เพื่อให้มั่นใจว่าบริการยังคงเป็นที่ต้องการของนักเรียนและหาช่องทางสำหรับบริการใหม่

3.2 ความสัมพันธ์กับนักเรียนผู้มีส่วนได้เสียและความพึงพอใจ ประกอบด้วยดังนี้ โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนเพื่อประกอบด้วยดังนี้

3.2.1 ให้ได้มาซึ่งนักเรียน นักศึกษาใหม่

3.2.2 สร้างความพึงพอใจให้กับนักเรียน

3.2.3 รักษา นักเรียน นักศึกษาไว้ได้

3.2.4 เพิ่มพูนความภักดีของนักเรียน

3.2.5 พัฒนาโอกาสใหม่ ๆ ในการให้บริการ โรงเรียนเลือกรวบรวมวิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และทุกส่วนของโรงเรียนนั้น โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ปรับให้สอดคล้องและมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน และปรับปรุงให้ดีขึ้น

4. การวัดผลประเมินผล, การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของโรงเรียนเป็นการอธิบายว่า เรื่องของข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนของโรงเรียนนั้น โรงเรียน

มีวิธีการอย่างไรในการวัดวิเคราะห์ ปรับให้สอดคล้องและมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน และปรับปรุงให้ดีขึ้น

4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ประกอบด้วย ดังนี้ เป็นการอธิบายว่าโรงเรียนดำเนินการอย่างไรเพื่อมั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นที่ต้องการของบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งนักเรียนนั้นเป็นการอธิบายว่าโรงเรียนดำเนินการอย่างไร การมุ่งเน้นบุคลากรทางการศึกษาระบบงานการทำให้บุคลากรทางการศึกษาได้เรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรทั้งสามเรื่องนี้มีส่วนอย่างไรในการทำให้

4.2.1 บุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาตนเอง

4.2.2 บุคลากรทางการศึกษาได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียนความเอาใจใส่ในการสร้างและดำรงสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานที่ทำงาน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขนั้นมีส่วนอย่างไรในการช่วยทำให้ผลการดำเนินการเป็นเลิศทั้งบุคลากรและโรงเรียน พัฒนาไปด้วยกัน

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

5.1 ระบบงานเป็นการอธิบายว่าเรื่องต่อไปนี้มีส่วนอย่างไรในการทำให้ทั้งโรงเรียนและบุคลากรดำเนินการได้ผลดียิ่ง ประกอบด้วย

5.1.1 การจัดบุคลากรให้ทำงานตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย

5.1.2 การบริหารค่าตอบแทน

5.1.3 นโยบายเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการงานของบุคลากรทางการศึกษา

5.1.4 นโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากร

5.2 การทำให้บุคลากรได้เรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร การให้การศึกษา การฝึกอบรมและการให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการมีส่วนร่วมอย่างไรในการสนับสนุนให้ประกอบด้วยดังนี้

5.2.1 โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

5.2.2 ช่วยส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติได้ดีเด่น

5.2.3 ช่วยสร้างความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร

5.3 ความสุขและความพึงพอใจของบุคลากรโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการคงไว้ ซึ่งประกอบด้วยดังนี้

5.3.1 สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

### 5.3.2 บรรยากาศการทำงานที่ดี อันจะมีส่วนทำให้บุคลากรทุกคน

มีความสุข มีความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงาน โรงเรียนต้องการจัดกระบวนการการเรียนรู้ ประเด็นสำคัญ ๆ ของการจัดกระบวนการ ซึ่งมีอยู่สองประเภทด้วยกัน ประกอบด้วย ดังนี้ ประเภทแรกว่าด้วยการจัดการกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการตลอดจนกระบวนการสำคัญอื่น ๆ ที่ส่งผลโดยตรงต่อการสร้างคุณค่าให้กับนักเรียนเอง ประเภทที่สอง ว่าด้วยการจัดการกระบวนการสำคัญต่าง ๆ ที่สำคัญต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้กระบวนการในประเภทแรกดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ หมวดนี้จึงครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญ ๆ และหน่วยงานทั้งหมดในโรงเรียน

6. การจัดการด้านกระบวนการ กระบวนการที่สร้างคุณค่า โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็น “กระบวนการที่สร้างคุณค่า” แก่นักเรียนและทำให้การบริการของโรงเรียนประสบความสำเร็จและเติบโต โรงเรียนมีวิธีการในการจัดกระบวนการดังกล่าวอย่างไร กระบวนการสนับสนุนโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการบริหารจัดการ “กระบวนการสนับสนุน” สำคัญ ๆ ที่จะต้องมีเพื่อสนับสนุน “กระบวนการที่สร้างคุณค่า” ผลการดำเนินการของโรงเรียนและผลของการปรับปรุงในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน ได้แก่ ความพึงพอใจของนักเรียน สมรรถนะของการให้บริการ ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านบุคลากรทางศึกษาและประสิทธิภาพและประสิทธิผลของปฏิบัติการต่าง ๆ การกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม

## 7. ผลลัพธ์

7.1 ผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานให้ความสำคัญแก่นักเรียนการสรุปผลลัพธ์หลัก ๆ ที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญแก่นักเรียน ซึ่งรวมถึงความพึงพอใจของนักเรียนและทัศนคติของนักเรียนที่มีต่อการให้บริการให้แบ่งผลลัพธ์ตามกลุ่มนักเรียนแต่ละกลุ่ม หากเห็นว่าเป็นประเด็นทั้งนี้ให้นำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วย จากข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดสำคัญ ๆ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

7.1.1 ระดับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของนักเรียนเป็นอย่างไร ดังนี้

7.1.1.1 ในปัจจุบันและแนวโน้ม

7.1.1.2 เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของนักเรียนของคู่แข่ง

7.1.2 ผลที่เกิดขึ้นจากทัศนคติของนักเรียนที่มีต่อการให้บริการเป็นอย่างไรทั้งในปัจจุบันแนวโน้มในเรื่องต่อไปนี้

7.1.2.1 ความภาคภูมิใจของนักเรียนและการรักษาไว้ได้

7.1.2.2 การที่นักเรียนกล่าวไว้ว่าสถาบันการศึกษาในทางที่ดี

7.1.2.3 ผลด้านอื่น ๆ

7.2 ผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของนักเรียน การให้บริการทางการศึกษา การสรุปผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญ ๆ ของการให้บริการให้แบ่งผลลัพธ์ตามกลุ่มนักเรียน

หากเห็นว่าเป็นประเด็นทั้งนี้ให้นำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดสำคัญ ๆ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้ สมรรถนะของการให้บริการเป็นอย่างไร

7.2.1 ในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร

7.2.2 เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง แนวโน้มเป็นอย่างไร

7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาดการสรุปผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาดที่สำคัญ ๆ ให้แยกตามกลุ่มตลาดด้วยหากเห็นว่าเป็นประเด็น ทั้งนี้ให้นำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับ

7.3.1 ข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดสำคัญ ๆ ผลการดำเนินการด้านการเงินในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร

7.3.2 ข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดสำคัญ ๆ ผลการดำเนินการด้านตลาดในปัจจุบัน และแนวโน้มเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ด้านบุคลากรทางการศึกษาเป็นการสรุปผลลัพธ์สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงาน 2) การเรียนรู้ของบุคลากร 3) การพัฒนาบุคลากร 4) ความผูกพันของบุคลากร 5) ความพึงพอใจของบุคลากร จำแนกผลลัพธ์ดังกล่าวตามความหลากหลายของบุคลากรตามประเภท และระดับของบุคลากรหากเห็นว่าเป็นประเด็น ทั้งนี้ให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานในปัจจุบันและ
- 2) การเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรทางการศึกษาในปัจจุบัน
- 3) ความผูกพันความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของบุคลากรในปัจจุบัน

ปฏิบัติการที่สำคัญ ๆ ที่ทำให้โรงเรียนดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพให้แยกตามกลุ่มนักเรียนและกลุ่มตลาดด้วยหากเห็นว่าเป็นประเด็น ทั้งนี้ให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับ ประกอบด้วยดังนี้

3.1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สำคัญ ๆ ในปัจจุบันเป็นอย่างไรและมีแนวโน้มเป็นอย่างไร

3.2) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร

3.3) ผลของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเป็น อย่างไร

3.4) ผลลัพธ์ในด้านนวัตกรรมการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัยมาใช้ ในการสร้างคุณค่าเป็นอย่างไร

7.4 ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วยดังนี้

7.4.1 ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลด้านการเงินทั้งภายในและภายนอกในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร

#### 7.4.2 ผลลัพธ์ด้านการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมทั่วโรงเรียน

เป็นอย่างไรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียต่อการกำกับดูแลในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างไร

#### 7.4.3 ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร

#### 7.4.4 ผลลัพธ์ด้านการเป็นพลเมืองดีโดยการให้การสนับสนุนชุมชน

เป้าหมาย เป็นอย่างไรจากแนวคิดความเป็นเลิศของสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ

(National Institute of Standard and Technology : NIST)

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553) กล่าวไว้ว่า หลักการและแนวคิด (Core Value and Concepts) การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีพื้นฐานจากแนวคิดและค่านิยมหลัก 11 ประการ ดังนี้

1. การนำที่มีวิสัยทัศน์ร่วม (Visionary Leadership) ผู้นำระดับสูงจะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน และมีการสื่อสารทิศทาง วิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ และสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นบุคลากรมีส่วนร่วมในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ
2. การศึกษาที่ยึดการเรียนรู้เป็นแกนกลาง (Learning-Centered Education) โรงเรียนมุ่งเน้นการจัดการศึกษาไปที่การเรียนรู้ และความต้องการของผู้เรียน ความต้องการคุณลักษณะของผู้เรียนในอนาคตของสังคมโลก การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และความพึงพอใจของผู้เรียน และแปลงความต้องการเหล่านั้น มาเป็นหลักสูตร และการพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสม
3. การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล (Organizational and Personal Learning) โรงเรียนจัดระบบการเรียนรู้ให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน และการเรียนรู้รายบุคคลในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภารกิจงานดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ และส่งผลให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้เรียน
4. การให้คุณค่ากับคณะครู บุคลากร และผู้มีส่วนร่วม (Valuing Faculty, Staff and Partners) โรงเรียนแสดงถึงการเห็นคุณค่าของครูและบุคลากร โดยการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ แรงจูงใจ สภาพแวดล้อมการทำงาน สวัสดิการ ฯลฯ จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ
5. ความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น (Agility) เป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะทำให้สามารถลดรอบเวลา และต้นทุนในการพัฒนาคุณภาพ
6. การมุ่งอนาคต (Focus on The Future) การพัฒนาโรงเรียนให้มีความยั่งยืน ต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาและส่วนแบ่งทางการศึกษา ตลอดจนการจัดหลักสูตรที่สนองตอบต่อความต้องการกำลังคนในการพัฒนาประเทศและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โรงเรียนจึงต้องมีแนวคิดที่มุ่งอนาคตอย่างจริงจัง และ

สร้างความผูกพันในระยะยาวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ โดยการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากร สร้างโอกาสทางนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนได้เตรียมตัว มุ่งสู่นาคตที่เป็นเป้าหมายทางเลือกอย่างเหมาะสม

7. การจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Managing for Innovation) โรงเรียนต้องแสวงหา สร้าง พัฒนา และใช้องค์ความรู้ และนวัตกรรม เพื่อให้เกิดนวัตกรรมของหลักสูตรการจัดการกระบวนการเรียนรู้และการบริการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย และผู้รับบริการ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ

8. การบริหารจัดการบนพื้นฐานของข้อมูลจริง (Management by Fact) โรงเรียนได้วางแผน ตัดสินใจ และดำเนินการต่าง ๆ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ผ่านการวิเคราะห์เป็นข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้มากที่สุด ซึ่งการบริหารระบบพื้นฐานข้อมูลจริงนี้จะมุ่งสู่การเรียนรู้ของผู้เรียน การปรับปรุงผลการดำเนินการ และการเปรียบเทียบกับคู่เทียบเคียงหรือระดับเทียบเคียงของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ”

9. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ/สังคม และความเป็นพลเมืองดี (Public/Social Responsibility and Citizenship) โรงเรียนมีบทบาทในการรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน ด้วยการมุ่งเน้นการดูแลสุขอนามัย สภาพแวดล้อมของชุมชน และสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน รวมทั้งบุคลากรของโรงเรียน ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีจริยธรรมและจรรยาบรรณ ต่อสาธารณะ

10. การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (Focus on Result and Creating Value) โรงเรียนได้วางแผนปฏิบัติ และประเมินผลลัพธ์ ที่สำคัญในทุกระดับงานที่แสดงให้เห็นว่ามุ่งเน้นการสร้าง คุณค่าและผลสำเร็จของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ

11. มุมมองเชิงระบบ (System Perspective) โรงเรียนสร้างระบบบริหารจัดการที่เชื่อมโยงแผนปฏิบัติงาน กระบวนการตัวชี้วัดและกิจกรรมต่าง ๆ ให้ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ของโรงเรียน

เอกธิป สุขวาริ (2554) กล่าวว่า เกณฑ์ในการประเมินความเป็นเลิศของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA มี 7 ด้าน/หมวด มีดังนี้

หมวดที่ 1 การนำองค์กร กล่าวว่าวิธีการที่ผู้นำระดับชั้นนำ และทำให้องค์กรมีความยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการคาดหวังผลการดำเนินการขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการที่ผู้นำระดับสูง สื่อสารกับบุคลากร พัฒนาผู้นำในอนาคต วัดผลการดำเนินการ ในในระดับองค์กรและสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติตามจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี หมวดนี้ยังรวมถึงระบบธรรมาภิบาลขององค์กร และวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจได้ว่าการมีการประพฤติ ปฏิบัติตามจริยธรรมและมีวิธีปฏิบัติตามหน้าที่พลเมืองดี

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์กล่าวไว้ว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติวิธีการทำให้มั่นใจได้ว่ามีทรัพยากรเพียงพอที่จะบรรลุผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ วิธีการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์บังคับ และวิธีการวัดความสำเร็จ และรักษาความยั่งยืน หมวดนี้เน้นว่าความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กรเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่ต้องเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการวางแผน โดยรวมขององค์กร

หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดกล่าวไว้ว่าวิธีการที่องค์กรใช้ในการทำความเข้าใจเสียงของลูกค้าและตลาด โดยมีจุดมุ่งเน้นในการตอบสนองให้ตรงกับความต้องการความจำเป็นและความคาดหวังของลูกค้า การทำให้เกิดความประทับใจและการสร้างความภักดี หมวดนี้มุ่งเน้นให้ความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกลยุทธ์โดยรวม ในด้านการรับฟังการเรียนรู้ และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าให้สารสนเทศสำคัญยิ่งที่ทำให้เข้าใจลูกค้าและตลาดในหลายกรณีผลลัพธ์และแนวโน้มดังกล่าวให้สารสนเทศที่มีความหมายมากที่สุด ทั้งมุมมองของลูกค้าและพฤติกรรมของตลาด ตัวอย่างเช่น การกลับมาซื้อหรือใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ และการกล่าวไว้ในทางที่ตีรวมทั้งวิธีการที่มุมมองและพฤติกรรมของลูกค้า อาจส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรในตลาด

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัดการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดัน ให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร เน้นวิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านบุคลากร ซึ่งมุ่งที่จะสร้าง และรักษาให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีอยู่เสมอ รวมทั้งการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร เพื่อให้บุคลากรและองค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จ ในหมวดนี้ครอบคลุมวิธีการสร้างความผูกพัน การพัฒนาและการจัดการบุคลากรในลักษณะที่บูรณาการกัน เช่น ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร การมุ่งเน้นบุคลากรครอบคลุมความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตราการจ้างบุคลากร รวมถึง บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร เพื่อสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวม เกณฑ์นี้จึงได้รวมการวางแผนด้านทรัพยากรไว้เป็นส่วนหนึ่ง ในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) ด้วย

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านระบบงาน และกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร ข้อกำหนดสำคัญของหมวดนี้คือการระบุและจัดการเกี่ยวกับความสามารถพิเศษขององค์กร เพื่อให้การจัดการกระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผล เช่น การออกแบบที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นที่การป้องกันความเชื่อมโยงกับลูกค้า ผู้ส่งมอบคุณค่าและความร่วมมือและมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้ง ผลการดำเนินการด้าน การปฏิบัติการรอบเวลา การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน รวมถึง การประเมินผลการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้ระดับองค์กร

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ มุ่งเน้นถึงผลลัพธ์ของการประเมินวัตถุประสงค์และการประเมินของลูกค้านต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร ภาพรวมผลการดำเนินการด้านการเงิน และตลาด โดยรวม ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม และผลลัพธ์ของกระบวนการและกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญด้วยการมุ่งเน้นที่ ผลลัพธ์ดังกล่าวทำให้สามารถรักษาจุดประสงค์ของเกณฑ์นี้ได้แก่การนำเสนอคุณค่าที่ดีเยี่ยมในมุมมองของลูกค้านและตลาด การมีผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยม โดยเห็นได้จากดัชนีชี้วัดด้านการปฏิบัติการ บุคลากรกฎหมาย จริยธรรม และการเงิน รวมทั้งดัชนีชี้วัดการเรียนรู้ระดับองค์กรและพนักงาน

ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ตามแนวคิดของ Education Criteria for Performance Excellence Framework (2009-2010) ประกอบด้วย 7 หมวดสำคัญ คือ

1. การนำองค์กร (Leadership) หมายถึง การตรวจสอบว่าผู้นำระดับสูงใช้วิธีการ ในการกำหนดค่านิยม ทิศทางและความคาดหวังในการดำเนินงาน รวมทั้งการแสดง ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และการสนับสนุนชุมชนโดยพิจารณาใน 2 ประเด็นหลัก คือ 1) การนำองค์กรโดยผู้นำ ระดับสูง และ 2) ธรรมชาติและความรับผิดชอบต่อ

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การตรวจสอบถึง กระบวนการในการพัฒนาและการเลือกจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการรวมทั้งวัด ความก้าวหน้าด้วยโดยพิจารณาจาก 2 ประเด็นหลัก คือ 1) การจัดทำกลยุทธ์ และ 2) การนำกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติ

3. การมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Focus) หมายถึง การให้ ความสำคัญกับนักเรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด หมายถึง การตรวจสอบวิธีการที่องค์กรใช้ในการ ระบุข้อกำหนดความคาดหวังและความรับผิดชอบต่อนักเรียน/และชุมชน รวมทั้งวิธีการที่ใช้ในการ ระบุข้อสัมพันธ์และการตอบสนองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการจัดการบริหารที่เป็นเลิศ โดยพิจารณาใน 2 ประเด็นสำคัญ คือ 1) ความผูกพันของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 2) เสียงของ ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) หมายถึง การตรวจสอบการจัดการสารสนเทศและระบบในการจัด สมรรถนะ (Competency) การดำเนินงานขององค์กร/สถานศึกษา รวมทั้งวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์

ข้อมูลและสารสนเทศ โดยพิจารณา 2 ประเด็นสำคัญ คือ 1) การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และ 2) การจัดการสารสนเทศเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้

5. การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Focus) หมายถึง การตรวจสอบวิธีการที่องค์กรใช้ในการจูงใจ และทำให้บุคลากรพัฒนาและใช้ศักยภาพเต็มที่ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการสร้างเสริมซึ่งสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตของบุคลากรและหน่วยงานย่อย โดยพิจารณาใน 2 ประเด็นสำคัญ คือ 1) การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน และ 2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน

6. การจัดการกระบวนการ (Process Management) หมายถึง การตรวจสอบประเด็นสำคัญของการบริหารกระบวนการขององค์กร/สถานศึกษา ตั้งแต่การออกแบบและการจัดการศึกษาที่เน้นการเรียนและการบริหารนักเรียน และกระบวนการสนับสนุน โดยพิจารณาในทุกกระบวนการและทุกหน่วยงานย่อย โดยพิจารณาใน 3 ประเด็นหลัก คือ 1) การออกแบบระบบงาน 2) กระบวนการทำงาน และ 3) กระบวนการสนับสนุน

7. ผลลัพธ์ (Results) ผลการดำเนินงาน หมายถึง การตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กรและระดับการปฏิบัติงาน เมื่อเทียบกับคู่แข่งหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่สามารถเทียบเคียงกันได้เหมาะสม โดยพิจารณาใน 6 ประเด็น คือ 1) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน 2) ผลลัพธ์ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ 4) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้น ผู้ปฏิบัติงาน 5) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพกระบวนการ 6) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร

เกษศิริ กมล (2556) กล่าวว่า เกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ปี 2556-2557 ของมัลคอล์ม บอลดริจ ได้มีการปรับลำดับองค์ประกอบใหญ่ 7 ด้าน และองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การนำองค์กร (Leadership) หมายถึง การนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง โดยผู้บริหารจะเป็นแกนนำในการกำหนดทิศทางขององค์กร และโครงสร้างองค์กร เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ รวมถึงการปกครองธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1) การนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง และการปกครองและความรับผิดชอบต่อสังคม

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติและสามารถปรับเปลี่ยนแผนหากสถานการณ์เปลี่ยนไป รวมถึงมีการวัดผลความก้าวหน้า มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1) การพัฒนากลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

3. การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้ปกครอง (Customer Focus) หมายถึง การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งก็คือนักเรียนและผู้ปกครอง และรวมถึงความผูกพันของ

นักเรียน และผู้ปกครอง มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) ความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง  
2) ความผูกพันของนักเรียนและผู้ปกครอง

4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) หมายถึง การวัด การวิเคราะห์ การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน และการจัดการความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้  
1) การวัด การวิเคราะห์และการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน 2) การจัดการความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศ

5. การมุ่งเน้นบุคลากรครู (Workforce Focus) หมายถึง การจัดการและการพัฒนาบุคลากร การประเมินขีดความสามารถและอัตราค่าจ้าง การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน มีการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี ตลอดจนการผูกใจผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมของครู 2) ความผูกพันของครู

6. การมุ่งเน้นการดำเนินการ (Operations Focus) หมายถึง กระบวนการทำงาน และการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) กระบวนการทำงาน  
2) การดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

7. ผลลัพธ์ หมายถึง ผลที่ได้จากการดำเนินงานในกระบวนการ 6 ด้านตามข้อกำหนดในเกณฑ์คุณภาพเพื่อความเป็นเลิศด้านการศึกษา มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของนักเรียนและกระบวนการทำงาน 2) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้ปกครอง 3) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรครู 4) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการปกครอง 5) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด

อัจฉรา สระวาสี และคณะ (2559) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารการศึกษา พบว่า มีประกอบด้วย 9 สมรรถนะ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมหรือการแสดงออกที่สะท้อนถึงการมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมุ่งมั่นขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจและความร่วมแรงร่วมใจเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยการสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างมีพลัง การเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยมีความรู้ลึกในวิชาชีพสามารถอธิบายให้คำปรึกษาแนะนำ แก่ผู้บริหารสถานศึกษาครูและบุคลากรทางการศึกษา การกำหนดกลยุทธ์และแผนงานอย่างเป็นรูปธรรม ขับเคลื่อนและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงองค์การในทางที่ดีขึ้น การเป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ และ การขึ้นนำองค์การและสังคมอย่าง สร้างสรรค์ ส

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ พฤติกรรมหรือการแสดงออกที่สะท้อนถึง การคิดอย่างเป็นระบบ คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีความเข้าใจในบริบท

สภาพแวดล้อมขององค์การและสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของสถานการณ์ได้ สร้างแผนการปฏิบัติงาน และแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ วิเคราะห์แนวทางและทางเลือกที่เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ กำหนดแนวทาง หรือแผนการปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไข หลักการ เวลาและสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ แนวใหม่เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ประเมิน และเชื่อมโยงสถานการณ์หรือประเด็นทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่เกี่ยวข้องเพื่อการ

3. การสื่อสารและประสานความร่วมมือ ได้แก่ พฤติกรรมหรือการแสดงออกที่สะท้อนถึงการสื่อสารด้วยการพูดและการเขียนอย่างโปร่งใสและเปิดเผยได้ถูกต้อง ชัดเจนและเข้าใจง่าย สื่อสารโน้มน้าวใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ถ่ายทอด วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจขององค์การ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและชัดเจนให้กับบุคลากร ในองค์การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการที่หลากหลายและทันสมัย สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และสัมพันธ์ภาพที่ดีกับชุมชนและหน่วยงานภายนอก สื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ภารกิจและ ภาพลักษณ์ขององค์การด้วยวิธีการที่หลากหลาย บริหารงานแบบมีส่วนร่วมและมีแนวทางการทำงาน โดยการสร้างเครือข่าย และการสร้างเครือข่ายในการทำงาน กับบุคคลในชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ได้แก่ พฤติกรรมหรือการแสดงออกที่สะท้อนถึงความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และระบุปัญหาได้อย่างถูกต้องและชัดเจน กล้าเผชิญ ปัญหา กล้าตัดสินใจและมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ด้วยความ ชัดเจน เด็ดขาดและฉับไว บนฐานข้อมูลสารสนเทศ มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา ได้สำเร็จลุล่วง มีทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเหตุการณ์วิกฤต วิเคราะห์ ประเมิน สภาพปัญหาและแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และทันเหตุการณ์ ใช้ข้อมูลสารสนเทศและยุทธศาสตร์ การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา เพื่อดำเนินการแก้ไขตามความจำเป็นเร่งด่วน

5. เทคโนโลยีและภาษาอังกฤษ ได้แก่ พฤติกรรมหรือการแสดงออกที่สะท้อนถึง การมีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะในการทำเทคโนโลยีมาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ และมีคุณภาพสูงขึ้น ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานและการจัด การศึกษา มีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษใน การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ เพื่อพัฒนางาน มีทักษะในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษเพื่อ การสื่อสาร การพัฒนาตนเองและ ส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษอย่างทั่วถึง และเป็นธรรมชาติ

6. การเสริมพลังอำนาจ และทีมงาน ได้แก่ พฤติกรรมและการแสดงออกที่สะท้อนถึงการยอมรับและชื่นชมศักยภาพ และความสามารถของบุคลากร การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจในศักยภาพของตนเอง การออกแบบและสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพและพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง การสร้างผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ การมอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพและความรู้ความสามารถ การส่งเสริม สนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาวิชาชีพ การส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และการยกย่องและเชิดชูเกียรติผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีผลงานทางวิชาชีพให้สาธารณชนได้รับทราบ

7. คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ ได้แก่ พฤติกรรมที่ผู้บริหารการศึกษาได้แสดงออก หรือสะท้อนถึงการประพฤติตนโดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ การใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารงานและการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา การดำรงตนเหมาะสมกับฐานะ ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวทางที่กำหนด การเสียสละ อุทิศตน โดยเห็นประโยชน์ส่วนร่วมเป็นสำคัญ มีความซื่อสัตย์สุจริต ต่อต้านการคอร์รัปชัน และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และการส่งเสริม และพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของบุคลากรในองค์กร

8. การปรับตัวและยืดหยุ่น ได้แก่พฤติกรรมที่ผู้บริหารการศึกษาได้แสดงออกหรือสะท้อนถึงความสามารถในการทำงานภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงและความกดดัน การเข้าใจยอมรับและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การรับฟังความคิดเห็นในมุมมองและแนวทางที่แตกต่าง การปรับลดขั้นตอนและระยะเวลาการทำงานได้อย่างเหมาะสมเพื่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน ความสามารถในการปรับตัวตอบสนองต่อความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลง และการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ บริบทและกลุ่มบุคคลได้ตามลักษณะงานและความต้องการขององค์กร

9. การบริหารและการจัดการศึกษา ได้แก่ พฤติกรรมหรือการแสดงออกที่สะท้อนถึงการถ่ายทอดนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัดให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา การกำหนดทิศทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และตรงตามความต้องการของท้องถิ่น การบริหารจัดการงานในสำนักงานให้มีความคล่องตัว รวดเร็ว เกิดประสิทธิผล อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ การบูรณาการการใช้ทรัพยากร นวัตกรรมและบุคลากรภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง การบริหารจัดการบุคลากรที่มีวัฒนธรรมต่างกันให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติผ่านการจัดทำโครงการ/แผนงาน/กิจกรรมที่ชัดเจน การให้คำปรึกษา แนะนำเป็นพี่เลี้ยงและที่พึ่งของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา การกำกับ ติดตามและประเมินผล การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดอย่างใกล้ชิดและทั่วถึง และการคิดค้น วิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษาส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

อุดม ชูสิ่วรรณ และชวลิต เกิดทิพย์ (2559) ได้กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล จำนวน 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัดวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ และ 7) ผลลัพธ์ด้านผู้เรียน

ปรีชา ดาวเรือง และคณะ (2561) กล่าวว่า การจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้เกณฑ์ความเป็นเลิศทางการศึกษา (Education Criteria for Performance Excellence, 2013-2014) โดยมีองค์ประกอบดังนี้ 1) การนำองค์กร (Leadership) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้ปกครอง (Student and Parent Focus) 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นบุคลากรครู (Teacher Focus) 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (Operation Focus) 7) ผลลัพธ์ (Results)

สันวิษ แก้วมี (2561) กล่าวว่า การศึกษานาคุณภาพของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เป็นองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยให้สถานศึกษาสามารถบริหารสถานศึกษาของตนสู่ความเป็นเลิศได้ โดยสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวแปรเพื่อการบริหารสู่ความเป็นเลิศ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การนำองค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และเป้าหมายขององค์กร
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การจัดทำแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นลูกค้า ได้แก่ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความผูกพันของลูกค้า

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ได้แก่ มาตรฐานและเกณฑ์ความรู้ และการจัดการความรู้ และนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ

5. การมุ่งเน้นบุคลากร ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร และความผูกพันกับบุคคล

6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ได้แก่ ระบบปฏิบัติการ และประสิทธิภาพของ

การปฏิบัติการ

7. ผลลัพธ์ ได้แก่ คุณภาพของสินค้า และความพึงพอใจของลูกค้า

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2562) กล่าวไว้ว่า รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่มองเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับในการนำแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกากระตุ้นให้องค์กรทุกระดับหันมาใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือการบริหารของตนเอง ตลอดจนมุ่งพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในทุกด้าน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กร รางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA เป็นรางวัลและเครื่องหมายที่แสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีเกณฑ์ในการประเมินและกระบวนการตัดสิน เช่นเดียวกับ MBNQA การจัดตั้ง TQA มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สนับสนุนการนำแนวทางของ TQA ไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน 2) ประกาศเกียรติคุณให้กับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก 3) กระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ 4) แสดงให้นานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการจากการท้าทายตนเองด้วย การตอบคำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศองค์กรจะได้สำรวจตนเองว่าได้สำเร็จในสิ่งสำคัญต่อองค์กรแล้วหรือไม่ คำถามของเกณฑ์ครอบคลุม 7 ด้าน ที่สำคัญในการจัดการและการดำเนินการขององค์กร (แบ่งย่อยเป็นกระบวนการ 6 หมวดที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน และผลลัพธ์ 1 หมวด) ได้แก่ หมวดที่ 1 การนำองค์กร (Leadership) หมวดที่ 2 กลยุทธ์ (Strategy) หมวดที่ 3 ลูกค้า (Customers) หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) หมวดที่ 5 บุคลากร (Workforce) หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ (Operations) หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ (Results)

มังโสเด หะตะ และพลศักดิ์ โกสิยวัฒน์ (2562) กล่าวไว้ว่า การสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ได้จากการศึกษาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำนวน

7 องค์ประกอบ ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างทีมงาน ด้านการประเมินตนเอง ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน และด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) ได้ดำเนินการจัดทำเกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2565 – 2568 จึงได้ขับเคลื่อนโรงเรียนมาตรฐานสากลมาตั้งแต่ปีการศึกษา 2553 มีเป้าหมาย เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพเทียบเคียงมาตรฐานระดับสากล โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลจึงเป็นนวัตกรรมจัดการศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนำมาใช้เป็นมาตรการในการยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยมีองค์ประกอบสำคัญสองประการ ได้แก่ การบริหารด้วยระบบคุณภาพ และการจัดการเรียนสอนที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้การขับเคลื่อนดังกล่าวเป็นไปตามเป้าหมายสำคัญ “คุณภาพการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ” สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ใช้แนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA ปี 2559-2560 ซึ่งประยุกต์ให้มีความสอดคล้องตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มาตั้งแต่ปี 2559 ทั้งนี้ เพื่อให้เกณฑ์ดังกล่าวมีความถูกต้องและมีความทันสมัย จึงได้มีการปรับปรุงเกณฑ์ดังกล่าว ซึ่งได้จัดทำเป็นเอกสารเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA ปี 2565-2568 ซึ่งพัฒนาเชื่อมต่อมาจากเกณฑ์ OBECQA ปี 2559-2560 และมีการอ้างอิงเกณฑ์ TQA ปี 2563-2564 และ ปี 2565-2566 ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหลัก ทั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้โรงเรียนนำแนวทางของเกณฑ์ไปประยุกต์ใช้ โดยเทียบเคียงให้เหมาะสมกับบริบทการบริหารจัดการของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานถือเป็นนโยบายสำคัญในการให้โรงเรียนในสังกัดนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA ของปี 2565 - 2568 ของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลไปใช้ขับเคลื่อนการบริหารจัดการศึกษาให้โรงเรียนมีคุณภาพเทียบเคียงมาตรฐานระดับสากลและมีสมรรถนะในการแข่งขันสู่เวทีโลก โดยให้ใช้แนวทางเกณฑ์ฉบับนี้ตั้งแต่ปีการศึกษา 2565 เป็นต้นไป เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ โรงเรียนจะได้สำรวจตนเองว่าได้สำเร็จในสิ่งที่สำคัญต่อ โรงเรียนแล้วหรือไม่ คำถามของเกณฑ์ครอบคลุม 7 ด้านที่สำคัญ ในการจัดการและการดำเนินการ ของโรงเรียน (แบ่งย่อยออกเป็นกระบวนการ 6 หมวด และผลลัพธ์ 1 หมวด) เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด ประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นพิจารณา ดังนี้

#### หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership)

##### 1.1 การนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง

##### ก. วิสัยทัศน์ และค่านิยม

จริยธรรม

ข. การสื่อสาร

ค. พันธกิจและผลการดำเนินการของโรงเรียน

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม

ก. การกำกับดูแลองค์กร

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมี

ค. การตอบแทนสังคม

หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy)

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

หมวด 3 ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholders)

3.1 ความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. การรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข. การจำแนกผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลักสูตร

3.2 ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. ความสัมพันธ์และการสนับสนุนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย

ค. การใช้ข้อมูลเสียงของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาด

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management)

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน

ก. การวัดผลการดำเนินการ

ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้

ก. ข้อมูล และสารสนเทศ

ข. ความรู้ขององค์กร

หมวด 5 บุคลากร (Workforce)

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

ข. วัฒนธรรมองค์กร

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา

หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations)

6.1 กระบวนการทำงาน

ก. การออกแบบหลักสูตรและกระบวนการทำงาน

ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ

ค. การจัดการเครือข่ายอุปทาน

ง. การจัดการนวัตกรรม

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

ข. ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

ค. การเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน

หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results)

7.1 ผลลัพธ์ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ และกระบวนการทำงาน

ก. ผลลัพธ์ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ กระบวนการทำงานที่สำคัญ และการบริการที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน

7.2 ผลลัพธ์ด้านผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

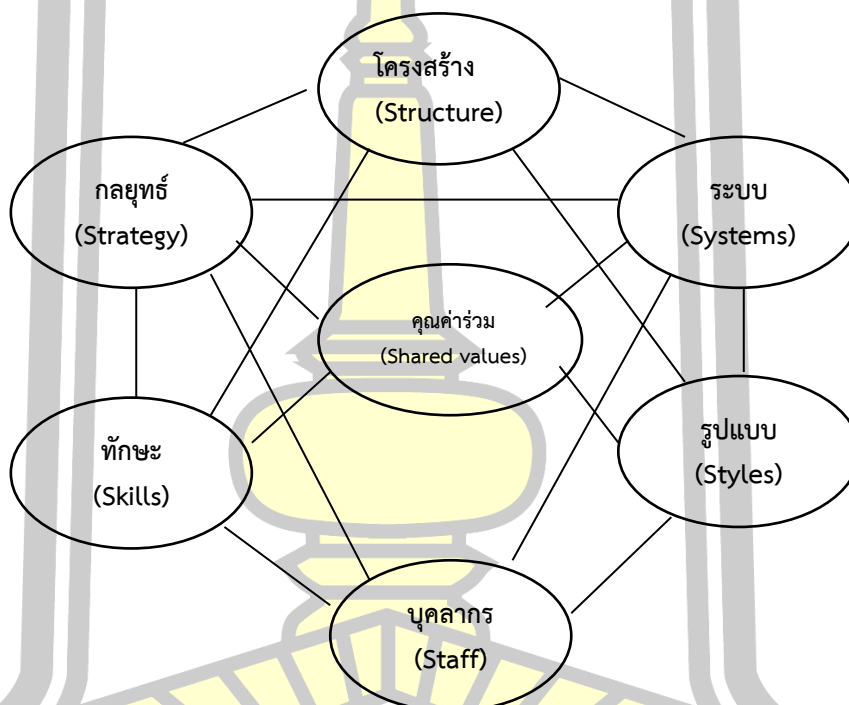
ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และการตอบแทน

### 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงิน การตลาด

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

Peter และ Waterman (1982 : 13-19 อ้างถึงใน พริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิศ, 2556 : 19- 20) กล่าวว่า การบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์จะขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน หมดอย่างน้อย 7 ประการ คือ 1) โครงสร้าง (Structure) 2) กลยุทธ์ (Strategic) 3) บุคลากร (Staff) 4) รูปแบบ (Style) 5) ระบบและวิธีการ (Systems) 6) คุณค่าร่วม (Shared Values) และ 7) ทักษะ (Skills) รายละเอียดแสดงดังภาพประกอบต่อไปนี้



ที่มา : Peter and Waterman (1982)

ภาพประกอบ 3 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบตามแนวคิดของแมคคินซี

Evans และ Lindsay (1993) กล่าวว่า รางวัลคุณภาพแห่ง ยุโรป (The European Quality Award: EQA) จัดตั้งขึ้นเมื่อ ปี ค.ศ. 1988 เพื่อส่งเสริมและช่วยเหลือพัฒนาองค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน โดยดำเนินการรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ การรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นกระทำโดยอาศัยเกณฑ์ที่พัฒนามาจากงานวิจัยที่อยู่ในตัวแบบโดยมองในภาพรวมที่เรียกว่า The EFQA. Excellence Model ตัวชี้วัดใน

รูปแบบ EFQA มี 9 เกณฑ์ แบ่งออกเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มที่เป็นตัวกระทำ (Enablers) ในกลุ่มนี้ครอบคลุมสิ่งที่ต้องกระทำ ประกอบด้วย 5 เกณฑ์ คือ ภาวะผู้นำ นโยบายและกลยุทธ์ พนักงาน ในองค์กร หุ้นส่วนและทรัพยากร และกระบวนการ สำหรับกลุ่มที่เป็นผลลัพธ์ (Results) ในกลุ่มนี้เป็นผลที่มาจากการกระทำ ประกอบด้วย 4 เกณฑ์ คือ ผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้า ผลที่เกิดขึ้นกับพนักงาน ในองค์กร ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม และผลการดำเนินงานหลักทางธุรกิจ โดยผลลัพธ์เป็นเหตุมาจากการกระทำ และผลป้อนกลับจากผลลัพธ์จะช่วยให้เกิดการปรับปรุงการกระทำ สำหรับนวัตกรรม และการเรียนรู้เป็นตัวช่วยให้เกิดการปรับปรุง/พัฒนาตัวกระทำเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ต่าง ๆ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงวิธีการที่ผู้บริหารองค์กรนำเอาวิธีการปรับปรุงคุณภาพมาใช้ในกระบวนการทำงาน เกณฑ์ย่อย ได้แก่ วิธีการที่ผู้บริหารพัฒนา พันธกิจ วิสัยทัศน์คุณค่า และจริยธรรม รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีของวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นเลิศ วิธีการที่ผู้บริหารเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสนับสนุน ระบบการบริหารองค์กรที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง วิธีการที่ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า หุ้นส่วน และความเป็นตัวแทนของสังคม วิธีการที่ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานมุ่งเน้นวัฒนธรรมความเป็นเลิศ วิธีการที่ผู้บริหารร่วมและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง

2. พนักงานในองค์กร หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรใช้ศักยภาพของพนักงานเพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง เกณฑ์ย่อยได้แก่ ทรัพยากรบุคคลได้รับการวางแผน การจัดการและปรับปรุง มีการกำหนดสมรรถนะและความรู้ของพนักงาน รวมทั้งการพัฒนาพนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องและได้รับมอบอำนาจ พนักงานมีการพูดคุยกันทั้งในระดับองค์กรและกลุ่ม มีการมอบรางวัลให้กับพนักงาน การระลึกถึงและการดูแลเอาใจใส่พนักงาน

3. นโยบายและกลยุทธ์ หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรใช้แนวคิดในการปรับปรุงคุณภาพในการกำหนดแนวทาง การสื่อสาร การปฏิบัติงาน การตรวจสอบ และปรับปรุง นโยบายและกลยุทธ์เกณฑ์ย่อย ได้แก่ นโยบายและกลยุทธ์มาจากการศึกษาถึงสภาพปัจจุบัน และความต้องการในอนาคต รวมทั้งความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นโยบายและกลยุทธ์มาจากการวัดและวิเคราะห์สารสนเทศในการปฏิบัติงาน การวิจัย การเรียนรู้และสัมพันธ์กับกิจกรรมภายนอก นโยบายและกลยุทธ์มีการพัฒนา ทบทวนและปรับให้ทันสมัย นโยบายและกลยุทธ์ถูกสื่อสาร และพัฒนามาจากกระบวนการหลักของกรอบแนวคิด

4. หุ้นส่วนและทรัพยากร หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรวางแผนและจัดการกับหุ้นส่วนภายนอก คู่ค้า และทรัพยากรภายใน เพื่อให้สนับสนุนนโยบายและกลยุทธ์และกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพปัจจุบันและความต้องการในอนาคต รวมทั้งคำนึงถึงชุมชนและสภาพแวดล้อมด้วย เกณฑ์ย่อย ได้แก่ การจัดการ

เกี่ยวกับหุ้นส่วนภายนอก การบริหารการเงิน การบริหารอาคารสถานที่ อุปกรณ์และวัสดุ การบริหารเทคโนโลยี การจัดการความรู้และสารสนเทศ

5. กระบวนการ หมายถึง การออกแบบ การจัดการและปรับปรุงกระบวนการ เพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจและก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกณฑ์ย่อย ได้แก่ กระบวนการได้รับการออกแบบและบริหารอย่างมีระบบ กระบวนการที่ถูกปรับปรุงโดยการใช้นวัตกรรมที่จำเป็น เพื่อที่จะเพิ่มความพอใจและก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มสำหรับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ผลลัพธ์และบริการได้รับการออกแบบและพัฒนามาจากความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผลลัพธ์และบริการได้รับการผลิต ส่งมอบและบริการที่ดี การจัดการและการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้า

6. ผลลัพธ์ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านบุคลากร หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความรู้สึกรักของพนักงานในองค์กรเกณฑ์ย่อย ได้แก่ การวัดการรับรู้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ผลลัพธ์ด้านลูกค้า หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงการรับรู้ของลูกค้าต่อผลลัพธ์และบริการขององค์กรเกณฑ์ย่อย ได้แก่ การวัดการรับรู้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ผลลัพธ์ด้านสังคม หมายถึง ตัวชี้วัดแสดงการรับรู้ของสังคมโดยรวมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร เกณฑ์ย่อย ได้แก่ การวัดการรับรู้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ผลการดำเนินงานหลักทางธุรกิจ หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงการบรรลุผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้เกณฑ์ย่อย ได้แก่ ผลผลิตของผลการดำเนินงานหลักตัวชี้วัดการดำเนินงานหลัก

Kanter และ Gregor (2020) (รางวัลคุณภาพของระบบบัลดริจ MBNQA) กล่าวไว้ว่า รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีและเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอเมริกัน โดยให้ชื่อว่า Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) เกิดจากการระดมสมองจากผู้บริหารและนักวิชาการระดับแนวหน้าของประเทศว่า เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่บูรณาการกันอย่างไรบ้าง MBNQA ก่อให้เกิดการปรับปรุงและมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน คุณประโยชน์อย่างใหญ่หลวงของการมี MBNQA คือ การที่มีกรอบการบริหารจัดการที่เป็นกรอบเดียวกัน มีภาษาในการบริหารจัดการที่สื่อสารกันได้ นอกจากนี้ยังเป็นการกระตุ้นให้องค์กรต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้และทักษะเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้มีแนวทางการบริหารจัดการที่ดีขึ้น ปัจจุบัน MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สุด ความยอดเยี่ยมของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาดทุกประเภท ทั้งองค์กรภาคธุรกิจ และภาครัฐ ทั้งองค์กรที่แสวงหาผลกำไรและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร และสามารถประยุกต์ให้ได้รับองค์กร

ทุกภาคส่วน ทั้งองค์กรธุรกิจ องค์กรการศึกษา และองค์กรด้านสาธารณสุข รวมถึงหน่วยงานราชการ และหน่วยงานด้านทหาร ผลของการส่งเสริมให้องค์กรต่าง ๆ มีการประเมินตนเองและปรับปรุงตาม เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ส่งผลให้ประเทศสหรัฐอเมริกา มีเศรษฐกิจที่มั่นคงกลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในตลาดโลกในเวลาต่อมา และเป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ ประยุกต์ไปพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพของชาติตนมากกว่า 70 ประเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่า MBNQA ได้นำมาเป็นแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

รางวัลมัลคอล์ม บอลดริจ (Malcolm Baldrige Nation Quality Award : MBNQA) ได้กำหนดขึ้น สามารถจัดแบ่งออกเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาได้ทั้งหมด 7 หมวดด้วยกัน คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการด้านกระบวนการ 7) ผลลัพธ์

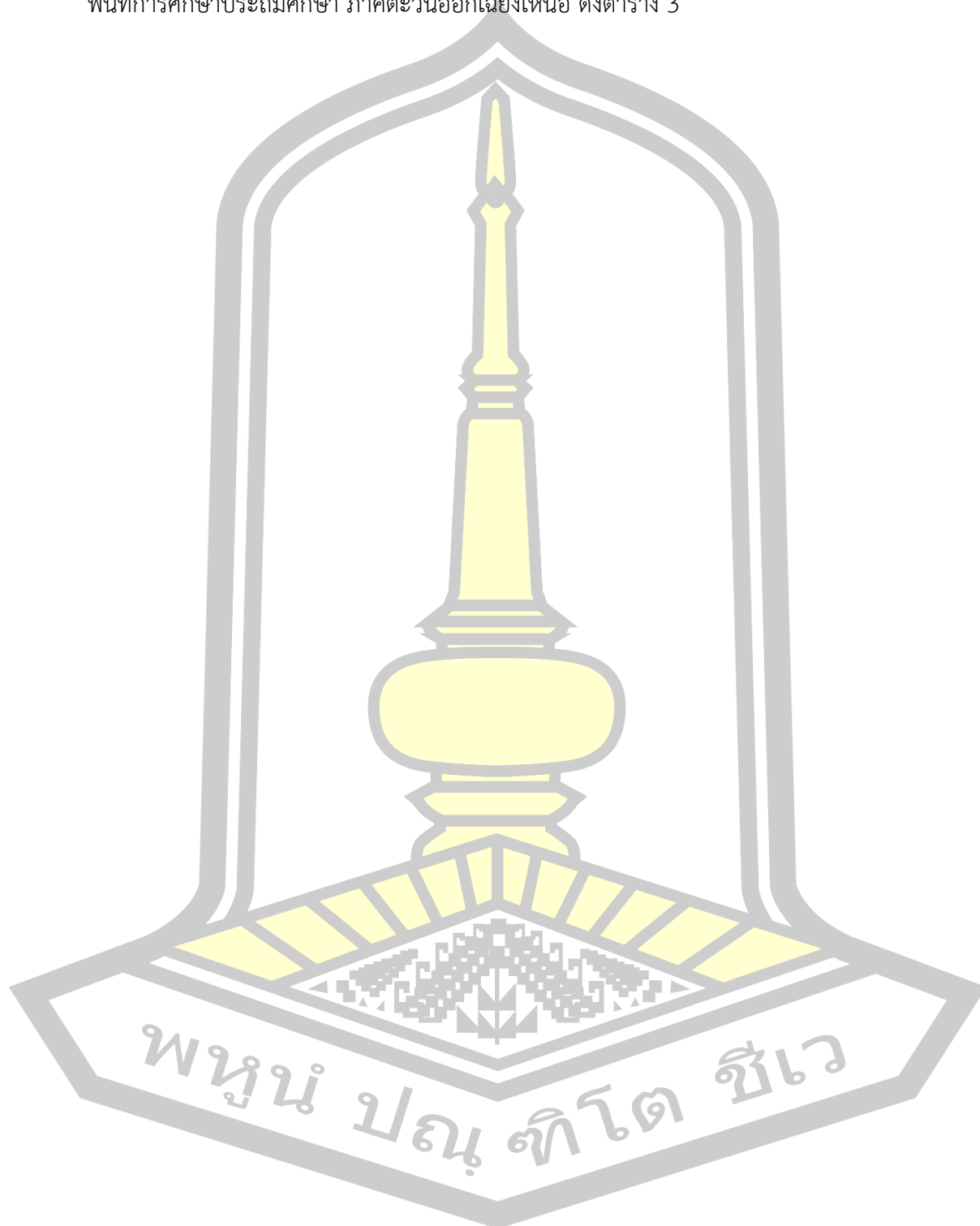
การตรวจประเมิน ได้แบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ มิติกระบวนการและมิติผลลัพธ์ คือ

1. การตรวจประเมินมิติกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินองค์ประกอบหลักด้านกระบวนการ 6 ด้าน คือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนยุทธศาสตร์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ
2. การตรวจประเมินมิติผลลัพธ์ เป็นการตรวจประเมินองค์ประกอบด้านผลลัพธ์ คือ 7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (leadership) การวางแผนกลยุทธ์ (strategy planning) ลูกค้าและตลาด (customer and market focus) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (measurement, analysis, and knowledge management) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource focus) การจัดการกระบวนการ (process management) และผลลัพธ์ทางธุรกิจ (business results)

จากเอกสารที่กล่าวมาในข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแนวทางการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ เช่น การมีวิสัยทัศน์ ความสามารถทางวิชาการ การสื่อสารและเทคโนโลยี การเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์ และนักสร้างพลังและแรงบันดาลใจเชิงบวก และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ สะท้อนให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามบริบทและศักยภาพของแต่ละโรงเรียน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและวิจัย ที่กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบที่เห็นว่ามีคามหมายเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน หรือมีบริบทเดียวกัน แต่มีชื่อเรียกแตกต่างกัน นำมาสังเคราะห์เพื่อให้ได้ชื่อองค์ประกอบที่ครอบคลุมความหมายของทุกแนวคิดข้างต้น เพื่อกำหนด

เป็นองค์ประกอบของการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังตาราง 3









ตาราง 3 (ต่อ)

| ร.ร. | องค์ประกอบ                      | นักวิชาการ | คู่มือวิชาชีพ (2550) | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2551) | สถาบันมาตรฐานวิชาชีพและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551) | สำนักงานบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553) | เอกธิป สุวารี (2554) | ราตรี ศรีโพธิ์วรรณ (2555) | ✓ เกษศิริ กมล (2556) | ✓ อจธรา สุระวาสุ และคณะ (2559) | อุดม ชูธีวรรณ และชวลิต เกิดพิพย์ (2559) | ✓ สุนิษ แก้วมี (2561) | ✓ ปรัชญา ดาวเรือง และคณะ (2561) | ✓ สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2562) | ✓ มงโสภา หนองเตชะ และพิศภัฏ โกลิยวัฒน์ (2562) | ✓ วนิดา เจริญชัย (2562) | ✓ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) | ✓ Peter and Waterman (1982) | ✓ Evans and William (1993) | ✓ Kanter และ Gregory (2020) |
|------|---------------------------------|------------|----------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------|---------------------------|----------------------|--------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|
|      |                                 |            |                      |                                                           |                                                 |                                              |                      |                           |                      |                                |                                         |                       |                                 |                                       |                                               |                         |                                                |                             |                            |                             |
| 15   | การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้ปกครอง |            |                      |                                                           |                                                 |                                              |                      |                           |                      |                                |                                         |                       |                                 |                                       |                                               |                         |                                                |                             |                            |                             |
| 16   | การจัดการเชิงกลยุทธ์            |            |                      |                                                           |                                                 |                                              |                      |                           |                      | ✓                              |                                         |                       |                                 |                                       |                                               |                         |                                                |                             |                            |                             |
| 17   | การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ       |            |                      |                                                           |                                                 |                                              |                      |                           |                      | ✓                              |                                         |                       |                                 |                                       |                                               |                         |                                                |                             |                            |                             |
| 18   | การบริหารและการจัดการศึกษา      |            |                      |                                                           |                                                 |                                              |                      |                           |                      | ✓                              |                                         |                       |                                 |                                       |                                               |                         |                                                |                             |                            |                             |
| 19   | การเสริมพลังอำนาจและทีมงาน      |            |                      |                                                           |                                                 |                                              |                      |                           |                      | ✓                              |                                         |                       |                                 |                                       |                                               |                         |                                                |                             |                            |                             |
| 20   | การสื่อสารและประสานความร่วมมือ  |            |                      |                                                           |                                                 |                                              |                      |                           |                      | ✓                              |                                         |                       |                                 |                                       |                                               |                         |                                                |                             |                            |                             |

ตาราง 3 (ต่อ)

| ร.ร. | องค์ประกอบ             | นักวิชาการ | คู่มือวิชาชีพ (2550) | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2551) | สถาบันมาตรฐานวิชาชีพและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551) | สำนักงานบริหารงานการวิจัยและพัฒนา (2553) | เอกวิป สุวารี (2554) | ราชภัฏสุราษฎร์ธานี (2555) | เกษศิริ กมล (2556) | อัญญา ชระวาสุ และคณะ (2559) | อุทัย ฐิติวรรณ และคณะ (2559) | สุนิษา แก้วมณี (2561) | ปรัชญา ดาเรือง และคณะ (2561) | สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2562) | มิ่งโสภา หะมะเต และคณะ (2562) | วันลาต เจริญชัย (2562) | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) | Peter and Waterman (1982) | Evans and William (1993) | Kanter และ Gregory (2020) |
|------|------------------------|------------|----------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------|---------------------------|--------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------|------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|------------------------|----------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|
|      |                        |            |                      |                                                           |                                                 |                                          |                      |                           |                    |                             |                              |                       |                              |                                     |                               |                        |                                              |                           |                          |                           |
| 21   | เทคโนโลยีและภาษาอังกฤษ |            |                      |                                                           |                                                 |                                          |                      |                           |                    | ✓                           |                              |                       |                              | ✓                                   |                               |                        |                                              |                           |                          |                           |
| 22   | กลยุทธ์                |            |                      |                                                           |                                                 |                                          |                      |                           |                    |                             |                              |                       |                              | ✓                                   |                               |                        |                                              |                           |                          |                           |
| 23   | บุคลากร                |            |                      |                                                           |                                                 |                                          |                      |                           |                    |                             |                              |                       |                              | ✓                                   |                               |                        |                                              |                           |                          |                           |
| 24   | ลูกค้า                 |            |                      |                                                           |                                                 |                                          |                      |                           |                    |                             |                              |                       |                              | ✓                                   |                               |                        |                                              |                           |                          |                           |
| 25   | การปฏิบัติการ          |            |                      |                                                           |                                                 |                                          |                      |                           |                    |                             |                              |                       |                              | ✓                                   |                               |                        |                                              |                           |                          |                           |
| 26   | การจัดการกระบวนการ     |            |                      |                                                           |                                                 |                                          |                      |                           |                    |                             |                              |                       |                              | ✓                                   |                               |                        |                                              |                           |                          |                           |

ตาราง 3 (ต่อ)

| ร.ร. | องค์ประกอบ                            | นักวิชาการ | คู่มือวิชาชีพ (2550) | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2551) | สถาบันมาตรฐานวิชาชีพและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551) | สำนักงานบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553) | เอกธิป สุวารี (2554) | ราตรี ศรีโพธิ์วรรณ (2555) | เกษศิริ กมล (2556) | อภิสรา ศรีวาสุ และคณะ (2559) | อัมม ชูวิวัฒน์ และคณะ (2559) | สุนิษา แก้วมณี (2561) | ปรีชา ตาเวือง และคณะ (2561) | สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2562) | มุ่งเลิศ หมะเทศ และคณะ (2562) | วันลาต เจริญชัย (2562) | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) | Peter and Waterman (1982) | Evans and William (1993) | Kanter และ Gregory (2020) |
|------|---------------------------------------|------------|----------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------|---------------------------|--------------------|------------------------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|------------------------|----------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|
|      |                                       |            |                      |                                                           |                                                 |                                              |                      |                           |                    |                              |                              |                       |                             |                                     |                               |                        |                                              |                           |                          |                           |
| 27   | การประเมินตนเอง                       |            |                      |                                                           |                                                 |                                              |                      |                           |                    |                              |                              |                       |                             |                                     |                               |                        |                                              |                           |                          |                           |
| 28   | การสร้างทีมงาน                        |            |                      |                                                           |                                                 |                                              |                      |                           |                    |                              |                              |                       |                             |                                     |                               |                        |                                              |                           |                          |                           |
| 29   | การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน |            |                      |                                                           |                                                 |                                              |                      |                           |                    |                              |                              |                       |                             |                                     |                               |                        |                                              |                           |                          |                           |
| 30   | สารสนเทศและเทคโนโลยี                  |            |                      |                                                           |                                                 |                                              |                      |                           |                    |                              |                              |                       |                             |                                     |                               |                        |                                              |                           |                          |                           |
| 31   | การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์          |            |                      |                                                           |                                                 |                                              |                      |                           |                    |                              |                              |                       |                             |                                     |                               |                        |                                              |                           |                          |                           |

ตาราง 3 (ต่อ)

| ร.ร. | องค์ประกอบ                             | นักวิชาการ | คู่มือวิชาชีพ (2550) | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2551) | สถาบันมาตรฐานวิชาชีพและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551) | สำนักงานบริหารงานการวิจัยและพัฒนา (2553) | เอกธิป สุวารี (2554) | ราตรี ศรีพวงวรรณ (2555) | เกษศิริ กมล (2556) | อภิสรา ศรีระวาสุ และคณะ (2559) | อุทัย ฐิติวรรณ และคณะ (2559) | สุนิษา แก้วมณี (2561) | ปรีชา ตาเวียง และคณะ (2561) | สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2562) | มิ่งโสภา หะมะเตชะ และคณะ (2562) | วิมลรัตน์ เจริญชัย (2562) | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) | Peter and Waterman (1982) | Evans and William (1993) | Kanter และ Gregory (2020) |
|------|----------------------------------------|------------|----------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------|-------------------------|--------------------|--------------------------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|
|      |                                        |            |                      |                                                           |                                                 |                                          |                      |                         |                    |                                |                              |                       |                             |                                     |                                 |                           |                                              |                           |                          |                           |
| 32   | การจัดการความรู้                       |            |                      |                                                           |                                                 |                                          |                      |                         |                    |                                |                              |                       |                             |                                     |                                 | ✓                         |                                              |                           |                          |                           |
| 33   | การพัฒนาบุคลากร                        |            |                      |                                                           |                                                 |                                          |                      |                         |                    |                                |                              |                       |                             |                                     |                                 | ✓                         |                                              |                           |                          |                           |
| 34   | การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |            |                      |                                                           |                                                 |                                          |                      |                         |                    |                                |                              |                       |                             |                                     |                                 | ✓                         |                                              |                           |                          |                           |
| 35   | การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน             |            |                      |                                                           |                                                 |                                          |                      |                         |                    |                                |                              |                       |                             |                                     |                                 | ✓                         |                                              |                           |                          |                           |
| 36   | ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย        |            |                      |                                                           |                                                 |                                          |                      |                         |                    |                                |                              |                       |                             |                                     |                                 | ✓                         |                                              |                           |                          |                           |



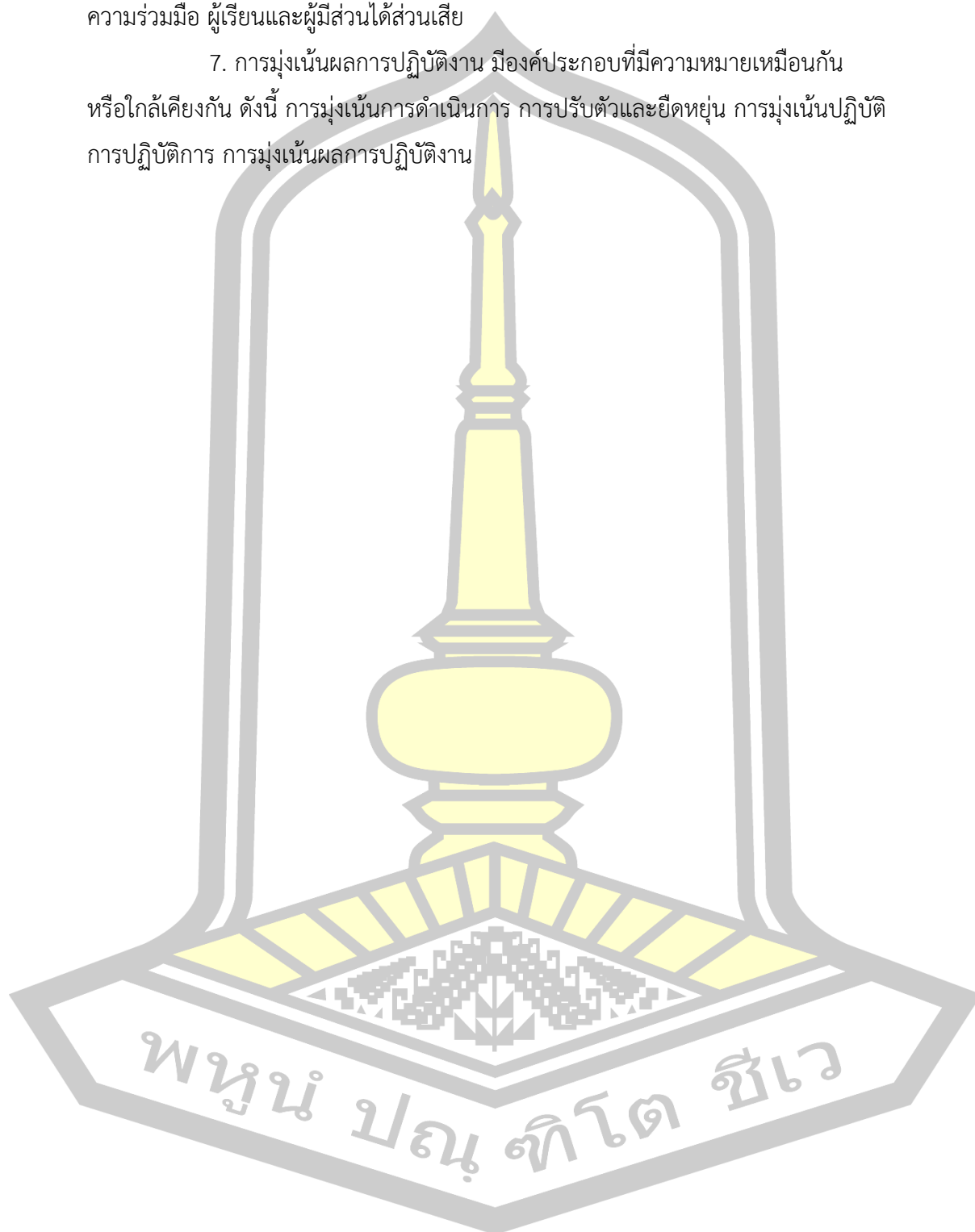


จากตาราง 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบของของการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของนักวิชาการ ศุภลักษณ์ เศรษฐพานิช (2550), สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2551), สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551), สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษา ตอนปลาย (2553), เอกธิป สุขวารี (2554), ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555), เกษศิริ กมล (2556), อัจฉรา สรรวาสี และคณะ (2559), อุดม ชูสิ่วรรณ และชวลิต เกิดทิพย์ (2559), สันวิช แก้วมี (2561), ปรีชา ดาวเรือง และคณะ (2561), สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2562), มังโสด หมะตะ และพลศักดิ์ โกสิยวัฒน์ (2562), วินุลาศ เจริญชัย (2562), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565), Peter and Waterman (1982), Evans and William (1993) และ Kanter and Gregory (2020) ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางองค์ประกอบมีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเสนอองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์ให้มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมาย เดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อต่างกัน และสามารถสรุปจำนวนองค์ประกอบจากการ วิเคราะห์ทั้งหมดเพื่อการสังเคราะห์ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ มืองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ดังนี้ การนำ องค์การภาวะผู้นำของผู้บริหาร
2. การวางแผนกลยุทธ์ มืองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ดังนี้ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ นโยบายและกลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์
3. การจัดการกระบวนการ มืองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ดังนี้ กระบวนการ การจัดการด้านกระบวนการ การมุ่งเน้นการดำเนินการการแก้ปัญหาและ การตัดสินใจ การปฏิบัติการ
4. การจัดการความรู้ มืองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ดังนี้ การจัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ รูปแบบการบริหาร และจัดการ การวัดผลและประเมินผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การบริหารและการจัดการศึกษา การประเมินตนเอง
5. การมุ่งเน้นบุคลากร มืองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ดังนี้ บุคลากร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรบุคคล การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติ การเสริมพลังอำนาจและทีมงาน การสร้างทีมงาน การพัฒนาบุคลากร
6. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มืองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ดังนี้ การมุ่งเน้นนักเรียน การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้ปกครอง การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน การสื่อสารและประสานความร่วมมือ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน ดังนี้ การมุ่งเน้นการดำเนินการ การปรับตัวและยืดหยุ่น การมุ่งเน้นปฏิบัติ การปฏิบัติการ การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน



ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา

| ๗. | องค์ประกอบ                                  | นักวิชาการ               |                                       |                                            |                                       |              |                     |              |                        |                        |                        |                                |                              |                                 |              |                                       |                           |                          |                           |
|----|---------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------|--------------|---------------------|--------------|------------------------|------------------------|------------------------|--------------------------------|------------------------------|---------------------------------|--------------|---------------------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|
|    |                                             | คู่มือวิทยานิพนธ์ (2550) | สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2551) | สถาบันมาตรวิทยาและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551) | สำนักงานบริหารงานวิจัยแห่งชาติ (2553) | เอกภพ (2554) | จารีตประเพณี (2555) | เกษตร (2556) | อรรถาภิธานศัพท์ (2559) | อรรถาภิธานศัพท์ (2559) | อรรถาภิธานศัพท์ (2561) | ปรัชญา ดาเวอริ่ง และคณะ (2561) | สำนักงานราชบัณฑิตยสภา (2562) | มโนทัศน์ ทฤษฎี และปรัชญา (2562) | วินัย (2562) | สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2565) | Peter and Waterman (1982) | Evans and William (1993) | Kanter และ Gregory (2020) |
| 1  | ภาวะผู้นำ                                   | ✓                        | ✓                                     | ✓                                          | ✓                                     | ✓            | ✓                   | ✓            | ✓                      | ✓                      | ✓                      | ✓                              | ✓                            | ✓                               | ✓            | ✓                                     | ✓                         | ✓                        | ✓                         |
| 2  | การวางแผนเชิงกลยุทธ์                        | ✓                        | ✓                                     | ✓                                          | ✓                                     | ✓            | ✓                   | ✓            | ✓                      | ✓                      | ✓                      | ✓                              | ✓                            | ✓                               | ✓            | ✓                                     | ✓                         | ✓                        | ✓                         |
| 3  | การจัดการกระบวนการ                          | ✓                        | ✓                                     | ✓                                          | ✓                                     | ✓            | ✓                   | ✓            | ✓                      | ✓                      | ✓                      | ✓                              | ✓                            | ✓                               | ✓            | ✓                                     | ✓                         | ✓                        | ✓                         |
| 4  | การจัดการความรู้                            | ✓                        | ✓                                     | ✓                                          | ✓                                     | ✓            | ✓                   | ✓            | ✓                      | ✓                      | ✓                      | ✓                              | ✓                            | ✓                               | ✓            | ✓                                     | ✓                         | ✓                        | ✓                         |
| 5  | การมุ่งเน้นบุคลากร                          | ✓                        | ✓                                     | ✓                                          | ✓                                     | ✓            | ✓                   | ✓            | ✓                      | ✓                      | ✓                      | ✓                              | ✓                            | ✓                               | ✓            | ✓                                     | ✓                         | ✓                        | ✓                         |
| 6  | การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |                          | ✓                                     | ✓                                          | ✓                                     | ✓            | ✓                   | ✓            | ✓                      | ✓                      | ✓                      | ✓                              | ✓                            | ✓                               | ✓            | ✓                                     | ✓                         | ✓                        | ✓                         |
| 7  | การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน                  | ✓                        |                                       |                                            |                                       |              |                     |              |                        |                        |                        |                                |                              |                                 |              |                                       |                           |                          |                           |

จากตาราง 4 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของของการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สรุปแนวคิดของนักวิชาการที่ผู้วิจัยนำมาศึกษาองค์ประกอบของการบริหาร สถานศึกษาคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา มีทั้งสิ้น 7 องค์ประกอบ ซึ่งได้พิจารณาองค์ประกอบ ของการบริหารสถานศึกษาคุณภาพ จากความสอดคล้องปรากฏว่า บางองค์ประกอบเป็น องค์ประกอบเดียวกัน บางองค์ประกอบมีความสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกัน หรือมีความหมายในทิศทาง เดียวกัน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มพิจารณาองค์ประกอบที่สอดคล้องกันมากที่สุด จึงได้ องค์ประกอบหลักขององค์ประกอบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็น 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การจัดการกระบวนการ 4) การจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6) การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 7) การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของการบริหารจัดการสถานศึกษาคุณภาพ เพื่อพัฒนาคุณภาพศึกษามีติ กระบวนการ มี 7 ด้าน โดยมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

#### 1. ภาวะผู้นำ (Leadership)

##### 1.1 ความหมาย

ลีปนันท เกตุทัต (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความมีวิสัยทัศน์ มีทัศนะกว้างไกล สามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ และยินดีร่วมปฏิบัติตาม ซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้นำต้องมี ศักยภาพพื้นฐาน 9 ประการ ได้แก่ เป็นคนเก่ง เป็นคนดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความกล้าหาญทาง จริยธรรม อดทน บริหารจัดการเป็นการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม และ เคยประสบความสำเร็จมาพอสมควร

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะ หรือกระบวนการ ที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการที่จะทำให้ผู้ตามมีความเต็มใจ และมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2551) กล่าวว่า การนำ องค์การ หรือภาวะผู้นำ เป็นการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแล ตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน ประกอบด้วย 1) การนำ องค์การ ได้แก่ การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และการทบทวนผลการ ดำเนินการของส่วนราชการ 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคมและ การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551) กล่าวว่า ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย หลักการในการทำงาน ทิศทางของโรงเรียน เป้าหมายที่คาดหวังจากการดำเนินการ การให้ความสำคัญแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน การกำกับดูแลโรงเรียน และความรับผิดชอบต่อส่วนรวมและชุมชน ประกอบด้วย ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำโรงเรียน ประกอบด้วย การชี้นำโรงเรียน การกำกับดูแลโรงเรียน 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย การรับผิดชอบต่อส่วนรวมและชุมชน โรงเรียนต้องบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรมและคุณธรรม โดยการกำหนด วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติการไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและมีการวัดผล ประเมินผลในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

นิสตากร เวชยานนท์ (2554) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถกำหนด กลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ายได้ สามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ค่านิยม ให้เข้ากับกลยุทธ์ โครงสร้างระบบต่าง ๆ สามารถเรียนรู้ คัดสรรและเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ สามารถมอบอำนาจ และกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นในหมู่พนักงาน

เอกธิป สุขวารี (2554) กล่าวว่าถึง ภาวะผู้นำ วิธีการที่ผู้นำระดับชั้นนำ และทำให้องค์กรมีความยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการคาดหวังผลการดำเนินการของ องค์กร โดยให้ความสำคัญกับการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร พัฒนาผู้นำในอนาคต วัดผล การดำเนินการในระดับองค์กร และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติตามจริยธรรม และผลการดำเนินการที่ดี

ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) กล่าวว่าถึง ภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดง ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และการสนับสนุนชุมชนโดยพิจารณาใน 2 ประเด็นหลักคือ 1) การนำ องค์กรโดยผู้นำระดับสูง และ 2) ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อ

เกษศิริ กมล (2556) กล่าวว่า หมายถึง การนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง โดยผู้บริหารจะเป็นแกนนำในการกำหนดทิศทางขององค์กร และโครงสร้างองค์กร เพื่อนำไปสู่ ความเป็นเลิศ รวมถึงการปกครองธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง และ 2) การปกครองและความรับผิดชอบต่อสังคม

ศศิตา เพลินจิต (2558) กล่าวว่า ทักษะด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบต่อ หมายถึง ผู้ที่เป็นตัวแบบและเป็นผู้นำโดยใช้ทักษะการแก้ปัญหา เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ที่ ประสงค์ เป็นผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ยอมรับความสามารถของคณะทำงาน หรือผู้ร่วมงานที่มี ความแตกต่างกัน สามารถกำหนดขอบข่ายของปัญหา วิเคราะห์และแก้ปัญหาด้วยความรับผิดชอบต่อ

ผ่องพรรณ พลราช (2560) กล่าวว่า ทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Skills in Visionary Leadership) หมายถึง ผู้นำสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จของผู้เรียน

วางแผนเพื่อพัฒนาเชิงกลยุทธ์ในระดับเขตพื้นที่ ระดับโรงเรียน ตามบริบทของวัฒนธรรมชุมชน ความสนใจของผู้เรียนและการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน และเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร ในองค์กรให้ทำงานตามความถนัด และความสามารถของตนเอง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน ตลอดจนสามารถบริหารทรัพยากรอื่น ๆ ในโรงเรียนได้อย่างมีคุณภาพ และกำหนดเป้าหมาย แผนงานในการไปสู่เป้าหมายนั้นได้อย่างชัดเจน

สนิธิ แก้วมี (2561) กล่าวว่า ด้านการนำองค์กร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และเป้าหมายขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) ได้กล่าวว่า การนำองค์กร ต้องมีการนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง และการกำกับดูแล องค์กรและการตอบแทนสังคม

Yukl (2006) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ ว่าเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคล คนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Kanter และ Gregory (2020) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้แก่

1) การนำองค์กร และ 2) ความรับผิดชอบทางสังคม

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง การกำหนดค่านิยม ทิศทาง วิธีการ ปฎิบัติภายในและภายนอกองค์กร สถานการณ์ปัจจุบัน รวมถึงการนำความเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารองค์กรของผู้บริหารในการนำพาองค์กรไปสู่การบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน

## 1.2 ความสำคัญ

วรรณธ แสงมณี (2553) กล่าวว่า ความสำคัญกับภาวะผู้นำในการบริหารงาน ให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ เพราะผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำนั่นถือได้ว่าเป็นหลักชัยของหน่วยงาน ผู้ที่จะเป็นหัวหน้าขององค์กร และบุคคลภายในองค์กรได้จะต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ใหม่ให้เกิดขึ้น รวมทั้งสามารถเข้าใจได้เป็นอย่างดีว่าอะไรคือสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องมีและต้องทำ เพื่อดำรงรักษาองค์กรไว้และสามารถเผชิญหน้ากับความจริงของโลกยุค สมัยใหม่ที่มักจะเกิด เหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากปัจจัยสิ่งแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

Sergiovanni และคณะ (1980) กล่าวว่า ความสำคัญกับภาวะผู้นำ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายและ พันธกิจของโรงเรียนโดยอาศัยภาวะผู้นำ สร้างความกระตือรือร้นให้ผู้ร่วมงานมีการสื่อสารที่ดี มีวินัย ในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีความคล่องแคล่วว่องไว ฉลาด มีความคิดดี รับผิดชอบ สร้างแรงจูงใจแก่ ผู้ร่วมงาน รู้จักปรับเปลี่ยนอารมณ์ สร้างความคาดหวัง รู้จักการวางแผนและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี และสามารถปฏิบัติงานได้ผล

Milner และ Joyce (2005) กล่าวว่า ความสำเร็จกับภาวะผู้นำในภาครัฐ เป็นสิ่งที่ช่วยผลักดันวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ผู้นำภาครัฐที่ดี จำเป็นจะต้องมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และยุติธรรม รวมถึงจะต้องมีทักษะทางด้านการเมือง เพื่อให้ตนเองเป็นผู้นำที่เชื่อถือได้

กล่าวโดยสรุป ความสำเร็จภาวะผู้นำในการบริหารงานของผู้บริหารเป็นสิ่งจำเป็นของผู้บริหารในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความกระตือรือร้นให้ผู้ร่วมงาน มีการสื่อสารที่ดี มีวินัยในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีความคล่องแคล่วว่องไว ฉลาด มีความคิดดี และรับผิดชอบ ตัวชี้วัดคุณลักษณะภาวะผู้นำ

### 1.3 ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้การนำองค์กร เป็นการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร ได้แก่ การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคมและการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย หลักการในการทำงาน ทิศทางของโรงเรียน เป้าหมายที่คาดหวังจากการดำเนินการ การให้ความสำคัญแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อสังคมในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน การกำกับดูแลโรงเรียนและความรับผิดชอบต่อส่วนรวมและชุมชน ประกอบด้วย ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำโรงเรียน ประกอบด้วย การชี้นำโรงเรียน การกำกับดูแลโรงเรียน 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย การรับผิดชอบต่อส่วนรวมและชุมชน โรงเรียนต้องบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรมและคุณธรรม โดยการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติการไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและมีการวัดผลประเมินผลในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

เอกธิป สุขวารี (2554) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้การนำองค์กร คือ วิธีการที่ผู้นำระดับชี้นำ และทำให้องค์กรมีความยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการคาดหวังผลการดำเนินการขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการที่ผู้นำระดับสูง สื่อสารกับบุคลากร พัฒนาผู้นำในอนาคต วัดผลการดำเนินการในระดับองค์กร และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติตาม

จริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี หมวดยังรวมถึงระบบธรรมาภิบาลขององค์กร และวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจได้ว่าการประพฤติ ปฏิบัติตามจริยธรรมและมีวิธีปฏิบัติตามหน้าที่พลเมืองดี

ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ของการนำองค์กร (Leadership) หมายถึง การตรวจสอบว่าผู้นำระดับสูงใช้วิธีการในการกำหนด ค่านิยม ทิศทางและความคาดหวังในการดำเนินงาน รวมทั้งการแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และการสนับสนุนชุมชน โดยพิจารณาใน 2 ประเด็นหลัก คือ 1) การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง และ 2) ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

เกษศิริ กมล (2556) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ การนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง คือ 1) การนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง และ 2) การปกครองและความรับผิดชอบต่อสังคม

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำว่า เป็นการดำเนินการในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

สนวิษ แก้วมี (2561) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ ด้านการนำองค์กร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และเป้าหมายขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ การนำองค์กร (Leadership) ได้แก่ การนำองค์กรของผู้นำระดับสูง และการกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม

Evans และ William (1993) ได้เสนอ ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำ เป็นการกระจายอำนาจ และการตัดสินใจจะมีส่วนร่วม และกระจายไปทั่วทั้งองค์กร การมีส่วนร่วม (Participation) ความร่วมมือ (Collaboration) และการทำงานเป็นทีม (Team) เป็นวิธีทางในการดำเนินชีวิต เมื่อคนรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการยอมรับในการกระจายอำนาจ และให้ได้ตัดสินใจ การมีข้อมูลก็นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรในความรู้สึกของบุคลากร และการเลือกอำนาจให้ยังมียุ่่นำเอาสิ่งที่ดีที่สุดที่บุคลากรมีเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรในที่สุด อำนาจจากส่วนกลาง และอำนาจส่วนบุคคลต้องสมดุลกันกับการมีความชัดเจนพวกเขาจะปฏิบัติด้วยพันธสัญญา ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวังขององค์กร

Kanter และ Gregory (2020) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้แก่ 1) การนำองค์กร และ 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำ คือ การกำหนดค่านิยม ทิศทาง วิธีการ ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร สถานการณ์ปัจจุบัน รวมถึงการนำความเปลี่ยนแปลงด้านการบริหาร

องค์กรของ ผู้บริหารในการนำพาองค์กรไปสู่การบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) จากทัศนะและผลการศึกษาของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ดังกล่าวนั้น ผู้วิจัย เห็นว่ามีตัวบ่งชี้ที่มีความหมายไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน จึงกำหนดชื่อตัวบ่งชี้ที่มีความหมายเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันแต่ครอบคลุมทุกแนวคิดที่กล่าวข้างต้นมาเป็นองค์ประกอบย่อย ด้านการนำองค์กร ดังนี้

ตาราง 5 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านภาวะผู้นำ (Leadership)

| ท.บ. | องค์ประกอบ                           | นักวิชาการ                                                |                                          |                                              |                       |                         |                    |                      |                                              |                          |                           |
|------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------|----------------------|----------------------------------------------|--------------------------|---------------------------|
|      |                                      | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2551) | สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีนานาชาติ (2551) | สำนักงานบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553) | เอกธิป สุขวารี (2554) | ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) | เกษศิริ กมล (2556) | สันวิธ แก้วมี (2561) | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) | Evans and William (1993) | Kanter และ Gregory (2020) |
| 1    | การนำองค์กร                          | ✓                                                         |                                          |                                              |                       |                         |                    |                      |                                              |                          | ✓                         |
| 2    | ความรับผิดชอบต่อสังคม                | ✓                                                         | ✓                                        |                                              |                       |                         |                    |                      |                                              |                          |                           |
| 3    | ภาวะผู้นำโรงเรียน                    |                                                           | ✓                                        |                                              |                       |                         |                    |                      |                                              |                          |                           |
| 4    | ภาวะผู้นำในการดำเนินงาน              |                                                           |                                          | ✓                                            |                       |                         |                    |                      |                                              |                          |                           |
| 5    | การกำกับดูแลและการทำงานอย่างเป็นระบบ |                                                           |                                          | ✓                                            |                       |                         |                    |                      |                                              |                          |                           |
| 6    | ความสำคัญกับการเป็นผู้นำระดับสูง     |                                                           |                                          |                                              | ✓                     |                         |                    |                      |                                              |                          |                           |
| 7    | ธรรมาภิบาลขององค์กร                  |                                                           |                                          |                                              | ✓                     |                         |                    |                      |                                              |                          |                           |
| 8    | การนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง      |                                                           |                                          |                                              |                       | ✓                       | ✓                  |                      |                                              |                          |                           |
| 9    | ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม   |                                                           |                                          |                                              |                       | ✓                       |                    |                      |                                              |                          |                           |

ตาราง 5

| ท.บ. | องค์ประกอบ                          | นักวิชาการ                                  |                                          |                                        |                       |                           |                    |                      |                                              |                          |                           |
|------|-------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------|----------------------|----------------------------------------------|--------------------------|---------------------------|
|      |                                     | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2551) | สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551) | สำนักบริหารงานกรมรมศึกษาตอนปลาย (2553) | เอกธิป สุขวารี (2554) | ราตรี ศรีเพ็ชรธรรม (2555) | เกษศิริ กมล (2556) | สันวิช แก้วมี (2561) | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) | Evans and William (1993) | Kanter และ Gregory (2020) |
| 10   | การปกครองและความรับผิดชอบต่อสังคม   |                                             |                                          |                                        |                       |                           | ✓                  |                      |                                              |                          |                           |
| 11   | ภาวะผู้นำของผู้บริหาร               |                                             |                                          |                                        |                       |                           |                    | ✓                    |                                              |                          |                           |
| 12   | เป้าหมายและวัฒนธรรมขององค์กร        |                                             |                                          |                                        |                       |                           |                    | ✓                    |                                              |                          |                           |
| 13   | การนำองค์กรของผู้ในระดับสูง         |                                             |                                          |                                        |                       |                           |                    |                      | ✓                                            |                          |                           |
| 14   | การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม |                                             |                                          |                                        |                       |                           |                    |                      | ✓                                            |                          |                           |
| 15   | ภาวะผู้นำโดยการกระจายอำนาจ          |                                             |                                          |                                        |                       |                           |                    |                      |                                              | ✓                        |                           |
| 16   | การมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีม        |                                             |                                          |                                        |                       |                           |                    |                      |                                              | ✓                        |                           |
| 17   | ความรับผิดชอบต่อทางสังคม            |                                             |                                          |                                        |                       |                           |                    |                      |                                              |                          | ✓                         |

จากตาราง 5 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของนักวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2551), สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551), สำนักบริหารงานกรมรมศึกษาตอนปลาย (2553), เอกธิป สุขวารี (2554), ราตรี ศรีเพ็ชรธรรม (2555), เกษศิริ กมล (2556), สันวิช แก้วมี (2561), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565), Evans and William (1993) และ Kanter and Gregory (2020) ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่า องค์ประกอบบางองค์ประกอบมีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์ให้มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่เป็นกลาง (Neutral)

ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อต่างกัน และสามารถสรุปจำนวนตัวบ่งชี้จากการวิเคราะห์ทั้งหมดเพื่อการสังเคราะห์ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีตัวบ่งชี้ที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ดังนี้ ภาวะผู้นำโดยการกระจายอำนาจ การนำองค์กร ภาวะผู้นำโรงเรียน ภาวะผู้นำในการดำเนินการ ความสำคัญกับการเป็นผู้นำระดับสูง การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง การนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง ภาวะผู้นำของผู้บริหารการนำองค์กร และการนำองค์กรของผู้นำระดับสูง

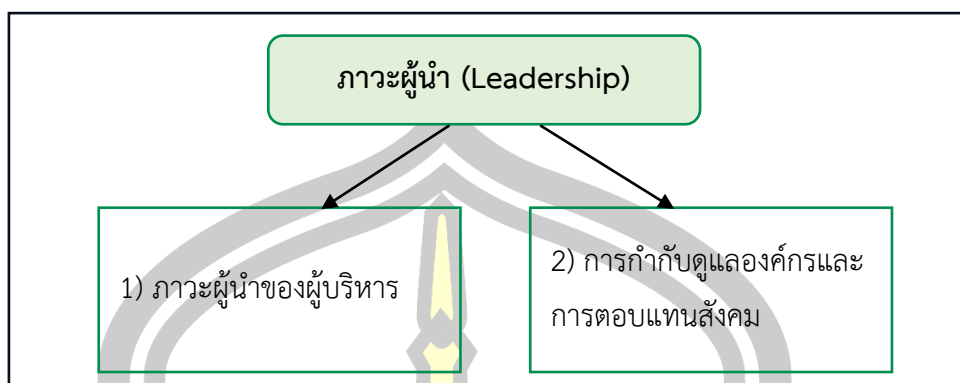
2. การกำกับดูแลองค์กรและการตอบสนองสังคม มีตัวบ่งชี้ที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ดังนี้ การมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีม ความรับผิดชอบต่อสังคม ความรับผิดชอบต่อทางสังคม การกำกับดูแลการทำงานอย่างเป็นระบบ ธรรมาภิบาลขององค์กร ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม และการปกครองและความรับผิดชอบต่อสังคม

ตาราง 6 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านภาวะผู้นำ (Leadership)

| ตัวบ่งชี้ | ท.บ.                                 | นักวิชาการ                               |                                          |                                              |                      |                         |                    |                        |                                              |                          |                           |
|-----------|--------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------|-------------------------|--------------------|------------------------|----------------------------------------------|--------------------------|---------------------------|
|           |                                      | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) | สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีนานาชาติ (2551) | สำนักงานบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553) | เอกธิป สุวารี (2554) | ราตรี ศรีไพพรรณ์ (2555) | เกษศิริ กมล (2556) | สันธิชัย แก้วมี (2561) | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) | Evans and William (1993) | Kanter และ Gregory (2020) |
| 1         | ภาวะผู้นำของผู้บริหาร                | ✓                                        | ✓                                        | ✓                                            | ✓                    | ✓                       | ✓                  | ✓                      | ✓                                            | ✓                        | ✓                         |
| 2         | การกำกับดูแลองค์กรและการตอบสนองสังคม | ✓                                        | ✓                                        | ✓                                            | ✓                    | ✓                       | ✓                  | ✓                      | ✓                                            |                          | ✓                         |
| 3         | วัฒนธรรมองค์กร                       | ✓                                        |                                          |                                              |                      |                         |                    |                        |                                              | ✓                        |                           |

จากตาราง 6 ผลการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ (Leadership)

ที่นักวิชาการได้นำเสนอข้างต้น ผู้วิจัยกำหนดเป็นตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ได้ 2 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ 2) การกำกับดูแลองค์กรและการตอบสนองสังคม



ภาพประกอบ 4 ตัวบ่งชี้ด้านภาวะผู้นำ (Leadership)

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้แก่ การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงใช้ในการกำหนดทิศทางและทบทวนผลการปฏิบัติงานขององค์กร/สถานศึกษา

เกษศิริ กมล (2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ เป็นต้นแบบในการประพฤติตามกฎหมายและหลักจริยธรรม การสร้างความยั่งยืนแก่โรงเรียน การสื่อสารและผลการ ปฏิบัติงานของโรงเรียน

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารคือ คุณลักษณะ และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. มีการกำหนดและสื่อสาร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ทิศทาง ความคาดหวัง และขั้นตอนปฏิบัติงานที่ชัดเจนกับบุคลากรทุกระดับ
2. มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงาน และผลักดันบุคลากรให้ทำงานบรรลุตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งมีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ สามารถตัดสินใจอย่างเหมาะสม
3. มีการกำกับดูแลการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานและระบบการป้องกันการทุจริต
4. มีการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรและเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

5. มีการวิเคราะห์ ทบทวนข้อมูลผลการดำเนินการจากทุกด้าน  
และความรับผิดชอบต่อสังคม

6. มีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของ  
ผู้บริหาร คือ วิสัยทัศน์ และค่านิยม การสื่อสาร พันธกิจและผลการดำเนินการของโรงเรียน  
สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงนำมากำหนด  
ทิศทางในการบริหารองค์กร อันได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ รวมถึงผลการ ปฏิบัติงาน  
ขององค์กรหรือสถานศึกษา

## 2. การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) กล่าวว่า การกำกับดูแล  
องค์กรและการตอบแทนสังคม คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคมและ  
การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) กล่าวว่า การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม  
หมายถึง วิธีการที่องค์กร/สถานศึกษา แสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะและการเป็นสมาชิกที่ดี  
ของสังคม

เกษศิริ กมล (2556) กล่าวว่า การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม คือ  
การปกครองและความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทน หมายถึง  
ผู้อำนวยการปกครอง โรงเรียนกำหนดกระบวนการ ตัวชี้วัด เป้าหมายในการให้ครู ผู้ปกครอง  
ผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติตามกฎหมายและหลักจริยธรรม รวมทั้งเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคมและ  
ให้การสนับสนุนชุมชนหลัก

สรุปได้ว่า การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม หมายถึง กระบวนการ  
หรือวิธีการที่ผู้บริหารแสดงถึงความสามารถในการกำกับ ดูแล และส่งเสริมให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมที่  
ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม รวมทั้งให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคมและความปลอดภัยของชุมชน  
โดยมีกระบวนการ ตัวชี้วัด เป้าหมายให้บุคลากรปฏิบัติตามอย่างชัดเจน

พูน ปรณ จิตโต ชีเว

ตาราง 7 การสังเคราะห์เนื้อหาตัวบ่งชี้ด้านภาวะผู้นำ (Leadership)

| องค์ประกอบ                | ตัวบ่งชี้                                                                      | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ภาวะผู้นำ<br>(Leadership) | <p>1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร</p> <p>2. การกำกับดูแลองค์กร และการตอบแทนสังคม</p> | <p>กระบวนการ หรือวิธีการบริหารจัดการที่ผู้บริหารนำมาใช้ ในการชี้นำและสร้างให้เกิดความยั่งยืน กับองค์กร รวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและการคาดหวังในผลการดำเนินงานขององค์กร โดยจะให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้บริหารระดับสูง นำมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากร การเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร การพัฒนาผู้บริหารในอนาคต และการวัดผล การดำเนินการในระดับองค์กร</p> <p>วิธีการที่ผู้บริหารแสดงถึงความสามารถ ในการกำกับ ดูแล และส่งเสริมให้ บุคลากรเกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม รวมทั้งให้ความสำคัญต่อ ความรับผิดชอบ และความปลอดภัยของ ชุมชนโดยมีกระบวนการ ตัวชี้วัด เป้าหมายให้บุคลากรปฏิบัติตามอย่าง ชัดเจน</p> |

## 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

## 2.1 ความหมาย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) กล่าวว่า การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินวิธีการกำหนดและถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติราชการ เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ ประกอบด้วย 1) การจัดทำยุทธศาสตร์ ได้แก่ กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 2) การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ ได้แก่ วิธีการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ และการคาดการณ์ผลการดำเนินการ

สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551) กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดทำยุทธศาสตร์โรงเรียน ทำอย่างไรในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีหลายเรื่องไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การทำให้ผลการดำเนินการโดยภาพรวมดีขึ้นและทำให้การศึกษาประสบความสำเร็จ เป็นต้น การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย ดังนี้ 1) โรงเรียนดำเนินการอย่างไร ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติ 2) แผนการปฏิบัติการและตัวชี้วัดหลัก ๆ โดยย่อ 3) ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ตามตัวชี้วัดหลัก ๆ ที่ระบุในแผนการตรวจประเมิน

เอกธิป สุขวารี (2554) กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการทำให้มั่นใจได้ว่ามีทรัพยากรเพียงพอที่จะบรรลุผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ วิธีการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์บังคับ และวิธีการวัดความสำเร็จและรักษาความยั่งยืน หมวดนี้เน้นว่าความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กรเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่ต้องเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการวางแผนโดยรวมขององค์กร

นิสตารค์ เวชยานนท์ (2554) ได้ให้ความหมาย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ว่า เป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรต้องมีการบูรณาการตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคลากร เพื่อตอบสนองทั้งเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของบุคคล การวางแผนเชิงกลยุทธ์ไม่จำเป็นต้องกำหนดมาจากระดับบน การวางแผนเชิงกลยุทธ์เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือในระดับต่าง ๆ

ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การตรวจสอบถึงกระบวนการในการพัฒนาและการเลือกจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งวัดความก้าวหน้าด้วย โดยพิจารณาจาก 2 ประเด็นหลัก คือ 1) การจัดทำกลยุทธ์ และ 2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

เกษศิริ กมล (2556) กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติและสามารถปรับเปลี่ยนแผนหากสถานการณ์เปลี่ยนไป รวมถึงมีการวัดผลความก้าวหน้ามีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การพัฒนากลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

สนวิช แก้วมี (2561) กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การจัดทำแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

กล่าวโดยสรุป การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อให้กระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจ เป้าหมาย ไปสู่กลยุทธ์ที่ชัดเจน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ท้าทายมีความเป็นไปได้ ดำเนินงานตามกลยุทธ์ การเชื่อมโยงตัวชี้วัดเข้ากับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ เชื่อมโยง

ค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษา สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม องค์กรที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์ แผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์ และมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

## 2.2 ความสำคัญ

Evans และ William (1993) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์เป็นตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรใช้แนวคิดในการปรับปรุงคุณภาพในการกำหนดแนวทางการสื่อสาร การปฏิบัติงาน การตรวจสอบ และปรับปรุง นโยบายและกลยุทธ์เกน্থย่อย

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2550) กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์ว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

1. ทำให้องค์กรมีเสถียรภาพ
2. เป็นฐานสำหรับการ วางแผนกลยุทธ์หรือกำหนดยุทธศาสตร์
3. เป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจ
4. ช่วยในการควบคุมพฤติกรรม

เอกธิป สุขวารี (2554) กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการทำให้มั่นใจได้ว่ามีทรัพยากรเพียงพอที่จะบรรลุผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ วิธีการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์บังคับ และวิธีการวัดความสำเร็จและรักษาความยั่งยืน หมวดนี้เน้นว่าความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กรเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่ต้องเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการวางแผนโดยรวมขององค์กร

ศิริพงษ์ เสาภายน (2554) ได้ให้ความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ว่า เป็นภาพฝัน หรือจินตนาการของทุกคนที่ต้องการเห็นอนาคต ซึ่งการจะเห็นได้นั้นบุคลากรต้องมุ่งมั่นปฏิบัติงานจนเกิดผล และการที่จะเกิดความมุ่งมั่นได้นั้นทุกคนต้องมีแรงบันดาลใจในการทำงานอย่างจริงจัง และสิ่งที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้ คือ กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และร่วมสร้างสรรค์งาน เพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง

เกษศิริ กมล (2556) กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) คือ การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติและสามารถปรับเปลี่ยนแผนหากสถานการณ์เปลี่ยนไป รวมถึงมีการวัดผลความก้าวหน้า มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การพัฒนากลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

สนธิ์ แก้วมี (2561) กล่าวว่า ความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การจัดทำแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดอนาคตขององค์กรที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกัน พินิจความท้าทายใหม่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยมีความมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายเดียวกัน เชื่อมโยงบุคคลที่แตกต่างกันมา ร่วมงานกัน และเป็นพื้นฐานในการวางแผน

### 2.3 ตัวบ่งชี้การวางแผนเชิงกลยุทธ์

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2545) ได้เสนอตัวบ่งชี้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ขั้นเตรียมการเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย การให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในองค์กร รวมถึงการมีเจตคติที่ดีของสมาชิก

2. ขั้นดำเนินการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอน ดังนี้

2.1 รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน เช่น วัตถุประสงค์ ภารกิจ ความคาดหวัง และความต้องการ ผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2.2 วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้เข้าใจและตระหนักในศักยภาพของหน่วยงาน

2.3 ผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคต เป็นลักษณะของการสร้างฝันจะได้ มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม

2.4 นำมุมมองมาเชื่อมโยงกันแล้วเรียงลำดับความสำคัญ

2.5 คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตที่เป็นความฝันของทุกคน

2.6 จัดเกล้าให้สื่อความหมายชัดเจน ปลุกเร้าท้าทายสร้างพลังจิตใจ มีสาระครอบคลุมวิสัยทัศน์

3. ขั้นนำกลยุทธ์ปฏิบัติ เมื่อกำหนดกลยุทธ์ตามขั้นตอนแล้วจะได้กลยุทธ์ของหน่วยงาน และควรสื่อสารให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและเข้าใจตรงกันจึงนำไปปฏิบัติ

4. ขั้นประเมินการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทำให้ทราบว่าแผนเชิงกลยุทธ์นั้นมี ประสิทธิภาพเพียงใด โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานว่ามีความก้าวหน้าเพียงใดควรปรับปรุงแก้ไข อย่างไร

ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ของด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การตรวจสอบถึงกระบวนการในการพัฒนาและการเลือกจุดประสงค์

เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งวัดความก้าวหน้าด้วย โดยพิจารณาจาก 2 ประเด็นหลัก คือ  
1) การจัดทำกลยุทธ์ และ 2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) กล่าวไว้ว่าตัวบ่งชี้  
การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategy) ประกอบด้วย การจัดทำกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ  
เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีดังนี้

1. สถานศึกษามีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุนสอดคล้องกับเป้าหมาย
2. มีกระบวนการในการพัฒนาพันธกิจนำไปสู่การมุ่งเน้นไปที่ภาพอนาคตของ  
สถานศึกษา
3. มีวัฒนธรรมที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุแผนเชิงกลยุทธ์
4. มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษามีความสอดคล้อง  
และเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
5. บุคลากรมีความชัดเจนในเป้าหมาย สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน  
ในการนำพาสถานศึกษาสู่ทิศทางเดียวกัน
6. มีการกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์
7. มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์
8. มีแผนที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทัน
9. มีการเชื่อมโยงเป้าหมาย ตัวชี้วัดเข้ากับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของ  
สถานการณ
10. มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

สถานศึกษา

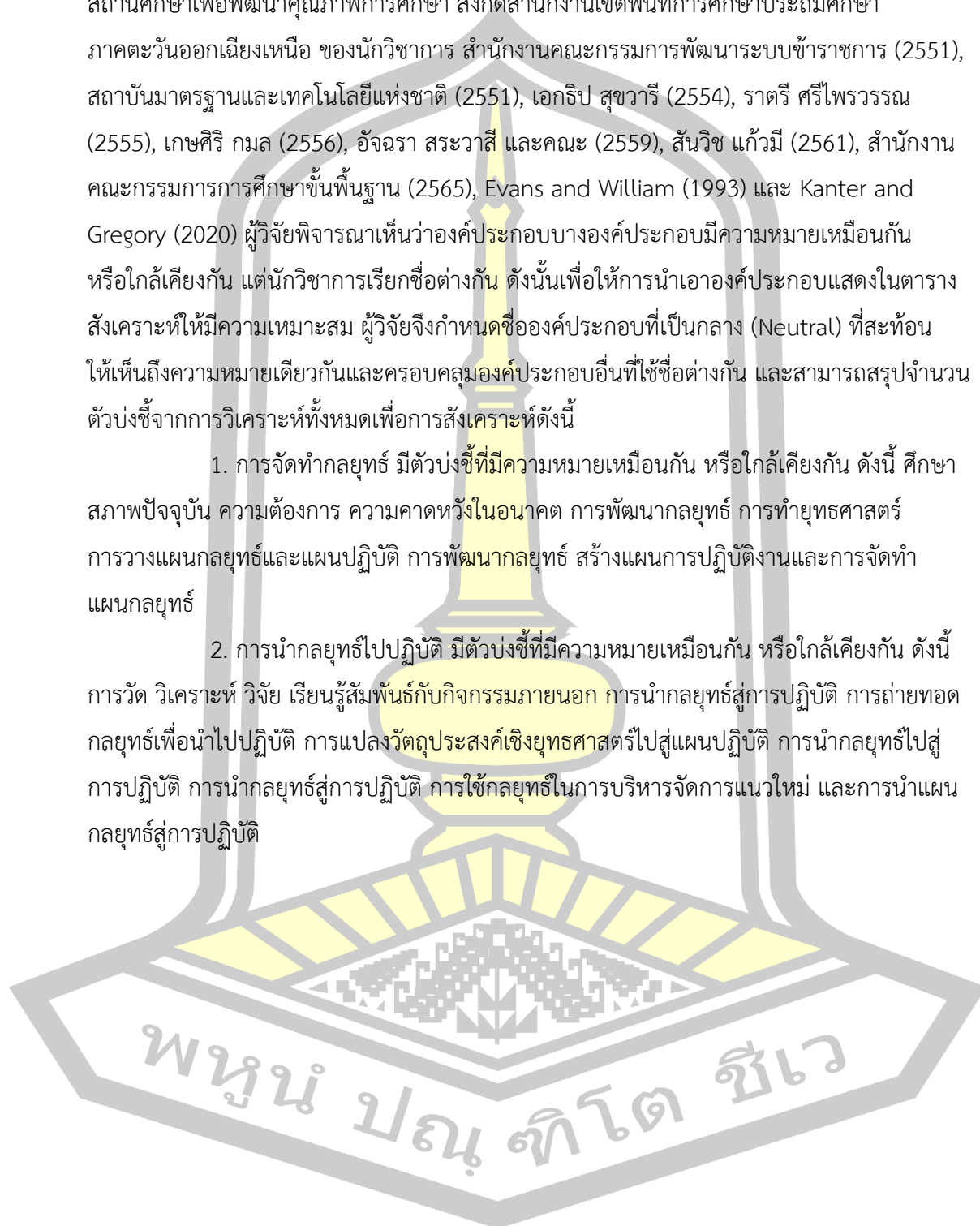
พหุ ประถมศึกษา



จากตาราง 8 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของของวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของนักวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2551), สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551), เอกธิป สุขวารี (2554), ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555), เกษศิริ กมล (2556), อัจฉรา สรวัสส์ และคณะ (2559), สันวิช แก้วมี (2561), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565), Evans and William (1993) และ Kanter and Gregory (2020) ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางองค์ประกอบมีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์ให้มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อต่างกัน และสามารถสรุปจำนวนตัวบ่งชี้จากการวิเคราะห์ทั้งหมดเพื่อการสังเคราะห์ดังนี้

1. การจัดทำกลยุทธ์ มีตัวบ่งชี้ที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ดังนี้ ศึกษาสภาพปัจจุบัน ความต้องการ ความคาดหวังในอนาคต การพัฒนากลยุทธ์ การทำยุทธศาสตร์ การวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติ การพัฒนากลยุทธ์ สร้างแผนการปฏิบัติงานและการจัดทำแผนกลยุทธ์

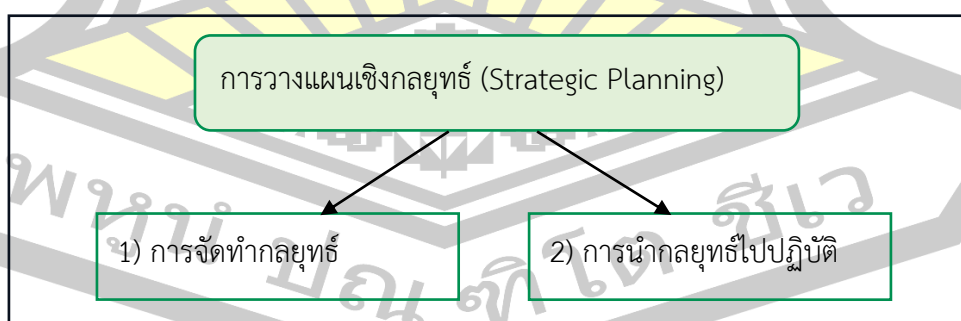
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีตัวบ่งชี้ที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ดังนี้ การวัด วิเคราะห์ วิจัย เรียนรู้สัมพันธ์กับกิจกรรมภายนอก การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ การแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ การใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการแนวใหม่ และการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ



ตาราง 9 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

| ตัวบ่งชี้                               | นักวิชาการ | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2551) | สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551) | เอกริปป สุขวารี (2554) | ราตรี ศรีเพ็ชรธรรม (2555) | เกษศิริ กมล (2556) | อัจฉรา สรวัสส์ และคณะ (2559) | สันวิธ แก้วมี (2561) | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) | Evans and William (1993) | Kanter และ Gregory (2020) |
|-----------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------|---------------------------|--------------------|------------------------------|----------------------|----------------------------------------------|--------------------------|---------------------------|
|                                         |            | ✓                                                         | ✓                                        | ✓                      | ✓                         | ✓                  | ✓                            | ✓                    | ✓                                            | ✓                        | ✓                         |
| 1 การจัดทำกลยุทธ์                       |            | ✓                                                         | ✓                                        | ✓                      | ✓                         | ✓                  | ✓                            | ✓                    | ✓                                            | ✓                        | ✓                         |
| 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ                 |            | ✓                                                         | ✓                                        | ✓                      | ✓                         | ✓                  | ✓                            | ✓                    | ✓                                            | ✓                        | ✓                         |
| 3 การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ |            |                                                           |                                          |                        |                           |                    | ✓                            | ✓                    |                                              |                          |                           |

จากตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ที่นักวิชาการได้นำเสนอข้างต้น เพื่อกำหนดเป็นตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้ 2 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) การจัดทำกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีรายละเอียดดังนี้



ภาพประกอบ 5 ตัวบ่งชี้ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

## 1. การจัดทำกลยุทธ์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2551) กล่าวว่า การจัดทำยุทธศาสตร์ ได้แก่ กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) กล่าวว่า การจัดทำกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งระบุความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องและการเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันด้วย

เกษศิริ กมล (2556) กล่าวว่า การจัดทำหรือพัฒนากลยุทธ์ หมายถึง การจัดทำกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม การทบทวนกลยุทธ์ ระบบการทำงาน สมรรถนะหลักและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) กล่าวว่า การจัดทำกลยุทธ์ คือ กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

สรุปได้ว่า การจัดทำกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการกำหนดกระบวนการในการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ไม่แน่นอน โดยมีวัตถุประสงค์นวัตกรรม ระบบการทำงาน สมรรถนะหลัก รวมถึงการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ

## 2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2551) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ วิธีการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ และการคาดการณ์ผลการดำเนินการ

ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง วิธีการ ที่องค์กรแปลงกลยุทธ์สู่แบบปฏิบัติการรวมทั้งการสรุป ตัวบ่งชี้การดำเนินงานในปัจจุบันและการคาดการณ์ในอนาคต

เกษศิริ กมล (2556) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ หมายถึง การพัฒนาแผนปฏิบัติ การปฏิบัติตามแผน การจัดสรรทรัพยากร การวางแผนกำลังคน การจัดผลการปฏิบัติงาน การปรับแต่งแผนปฏิบัติการ และการคาดการณ์ผลการปฏิบัติการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติคือการจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

สรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง วิธีการถ่ายทอดกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดแผนปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้การดำเนินการ การบริหารจัดการทรัพยากร และการจัดการผลงาน การคาดการณ์ในผลการปฏิบัติในอนาคต รวมถึงการติดตามผลการดำเนินงาน

ตาราง 10 การสังเคราะห์เนื้อหาตัวบ่งชี้ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

| องค์ประกอบ                                | ตัวบ่งชี้                | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) | 1. การจัดทำกลยุทธ์       | วิธีการกำหนดกระบวนการในการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ไม่แน่นอน โดยมีวัตถุประสงค์ นวัตกรรม ระบบการทำงาน สมรรถนะหลัก รวมถึงการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ      |
|                                           | 2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | วิธีการถ่ายทอดกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดแผนปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้การดำเนินการ การบริหารจัดการทรัพยากรและการจัดการผลงาน การคาดการณ์ในผลการปฏิบัติในอนาคต รวมถึงการติดตามผลการดำเนินงาน |

### 3. การจัดการกระบวนการ (Process Management)

#### 3.1 ความหมาย

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2541) กล่าวว่า การจัดการกระบวนการว่าหมายถึง ความที่พยายามจะสั่งแนะและผสมผสานความพยายามของมนุษย์ซึ่งมีจุดรวมอยู่ที่จุดหมายปลายทาง หรือเป้าหมายบางอย่างการบริหารเป็นกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่สั่งให้ ความสะดวกในการทำงานของกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน

ธีระ รุญเจริญ (2553) กล่าวว่า การจัดการกระบวนการว่า หมายถึง การดำเนินงานด้วยกระบวนการที่หลายคน เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาทุกด้านจนบรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และสามารถพัฒนาตนเองพัฒนาอาชีพพัฒนาสังคม ให้ดำรงชีวิตในสังคมเป็นไปด้วยความสงบสุข

แพรวดาว สอนง้วน (2557) กล่าวว่า การจัดการกระบวนการ หมายถึง แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร สามารถประยุกต์และบริหารตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารงานทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ สามารถบริหารโครงการ กิจกรรมและทรัพยากรต่าง ๆ ได้สอดคล้องกับแผนที่วางไว้ รวมทั้ง

บริหารงบประมาณได้อย่างถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้และเกิดประโยชน์สูงสุด สามารถจัดให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการ และสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

ผ่องพรรณ พลราช (2560) กล่าวไว้ว่า การจัดการกระบวนการ ไว้ดังนี้

1. ทักษะการบริหารจัดการองค์กร (Skills in Organizational Management) หมายถึง ผู้นำสถานศึกษาจะต้องรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลในการตัดสินใจในการพัฒนาองค์กร มอบหมายความรับผิดชอบให้กับบุคลากรให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล ยึดมั่นตามกฎระเบียบขององค์กร และมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน วางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม โดยใช้กระบวนการในการติดตาม ประเมินประสิทธิภาพที่หลากหลายและมีมาตรฐาน เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ทักษะในการบริหารจัดการบุคคล (Skills in Staff Management) หมายถึง ผู้นำสถานศึกษาจะต้องใช้กลยุทธ์ในการวางแผนในการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเข้ม โดยการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรม สัมมนาทางวิชาการ การทำงานเป็นทีม การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน และเชี่ยวชาญในวิชาชีพ พัฒนาสุขภาพอนามัยของบุคลากรในองค์กร และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

วราพร บุญมี (2563) กล่าวไว้ว่า การจัดการกระบวนการ หมายถึง ผู้บริหารสามารถนำหลักการบริหารมารวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลในการตัดสินใจในการพัฒนาสถานศึกษา โดยประยุกต์การบริหารตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุด และใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยใช้กระบวนการในการติดตาม ประเมินผลที่หลากหลายและมีมาตรฐาน เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การจัดการกระบวนการ คือ กระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่อง และประสานงานกัน โดยทุกฝ่ายเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ เพื่อให้การทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น หรือบรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย แนวกิจกรรมการปฏิบัติหน้าที่ในอันที่จะเชื่อมั่นได้ว่า กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในแนวทางที่ใช้ทรัพยากรทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยความพยายามร่วมกันของกลุ่มบุคคล หรือเป็นกระบวนการบริหารที่มีการบูรณาการระหว่างคนกับงาน โดยมีการวางแผนการจัดโครงสร้างองค์การ การเป็นผู้นำ และการควบคุมที่มีประสิทธิภาพที่ทำให้องค์การดำรงอยู่ และเกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 3.2 ความสำคัญ

นรินทร์ แจ่มจำรัส (2549) กล่าวว่า ความสำคัญของการจัดการกระบวนการองค์การดังนี้

1. การจัดองค์การเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนความสำเร็จขององค์การ เนื่องจากการจัดการกระบวนการองค์การเป็นงานที่ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดว่าใครจะทำอะไร ใครจะอยู่แผนกไหน ใครจะต้องรับผิดชอบและรายงานต่อใคร ซึ่งการจัดองค์การนั้นเสมือนเป็นการกำหนดว่าจะทำอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการจัดองค์การนั้นยังรวมถึงกลไกการประสานงาน เนื่องด้วยในองค์การหนึ่ง ๆ จะต้องมีการแบ่งงานและประสานงานกัน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง เช่น การประสานงานระหว่างแผนกผลิตกับแผนกขาย ซึ่งอาจเป็นในกรณีที่แผนกผลิตต้องติดต่อขอข้อมูลกับฝ่ายขายก่อนว่าสินค้าที่ผลิตขึ้นมานั้นการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างไร ถ้าฝ่ายขายบอกว่าได้รับการตอบรับจากลูกค้าอย่างมาก ซึ่งข้อมูลที่ได้มาแผนกผลิตก็จะสามารถวางแผนได้ว่าควรผลิตในปริมาณเท่าใด
2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน เนื่องจากองค์การทุกองค์การจะต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ ซึ่งประสิทธิภาพนั้นจะกล่าวไว้ในเรื่องของใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งบางครั้งอาจไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนในเรื่องของประสิทธิผล กล่าวได้ว่า เป็นความพยายามขององค์การในการทำให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ คือ ประสิทธิภาพ ซึ่งการที่จะเกิดประสิทธิผลได้นั้นเราไม่ได้มองในมุมของการใช้ทรัพยากร หรือคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า แต่เราจะเน้นไปที่จะทำอย่างไร ให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้
3. ช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน เนื่องจากการจัดองค์การเป็นการกำหนดว่า ในองค์การใดองค์การหนึ่งควรแบ่งออกเป็นกี่แผนก เมื่อมีการแบ่งแผนกได้แล้วในขั้นตอนต่อไปจะเป็นเรื่องของการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เช่น ใครอยู่แผนกไหน หน้าที่งานคืออะไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบหรือใครคือผู้บังคับบัญชาในแผนกนั้น ซึ่งผลดีก็คือ ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานได้ง่ายขึ้น
4. การจัดองค์การที่ดีช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามความถนัดหรือตามความเหมาะสม เช่นจากการจัดองค์การ องค์การจะต้องมีการแบ่งแผนกงาน และจัดคนลงไปทำงานในแต่ละแผนก ซึ่งการจัดคนไปในแต่ละแผนกนั้น ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ในการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ถ้าผู้บริหารสามารถจัดคนให้เหมาะสมกับงาน องค์การก็จะได้ประโยชน์สูงสุดจากการทำงานของพวกเขานั่น

วรพจน์ บุษราคัมวดี (2552) กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการจัดการกระบวนการว่ามีหลายประการ ดังนี้

1. ทำให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรเป็นไปเพื่อประสิทธิผล (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการจัดการในองค์กรที่ดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน ประเมินได้ และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมุ่งสู่การบริหารเพื่อต้นทุนที่ต่ำกว่า (low cost) ดีกว่า (better quality) เร็วกว่า (higher speed) บริการที่ดีกว่า (better service)
2. ในมุมมองของนักเศรษฐศาสตร์ การจัดการที่ดีจะช่วยลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำสุด (lowest cost) และผลตอบแทนให้ได้สูงสุด (highest benefit)
3. การจัดการเป็นไปเพื่อให้สอดคล้องและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์การจัดการต้องมีการจัดโครงสร้าง (Structure) และการออกแบบ (Design) ให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม กล่าวคือ ถ้าต้องการให้องค์กรเป็นแบบใดก็ออกแบบให้เป็นแบบนั้น เช่น หากต้องการให้บริการรวดเร็วจำเป็นต้องออกแบบองค์กรแบบรีอับระบบ (Reengineering) ถ้าต้องการให้คนในองค์กรทำงานอย่างมีความสุขสนุกในการทำงาน จำเป็นต้องออกแบบองค์กรแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Organization) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การบริหารองค์การสมัยใหม่จึงต้องเริ่มที่การจัดองค์การ (Organizing) โดยมุ่งสู่การจัดการโครงสร้างและออกแบบองค์กรเป็นสำคัญ
4. การจัดการก่อให้เกิดการอบรมขัดเกลาทางสังคม (Socialization) เพราะการปฏิบัติงานในองค์กรจะมีสถาบันหล่อหลอม อบรม สั่งสอน ขัดเกลา ให้มีบุคลากรที่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากต้องการบุคลากรที่มีความเป็นเลิศ “ฉลาด เก่ง และมีสุข” จำเป็นต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. การจัดการจะช่วยให้้องค์การมุ่งสู่บริหารจัดการงานอย่างเป็นระบบ มีการค้นคว้า ทดลอง พิสูจน์ได้ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) การจัดการองค์การสมัยใหม่ ต้องมีการนำเอาศาสตร์การจัดการ (Management Science) และศาสตร์เชิงปริมาณ (Qualitative) ซึ่งได้แก่ การวิจัย เชิงปฏิบัติการ คณิตศาสตร์ สถิติ รวมทั้งระบบเทคโนโลยี และสารสนเทศเพื่อการบริหาร จะทำให้องค์การไปสู่ความสำเร็จ และมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้
6. ศาสตร์และองค์ความรู้ด้านการจัดการที่ผ่านมา ทำให้เกิดเป็นแนวคิดหรือพาราไดม์ใหม่เกี่ยวกับการจัดการว่าแปรเปลี่ยนไปตามยุคใหม่ที่แปรเปลี่ยนไปตามบริบท (Context) ทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี รวมทั้งสภาพแวดล้อมของงาน (Task environment) ได้แก่ ลูกค้า (Customer) คู่แข่ง (Competitor) ผู้สนับสนุน หรือผู้ป้อนวัตถุดิบ (Supplier) และผู้ควบคุม (Regulator)

7. การจัดการในปัจจุบันช่วยสะท้อนให้เห็นว่าผู้รับบริการมีความสำคัญ และเป็นกลไกที่ทำให้องค์การภาครัฐปรับเปลี่ยนมายึดหลักการบริหารสาธารณะที่ทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด พึงพอใจสูงสุด โดยทำงานแบบยึดหลักประสิทธิผลที่มุ่งสู่การบริหารจัดการ การบริการ (service) ที่ดี เน้นการทำงานแบบบูรณาการของผู้นำ และทีมงานร่วมกันทำงานเพื่อมุ่งสู่ การเป็นเลิศและพัฒนาคุณภาพของภาครัฐ

วรพจน์ บุษราคัมวดี (2552) กล่าวว่า ความสำคัญของการจัดการกระบวนการ มีหลายประการ ดังนี้

1. ทำให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์การเป็นไปเพื่อประสิทธิผล (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการจัดการในองค์การที่ดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน ประเมินได้ และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมุ่งสู่ การบริหารเพื่อต้นทุนที่ต่ำกว่า (low cost) ดีกว่า (better quality) เร็วกว่า (higher speed) บริการที่ดีกว่า (better service)

2. ในมุมมองของนักเศรษฐศาสตร์ การจัดการที่ดีจะช่วยลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำสุด (lowest cost) และผลตอบแทนให้ได้สูงสุด (highest benefit)

3. การจัดการกระบวนการเป็นไปเพื่อให้สอดคล้องและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ การจัดการต้องมีการจัดโครงสร้าง (Structure) และการออกแบบ (Design) ให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม กล่าวคือ ถ้าต้องการให้องค์การเป็นแบบใดก็ออกแบบให้เป็นแบบนั้น เช่น หากต้องการให้บริการ รวดเร็วจำเป็นต้องออกแบบองค์การแบบรีอับริระบบ (Reengineering) ถ้าต้องการให้คนในองค์การ ทำงานอย่างมีความสุข สนุกในการทำงานจำเป็นต้อง ออกแบบองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Organization) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การบริหารองค์การสมัยใหม่ จึงต้องเริ่มที่การจัดองค์การ (Organizing) โดยมุ่งสู่การ จัดการโครงสร้างและออกแบบองค์การเป็น สำคัญ

4. การจัดการกระบวนการก่อให้เกิดการอบรมขัดเกลาทางสังคม (Socialization) เพราะการปฏิบัติงานในองค์การจะมีสถาบันหล่อหลอม อบรม สั่งสอน ขัดเกลา ให้มีบุคลากรที่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากต้องการบุคลากรที่มีความเป็นเลิศ “ฉลาด เก่ง และมีสุข” จำเป็นต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5. การจัดการกระบวนการจะช่วยให้องค์การมุ่งสู่บริหารจัดการงานอย่างเป็น ระบบ มีการค้นคว้า ทดลอง พิสูจน์ได้ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) การจัดการ องค์การสมัยใหม่ต้องมีการนำเอาศาสตร์การจัดการ (Management Science) และศาสตร์เชิง

ปริมาณ (Qualitative) ซึ่งได้แก่ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ คณิตศาสตร์ สถิติ รวมทั้งระบบเทคโนโลยี และสารสนเทศเพื่อการบริหาร จะทำให้องค์การไปสู่ความสำเร็จและมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้

6. ศาสตร์และองค์ความรู้ด้านการจัดการกระบวนการที่ผ่านมามีทำให้เกิดเป็นแนวคิด หรือพาราไดม์ใหม่เกี่ยวกับการจัดการว่าปรับเปลี่ยนไปตามยุคใหม่ที่ปรับเปลี่ยนไปตามบริบท (Context) ทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี รวมทั้งสภาพแวดล้อมของงาน (Task environment) ได้แก่ ลูกค้า (Customer) คู่แข่ง (Competitor) ผู้สนับสนุนหรือผู้ป้อนวัตถุดิบ (Supplier) และผู้ควบคุม (Regulator)

7. การจัดการกระบวนการในปัจจุบันช่วยสะท้อนให้เห็นว่าผู้รับบริการมีความสำคัญและเป็นกลไกที่ทำให้องค์การภาครัฐปรับเปลี่ยนมายึดหลักการบริหารสาธารณะที่ทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุดพึงพอใจสูงสุด โดยทำงานแบบยึดหลักประสิทธิภาพที่มุ่งสู่การบริหารจัดการบริการ (service) ที่ดี เน้นการทำงานแบบบูรณาการของผู้นำและทีมงานร่วมกันทำงานเพื่อมุ่งสู่การเป็นเลิศและพัฒนาคุณภาพของภาครัฐราชการ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2558) ได้กล่าวไว้ว่าความสำคัญของการบริหารจัดการขององค์กรหลาย ๆ แห่งจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบสู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตั้งแต่ขั้นตอนของการออกแบบกระบวนการทำงานแล้ว โดยทั่วไปการออกแบบที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในห่วงโซ่มูลค่า หากสถาบันมีโครงการที่ต้องออกแบบคู่ขนานกัน หรือมีหลักสูตร และบริการที่ต้องใช้บุคลากร เครื่องมือ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ร่วมกัน การประสานเรื่องการใช้ทรัพยากรด้วยกัน อาจเป็นประเด็นพิจารณาที่สำคัญ ทั้งยังอาจเป็นวิธีที่ทำให้สามารถลดต้นทุนต่อหน่วย และรอบเวลาในการออกแบบ และบริหารหลักสูตร และการบริการใหม่ได้ด้วย

สรุปได้ว่า การจัดการกระบวนการ มีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ทำให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรเป็นไปเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการดำเนินงานการจัดการที่ดีจะช่วยลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำสุด การจัดการเป็นไปเพื่อให้สอดคล้องและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์การจัดการก่อให้เกิดการอบรมขัดเกลาทางสังคม การจัดการจะช่วยให้้องค์การมุ่งสู่บริหารจัดการงานอย่างเป็นระบบ มีการค้นคว้า ทดลอง พิสูจน์ได้ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์และองค์ความรู้ด้านการจัดการที่ผ่านมามีทำให้เกิดเป็นแนวคิดหรือพาราไดม์ใหม่เกี่ยวกับการจัดการว่าปรับเปลี่ยนไปตามยุคใหม่ที่ปรับเปลี่ยนไปตามบริบท และนอกจากนี้การจัดการในปัจจุบันช่วยสะท้อนให้เห็นว่าผู้รับบริการมีความสำคัญ และเป็นกลไกที่ทำให้องค์การภาครัฐปรับเปลี่ยนมายึดหลักการบริหารสาธารณะที่ทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด

### 3.3 ตัวบ่งชี้การจัดการกระบวนการ

Joshi (2012) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้การจัดการกระบวนการ หรือการบริหารจัดการ (Administration Skills) ประกอบด้วยทักษะ ดังต่อไปนี้

1. ทักษะทางการบริหาร (Administration Skills)
2. ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication Skills)
3. ความเข้าใจในด้านพฤติกรรม (Understanding Behavior)
4. ภาวะผู้นำ (Leadership)
5. การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Decision Making)
6. การบริหารเวลา (Time Management)
7. การบริหารความเครียด (Managing Stress)
8. ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม (Ethics and Moral Skills)
9. ทักษะด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation Skills)

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ของการจัดการกระบวนการว่าเป็นส่วนที่จะเสริมให้การปรับปรุงกระบวนการทำงานมีความคล่องตัว มีมาตรฐาน และสามารถดำเนินงานได้สมดังที่มุ่งหมาย โดยอาจมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในลักษณะที่เป็นตัวสนับสนุนการทำงาน (Enabler) เพื่อให้องค์กรมีระบบงานที่มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ และผลกระทบของงานต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การทำงานตามแนวคิดองค์กรแบบเครื่องจักรจึงเป็นเสมือนแขนขาขององค์กร เพราะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ด้านการจัดการด้านกระบวนการ คือ กระบวนการที่สร้างคุณค่า โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็น “กระบวนการที่สร้างคุณค่า” แก่นักเรียนและทำให้การบริการของโรงเรียนประสบความสำเร็จและเติบโต โรงเรียนมีวิธีการในการจัดการกระบวนการดังกล่าวอย่างไร กระบวนการสนับสนุนโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการบริหารจัดการ “กระบวนการ สนับสนุน” สำคัญ ๆ ที่จะต้องมีเพื่อสนับสนุน “กระบวนการที่สร้างคุณค่า” ผลการดำเนินการของโรงเรียนและผลของการปรับปรุงในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน ได้แก่ ความพึงพอใจของนักเรียน สมรรถนะของการให้บริการ ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านบุคลากรทางศึกษา และประสิทธิภาพและประสิทธิผลของปฏิบัติการต่าง ๆ การกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2551) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้การจัดการกระบวนการ เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่น

ที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร ประกอบด้วย 1) วิธีการ กระบวนการที่สร้างคุณค่า ได้แก่ วิธีการกระบวนการที่สร้างคุณค่า 2) กระบวนการสนับสนุน ได้แก่ วิธีการกระบวนการสนับสนุน

เอกธิป สุขวารี (2554) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ในการจัดการกระบวนการ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านระบบงาน และกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร ข้อกำหนดสำคัญของหมวดนี้คือการระบุและจัดการเกี่ยวกับความสามารถพิเศษขององค์กร เพื่อให้การจัดการกระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การออกแบบที่มีประสิทธิผลการมุ่งเน้นที่เน้นการป้องกันความเชื่อมโยงกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือและมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการรอบเวลา การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน รวมถึงการประเมินผลการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้ระดับองค์กร

ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ของการจัดการกระบวนการ (Process Management) หมายถึง การตรวจสอบประเด็นสำคัญของการบริหารกระบวนการขององค์กร/สถานศึกษา ตั้งแต่การออกแบบและการจัดการศึกษาที่เน้นการเรียนรู้และการบริหารนักเรียน และกระบวนการสนับสนุน โดยพิจารณาในทุกกระบวนการและทุกหน่วยงานย่อย โดยพิจารณาใน 3 ประเด็นหลัก คือ 1) การออกแบบระบบงาน 2) กระบวนการ ทำงาน และ 3) กระบวนการสนับสนุน

เกษศิริ กมล (2556) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ ด้านการจัดการกระบวนการหรือการมุ่งเน้นการดำเนินการ หมายถึง กระบวนการทำงานและการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) กระบวนการทำงาน 2) การดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ของการจัดการกระบวนการ เป็นการจัดการกระบวนการให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. มีกระบวนการที่สนับสนุนบุคลากรในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย
2. มีความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการที่สร้างคุณค่าและตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร
3. มีการใช้เทคโนโลยีและวิธีที่เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของกระบวนการงาน
4. มีการปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอโดยใช้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ
5. มีวิธีการจัดการกระบวนการงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน

## 6. มีการตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูงและกำหนดแนวทางป้องกัน

เช่น การเงิน

สนธิช แก้วมี (2561) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการหรือการจัดการกระบวนการ ได้แก่ ระบบปฏิบัติการ และประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้การจัดการกระบวนการและการดำเนินการของโรงเรียนเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations) ประกอบด้วยกระบวนการทำงาน และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ

De Waal (2008) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ของการจัดการกระบวนการ เป็นการจัดการที่รวมหลายลักษณะสัมพันธ์ภาพแห่งความไว้วางใจทุกระดับ การให้คุณค่าความภักดีของบุคลากร การดูแลบุคลากรที่ดี การให้การยอมรับ การสร้างและรักษา ความสัมพันธ์ระหว่างกัน การสนับสนุนความเชื่อ และความไว้วางใจผู้อื่น และการมีความเป็นธรรม โดยมีคุณลักษณะดังนี้ ความไว้วางใจจากบุคลากร มีคุณธรรม การเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร การประยุกต์การตัดสินใจที่รวดเร็ว ดำเนินการอย่างรวดเร็ว ชี้แนะบุคลากรเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่า มุ่งเน้นการบรรลุผล ประสิทธิภาพสูง ความเข้มแข็งภาวะผู้นำ ความเชื่อมั่น และการดำเนินการ เกี่ยวกับผู้ไม่มีผลงาน

Kanter และ Gregory (2020) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้การจัดการกระบวนการ (process management) ประกอบด้วย กระบวนการสร้างคุณค่า (value creation process) และกระบวนการสนับสนุน (support process)

สรุปได้ว่า ตัวชี้วัดการจัดการกระบวนการ คือ ข้อบ่งชี้การบริหารกระบวนการทำงานภายใน องค์กรที่องค์กรต้องค้นหากระบวนการที่สร้างคุณค่าแก่การบริการ มีความสำคัญและสนับสนุนให้การบริหารงานของสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

กล่าวโดยสรุป การจัดการกระบวนการ เป็นการทำให้กลุ่มบุคคลในองค์กรเข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ไม่ว่าจะเป็น การวางแผน การสร้างความเป็นระเบียบ การสรรหาบุคลากร การนำหรือสั่งการ เพื่อให้องค์กรมีระบบงานที่มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

พูน ปรณ จิตโต ชีเว



จากตาราง 11 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการจัดกระบวนการในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2551), สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551), สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553), เอกธิป สุขวารี (2554), ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555), เกษศิริ กมล (2556), อัจฉรา สรวัสส์ และคณะ (2559), สันวิธ แก้วมี (2561), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) และ Kanter and Gregory (2020) ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางองค์ประกอบมีความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเสนอองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์ให้มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อต่างกัน และสามารถสรุปจำนวนตัวบ่งชี้จากการวิเคราะห์ทั้งหมดเพื่อการสังเคราะห์ดังนี้

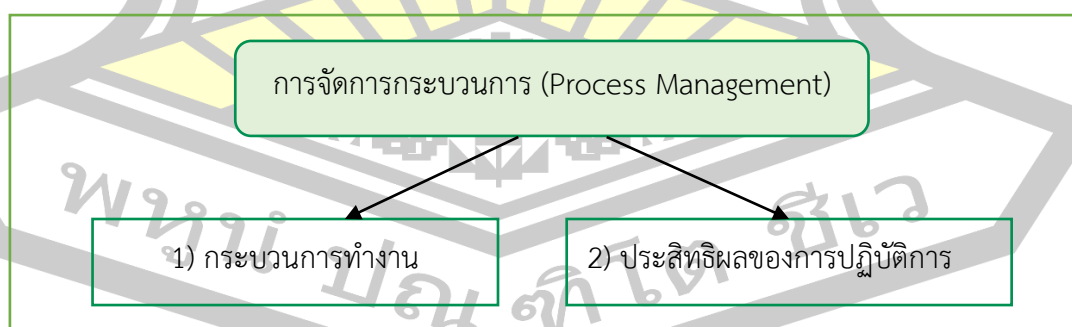
1. กระบวนการทำงาน มีตัวบ่งชี้ที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ดังนี้  
กระบวนการสร้างคุณค่า วิธีการกระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการที่สร้างคุณค่า การวางแผน และตัดสินใจ มุ่งเน้นการสร้างคุณค่า การกำหนดทิศทางการพัฒนา และระบบปฏิบัติ
2. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน มีตัวบ่งชี้ที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน  
ดังนี้ กระบวนการสนับสนุน การดำเนินการต่าง ๆ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ การจัดกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติการ และประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ



ตาราง 12 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านการจัดการกระบวนการ (Process Management)

| ตัวบ่งชี้                     | นักวิชาการ | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2551) | สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551) | สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553) | เอกธิป สุขวารี (2554) | ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) | เกษศิริ กมล (2556) | อัจฉรา สรรวาสี และคณะ (2559) | สันวิช แก้วมี (2561) | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) | Kanter และ Gregory (2020) |
|-------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------|------------------------------|----------------------|----------------------------------------------|---------------------------|
|                               |            | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2551) | สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551) | สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553) | เอกธิป สุขวารี (2554) | ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) | เกษศิริ กมล (2556) | อัจฉรา สรรวาสี และคณะ (2559) | สันวิช แก้วมี (2561) | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) | Kanter และ Gregory (2020) |
| 1 กระบวนการทำงาน              |            | ✓                                                         | ✓                                        | ✓                                         | ✓                     | ✓                       | ✓                  | ✓                            | ✓                    | ✓                                            | ✓                         |
| 2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ |            | ✓                                                         | ✓                                        | ✓                                         | ✓                     | ✓                       | ✓                  | ✓                            | ✓                    | ✓                                            | ✓                         |
| 3 การออกแบบ ระบบงาน           |            |                                                           |                                          |                                           |                       |                         | ✓                  | ✓                            |                      |                                              |                           |

จากตาราง 12 ผลการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านการจัดการกระบวนการ (Process Management) ที่นักวิชาการได้นำเสนอข้างต้น ผู้วิจัยกำหนดเป็นตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการได้ 2 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) กระบวนการทำงาน 2) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ รายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 6 ตัวบ่งชี้ด้านการจัดการกระบวนการ (Process Management)

## 1. กระบวนการทำงาน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2551) กล่าวว่า กระบวนการทำงาน คือ วิธีการกระบวนการที่สร้างคุณค่า ได้แก่ วิธีการกระบวนการที่สร้างคุณค่า

ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) กล่าวว่า กระบวนการทำงาน หมายถึง วิธีการจัดการที่ใช้ในการบริหารนักเรียน/ลูกค้า การออกแบบระบบบริหาร การนำกระบวนการที่ออกแบบไปสู่การปฏิบัติและกระบวนการปรับปรุงการทำงานที่สนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวันตามหน้าที่ของหน่วยงานทางการศึกษาและบุคลากรของหน่วยงาน

เกษศิริ กมล (2556) กล่าวว่า กระบวนการทำงาน หมายถึง การออกแบบกระบวนการจัดการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ การจัดการกระบวนการทำงานโดยการวางแผน มีการนำระบบการทำงาน เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) กล่าวว่า กระบวนการทำงาน คือ การออกแบบหลักสูตรและกระบวนการทำงาน การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการจัดการ เครือข่ายอุปทาน และการจัดการนวัตกรรม

สรุปได้ว่า กระบวนการทำงาน หมายถึง วิธีการจัดการการทำงาน การออกแบบระบบการบริหาร การปรับปรุงการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2551) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ ได้แก่ วิธีการกระบวนการสนับสนุน

ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ หมายถึง วิธีการจัดการกระบวนการหลักที่สนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวันตามหน้าที่ของหน่วยงานทางการศึกษาและบุคลากรของหน่วยงาน

เกษศิริ กมล (2556) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ หมายถึง การควบคุมค่าใช้จ่าย การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัย และเหตุฉุกเฉิน การจัดการนวัตกรรม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ และการเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ หมายถึง วิธีการจัดการเพื่อให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ตามความรู้ความสามารถให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งนำเทคนิคต่าง ๆ มาปรับใช้เพื่อลดขั้นตอนเพื่อให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดการความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน

ตาราง 13 การสังเคราะห์เนื้อหาตัวบ่งชี้ด้านการจัดการกระบวนการ (Process Management)

| องค์ประกอบ                                        | ตัวบ่งชี้                   | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การจัดการ<br>กระบวนการ<br>(Process<br>Management) | 1. กระบวนการทำงาน           | วิธีการจัดการการทำงาน การออกแบบ<br>ระบบการบริหาร การปรับปรุงการทำงาน<br>เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมี<br>ประสิทธิภาพ                                                                                                                                                                                                              |
|                                                   | 2. ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ | วิธีการจัดการเพื่อให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่<br>อย่างเต็มที่ตามความรู้ความสามารถให้<br>บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้<br>โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม<br>และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งนำเทคนิค<br>ต่าง ๆ มาปรับใช้เพื่อลดขั้นตอนเพื่อให้เกิด<br>ความสะดวกในการปฏิบัติงาน รวมถึง<br>การจัดการความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน |

#### 4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

##### 4.1 ความหมาย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) กล่าวว่า iva การจัดการความรู้ เป็นการประเมิน การเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ ประกอบด้วย 1) การวัด การวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ ได้แก่ การวัดผลการดำเนินการ และการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ 2) การจัดการสารสนเทศและความรู้ ได้แก่ ความพร้อมในการใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551) การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของโรงเรียน 2) การจัดการสารสนเทศและความรู้

เอกธิป สุขวาริ (2554) กล่าวว่า iva การจัดการความรู้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัดการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การตรวจสอบ การจัดการสารสนเทศและระบบในการจัดสมรรถนะ (Competency) การดำเนินงานขององค์กร/สถานศึกษา รวมทั้งวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ โดยพิจารณา 2 ประเด็นสำคัญ คือ 1) การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการ ดำเนินการขององค์กร และ 2) การจัดการสารสนเทศเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้

เกษศิริ กมล (2556) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การวัด การวิเคราะห์ การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน และการจัดการความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การวัด การวิเคราะห์และการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน 2) การจัดการความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศ

สันวิช แก้วมี (2561) กล่าวว่า การจัดการความรู้ ได้แก่ มาตรฐานและเกณฑ์ความรู้ และการจัดการความรู้และนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) กล่าวว่า การจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) ประกอบด้วย 1) การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน 2) การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้

Kanter และ Gregory (2020) กล่าวว่า การจัดการความรู้ ประกอบด้วย การวัด และวิเคราะห์การดำเนินงาน (measurement and analysis of organization performance) และข้อมูลข่าวสารและการจัดการความรู้ (information and knowledge management)

สรุปได้ว่า การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ คือ การวัด การวิเคราะห์ การจัดการสารสนเทศ รวมถึงเทคโนโลยีในการดำเนินการหรือผลการปฏิบัติของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง และพัฒนาการบริหารงานจัดการขององค์กร

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ที่นักวิชาการได้นำเสนอข้างต้น ผู้วิจัยกำหนดเป็นตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ได้ 2 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถานศึกษา 2) การจัดการ สารสนเทศ และการจัดการความรู้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2551) กล่าวว่า การวัด การวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ ได้แก่ การวัดผลการดำเนินการ และการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) กล่าวว่า การวัดการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการวัด วิเคราะห์เปรียบเทียบและปรับปรุงการปฏิบัติงาน

เกษศิริ กมล (2556) กล่าวว่า การวัดการวิเคราะห์และการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดผลการปฏิบัติ ข้อมูลเปรียบเทียบ การวิเคราะห์ทบทวน ผลการปฏิบัติงานประจำวัน ผลการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวม การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน โดยใช้แนวการปฏิบัติที่เป็นเลิศ การกำหนดผลการปฏิบัติงานในอนาคตมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการสร้างนวัตกรรม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) กล่าวว่า การวัดการวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน คือ การวัดผลการดำเนินการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ

สรุปได้ว่า การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถานศึกษา หมายถึง วิธีการจัดการผลการปฏิบัติงาน ผลการดำเนินงานของสถานศึกษา อันได้แก่ การวัดผล การวิเคราะห์ การพัฒนา การปรับปรุง รวมถึงการสร้างนวัตกรรมของสถานศึกษาในภาพรวม

## 2. การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2551) กล่าวว่า การจัดการสารสนเทศและความรู้ ได้แก่ ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) กล่าวว่า การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้ หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการจัดให้มีข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพและสะดวกต่อการใช้งาน

เกษศิริ กมล (2556) กล่าวว่า การจัดการความรู้ ข้อมูล ข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การรวบรวมความรู้ขององค์กรอย่างเป็นหมวดหมู่ และการรวบรวมความรู้ภายในองค์กร มีการถ่ายทอดความรู้ทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนถึงคู่ค้า และคู่ความร่วมมือ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีสารสนเทศได้สะดวกตลอดเวลาปกติและเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) กล่าวว่า การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ คือ ข้อมูล และสารสนเทศ และความรู้ขององค์กร

สรุปได้ว่า การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ หมายถึง วิธีการรวบรวมองค์ความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การเข้าถึงข้อมูล ด้านข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียนให้เป็นระบบและสะดวกพร้อมใช้งานอยู่เสมอ

ตาราง 14 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

| ที่ | ตัวบ่งชี้                                                  | นักวิชาการ                               |                                          |                                           |                       |                           |                    |                      |                                     |                                              |                           |
|-----|------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------|----------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------|
|     |                                                            | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) | สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551) | สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553) | เอกริปป สุวารี (2554) | ราตรี ศรีเพ็ชรธรรม (2555) | เกษศิริ กมล (2556) | สันวิธ แก้วมี (2561) | สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2562) | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) | Kanter และ Gregory (2020) |
| 1   | การวัด การวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ             | ✓                                        |                                          |                                           |                       |                           |                    |                      |                                     |                                              |                           |
| 2   | การวัด การวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ             | ✓                                        |                                          |                                           |                       |                           |                    |                      |                                     |                                              |                           |
| 3   | การจัดการสารสนเทศและความรู้                                | ✓                                        |                                          |                                           |                       |                           |                    |                      |                                     |                                              |                           |
| 4   | การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของโรงเรียน                |                                          | ✓                                        |                                           |                       |                           |                    |                      |                                     |                                              |                           |
| 5   | การจัดการสารสนเทศ                                          |                                          | ✓                                        |                                           |                       |                           |                    |                      |                                     |                                              |                           |
| 6   | การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของสถานศึกษา               |                                          |                                          | ✓                                         |                       |                           |                    |                      |                                     |                                              |                           |
| 7   | การจัดการองค์ความรู้ และนวัตกรรม                           |                                          |                                          | ✓                                         |                       |                           |                    |                      |                                     |                                              |                           |
| 8   | การสร้าง พัฒนานวัตกรรม และ ใช้อองค์ความรู้                 |                                          |                                          | ✓                                         |                       |                           |                    |                      |                                     |                                              |                           |
| 9   | การวัดการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการ             |                                          |                                          |                                           | ✓                     |                           |                    |                      |                                     |                                              |                           |
| 10  | การจัดการความรู้ขององค์กร                                  |                                          |                                          |                                           | ✓                     |                           |                    |                      |                                     |                                              |                           |
| 11  | การวัด การวิเคราะห์และ การปรับปรุงผลการดำเนินการ ขององค์กร |                                          |                                          |                                           |                       | ✓                         |                    |                      |                                     |                                              |                           |



ตาราง 14 (ต่อ)

| ร.ด. | ตัวบ่งชี้                             | นักวิชาการ                                  |                                          |                                           |                       |                           |                    |                      |                                     |                                              |                           |
|------|---------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------|----------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------|
|      |                                       | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2551) | สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551) | สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553) | เอกธิป สุขวารี (2554) | ราตรี ศรีเพ็ชรธรรม (2555) | เกษศิริ กมล (2556) | สันวิษ แก้วมี (2561) | สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2562) | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) | Kanter และ Gregory (2020) |
| 21   | การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ |                                             |                                          |                                           |                       |                           |                    |                      |                                     | ✓                                            |                           |
| 22   | การวัดและวิเคราะห์การดำเนินงาน        |                                             |                                          |                                           |                       |                           |                    |                      |                                     |                                              | ✓                         |
| 23   | ข้อมูลข่าวสารและการจัดการความรู้      |                                             |                                          |                                           |                       |                           |                    |                      |                                     |                                              | ✓                         |

จากตาราง 14 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการจัดกระบวนการในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2551), สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551), สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553), เอกธิป สุขวารี (2554), ราตรี ศรีเพ็ชรธรรม (2555), เกษศิริ กมล (2556), สันวิษ แก้วมี (2561), สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2562), สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) และ Kanter and Gregory (2020) ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางองค์ประกอบมีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์ให้มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อต่างกัน และสามารถสรุปจำนวนตัวบ่งชี้จากการวิเคราะห์ทั้งหมดเพื่อการสังเคราะห์ดังนี้

1. การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผล การดำเนินการของสถานศึกษา มีตัวบ่งชี้ที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ดังนี้ การวัดและวิเคราะห์การดำเนินงาน การวัด

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของโรงเรียน การวัดการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการ การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การวัด การวิเคราะห์และการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน สร้างแผนการปฏิบัติงาน การวัด การวิเคราะห์ และการดำเนินการขององค์กร และการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน

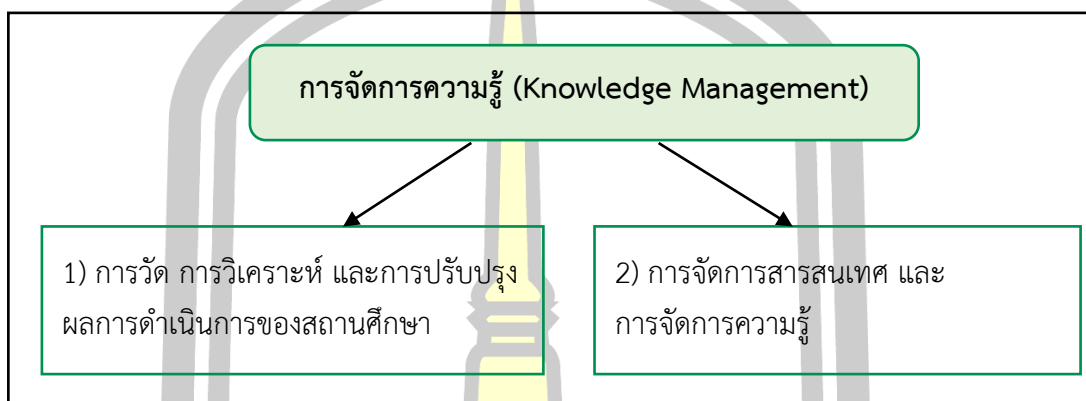
2. การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ มีตัวบ่งชี้ที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ดังนี้ ข้อมูลข่าวสารและการจัดการความรู้ การจัดการสารสนเทศและความรู้ การจัดการสารสนเทศ การจัดการองค์ความรู้ และนวัตกรรม การจัดการความรู้ขององค์กร การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และเทคโนโลยี สารสนเทศ การจัดการความรู้ และนวัตกรรมและเทคโนโลยี สารสนเทศ และการจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้

ตาราง 15 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

| ตัวบ่งชี้ | นักวิชาการ                                                   | ตัวบ่งชี้                                |                                          |                                      |                       |                        |                    |                      |                                     |                                              |
|-----------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|----------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------|
|           |                                                              | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) | สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551) | สำนักบริหารงานกรมศึกษาดอนปลาย (2553) | เอกริปป สุวารี (2554) | ราตรี ศรีพรธรรม (2555) | เกษศิริ กมล (2556) | สันวิช แก้วมี (2561) | สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2562) | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) |
| 1         | การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถานศึกษา | ✓                                        | ✓                                        | ✓                                    | ✓                     | ✓                      | ✓                  | ✓                    | ✓                                   | ✓                                            |
| 2         | การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้                        | ✓                                        | ✓                                        | ✓                                    | ✓                     | ✓                      | ✓                  | ✓                    | ✓                                   | ✓                                            |
| 3         | การสร้างและ พัฒนานวัตกรรม                                    |                                          |                                          |                                      | ✓                     |                        |                    |                      | ✓                                   |                                              |

Kanter และ Gregory (2020)

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่นักวิชาการ ได้นำเสนอข้างต้น เพื่อกำหนดเป็นตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้ 2 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถานศึกษา 2) การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ มีรายละเอียดดังนี้



ภาพประกอบ 7 ตัวบ่งชี้ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

#### 1. การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2551) กล่าวว่า การวัด การวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ ได้แก่ การวัดผลการดำเนินการ และการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) กล่าวว่า การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการวัด วิเคราะห์เปรียบเทียบและปรับปรุงการปฏิบัติงาน

เกษศิริ กมล (2556) กล่าวว่า การวัด การวิเคราะห์และการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดการผลการปฏิบัติ ข้อมูลเปรียบเทียบ การวิเคราะห์ทบทวน ผลการปฏิบัติงานประจำวัน ผลการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวม การพัฒนาผลการปฏิบัติงานโดยใช้แนวการปฏิบัติที่เป็นเลิศ การกำหนดผลการปฏิบัติงานในอนาคต มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการสร้างนวัตกรรม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) กล่าวว่า การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน คือ การวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ

สรุปได้ว่า การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถานศึกษา หมายถึง วิธีการจัดการผลการปฏิบัติงาน ผลการดำเนินงานของสถานศึกษา อันได้แก่ การวัดผล การวิเคราะห์ การพัฒนา การปรับปรุง รวมถึงการสร้างนวัตกรรมของสถานศึกษาในภาพรวม

## 2. การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2551) กล่าวว่า การจัดการสารสนเทศและความรู้ ได้แก่ ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) กล่าวว่า การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้ หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการจัดให้มีข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพและสะดวกต่อการใช้งาน

เกษศิริ กมล (2556) กล่าวว่า การจัดการความรู้ ข้อมูล ข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การรวบรวมความรู้ขององค์การอย่างเป็นหมวดหมู่ และการรวบรวมความรู้ภายในองค์การ มีการถ่ายทอดความรู้ทั่วทั้งองค์การ ตลอดจนถึงคู่ค้า และคู่ความร่วมมือการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีสารสนเทศได้สะดวกทั้งเวลาปกติและเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) กล่าวว่า การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ คือ ข้อมูล และสารสนเทศ และความรู้ขององค์กร

สรุปได้ว่า การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ หมายถึง วิธีการรวบรวมองค์ความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การเข้าถึงข้อมูล ด้านข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียนให้เป็นระบบและสะดวกพร้อมใช้งานอยู่เสมอ

### ตาราง 16 การสังเคราะห์เนื้อหาตัวบ่งชี้ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

| องค์ประกอบ                              | ตัวบ่งชี้                                                      | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การจัดการความรู้ (Knowledge Management) | 1. การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถานศึกษา | วิธีการจัดการผลการปฏิบัติงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษา อันได้แก่ การวัดผล การวิเคราะห์ การพัฒนา การปรับปรุง รวมถึงการสร้างนวัตกรรมของสถานศึกษาในภาพรวม |
|                                         | 2. การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้                       | วิธีการรวบรวมองค์ความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การเข้าถึงข้อมูล ด้านข้อมูลและสารสนเทศของสถานศึกษาให้เป็นระบบและสะดวกพร้อมใช้งานอยู่เสมอ                    |

## 5. การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus)

### 5.1 ความหมาย

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2545) กล่าวว่า การมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะคิด ค่านิยม ความสามารถของบุคคล ตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพที่ดีขึ้น

ประชุม รอดประเสริฐ (2548) กล่าวว่า การมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ตลอดจนทัศนคติ อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Jucius (1971) กล่าวว่า การมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความถนัด ความชำนาญ ความสามารถของบุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

Cordeiro (2000) กล่าวว่า การมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง กิจกรรม หรือ กระบวนการใด ๆ ที่ตั้งใจปรับปรุงทักษะ เจตคติ ความเข้าใจ หรือการปฏิบัติในบทบาทปัจจุบัน หรืออนาคต การพัฒนาต้องมุ่งเน้นทั้งการเรียนรู้ของบุคลากร และการปรับปรุงองค์กร กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรจะช่วยลดความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างโปรแกรมอย่างใหม่ พัฒนาความสามารถแนะนำครูใหม่ ส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และ มุมมองที่ทำให้บุคลากรมีจุดมุ่งหมาย ความสนใจเดียวกัน เข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้การศึกษาและฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรตามวิสัยทัศน์ มีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน สร้างทีมงานให้กับบุคลากร ปลุกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

### 5.2 ความสำคัญของการมุ่งเน้นบุคลากร

ยุวดี ศรีธรรมรัฐ (2551) กล่าวว่า ความสำคัญการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานบุคคลในยุคโลกาภิวัตน์ ยิ่งความเจริญของวิทยาการต่าง ๆ มีมากมายทั่วโลก บุคลากรจะอยู่หนึ่งมิได้ หน่วยงานต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ และกำหนดเป็นนโยบาย แผนงาน โครงการที่ชัดเจนว่าจะพัฒนาบุคลากรทั้งในระดับมหภาค และจุลภาค ไปในทิศทางใด เพื่อให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าในโลกปัจจุบัน รัฐบาลต้องลงทุนให้งบประมาณในเรื่องนี้มากกว่าในอดีต แทนที่จะไปเน้นเฉพาะในเรื่องโครงสร้าง เหมือนในอดีตจะต้องหันมาปรับปรุงคุณภาพของบุคคลควบคู่กับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบราชการ ลดขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน และปรับปรุงระเบียบ วิธีการ กฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทำงานสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น คุณภาพคนควบคู่กับระบบงานที่ดีจะทำให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและประหยดยิ่งขึ้นในอนาคต

ชวนคิด มะเสนาะ (2559) กล่าวว่า iva ความสำคัญการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชนหรือภาครัฐก็ดี มีเป้าหมายหลักโดยมุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามท้องครต้องการ โดยทั่วไปแล้วการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรเพื่อให้เป็นไปในทิศทางที่ตองการได้นั้นเราจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างน้อย 3 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านความรู้ (Knowledge) ซึ่งหมายถึง การพัฒนาให้มีความรู้ (Knowledge) เกิดการเรียนรู้ ทำความเข้าใจแล้วจึงนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรด้านความรู้นั้นควรให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายขององค์กร หรือนโยบายของรัฐ ในกรณีที่เป็นการความรู้ด้านวิชาชีพ ความรู้เสริมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและความรู้ใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้บุคคลเหล่านั้นสามารถปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิทยาการ

2. ด้านทักษะ (Skill) หมายถึง การพัฒนาให้มีทักษะความชำนาญเมื่อเรียนรู้และเข้าใจในข้อมูลแล้วต้องมีโอกาสนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประสบการณ์ด้วยตัวเอง ผึกฝนและปฏิบัติบ่อย ๆ จนเกิดความชำนาญ เพิ่มพูนสติปัญญาและมีความรอบรู้มากยิ่งขึ้น หากเน้นการพัฒนาบุคลากรให้ได้ฝึกปฏิบัติงานให้เกิดทักษะความชำนาญเพิ่มขึ้นจะทำให้บุคคลเหล่านั้นสามารถทำงานได้ดีตามมาตรฐาน เป้าหมาย หรือตามความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทำงานได้อย่างคล่องแคล่วรวดเร็วขึ้นกว่าเดิมทำงานได้อย่างมีคุณภาพที่ดีขึ้น

3. ด้านทัศนคติ (Attitude) หมายถึง การพัฒนาให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ คิดเชิงบวก ซึ่งคนเราอาจมีความคิดทัศนคติที่เหมือน หรือต่างกันได้ การเปลี่ยนทัศนคติเป็นสิ่งที่ยาก หากองค์กรใดต้องการประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพก็จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรด้วยการหาเทคนิคหรือแนวทางใหม่ ๆ จัดการความแตกต่างทางความคิดและสร้างวัฒนธรรมหรือมาตรฐานใหม่ เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนในองค์กรให้ไปสู่สิ่งที่ดีกว่าบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาให้เกิดทัศนคติที่ดีและถูกต้องในการทำงาน

โสรัจ แสนศิริพันธ์ (2556) กล่าวว่า ความสำคัญการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญ มีประโยชน์ต่อองค์กร และบุคลากร ดังนี้

1. พัฒนาค้นช่วยให้เกิดปัญหาน้อยลง งานไม่ติดขัด
2. ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดี
3. เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ความรู้ ความชำนาญของบุคลากรโดยตรง
4. เพิ่มขวัญ กำลังใจ ความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น
5. เพิ่มผลผลิต ทั้งปริมาณ คุณภาพ ลดต้นทุนการผลิต

6. เพิ่มความมั่นคงแก่องค์กร มีความยืดหยุ่นดีขึ้น สามารถลดกำลัง แรงงานจากหน่วยหนึ่งไปยังหน่วยหนึ่งได้

7. ลดอุบัติเหตุจากความประมาท ความไม่รู้วิธีปฏิบัติงาน และไม่ต้องควบคุมกันมากจนเกินไป

8. การขยายงานการเติบโตขององค์กรจะต้องเพิ่มคนที่มีคุณภาพที่ต้องการเฉพาะงาน

9. เพื่อให้คนในหน่วยงานทราบอุดมการณ์ และยึดอุดมการณ์ในการทำงาน หรือการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่ ๆ เพื่อมิให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญการพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญ มีประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากร เป้าหมายหลักโดยมุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของบุคลากรตามที่ต้องการ การพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาให้มีความรู้ การพัฒนาให้มีทักษะความชำนาญ การพัฒนาให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ คิดเชิงบวก โดยทั่วไปแล้วการปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรควบคู่กับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ลดขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน และปรับปรุงระเบียบ วิธีการ ให้ทำงานสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น คุณภาพบุคลากรควบคู่กับระบบงานที่ดีจะทำให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5.3 ตัวบ่งชี้ของการพัฒนาบุคลากร

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่การสร้างและปลูกฝังค่านิยมขององค์กรไปยังบุคลากร มีการสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรเพื่อสร้างให้ค่านิยมหลักนั้นซึมซับเข้าไปเป็นจิตวิญญาณขององค์กร รวมถึงการสร้างค่านิยม ความผูกพันกับคุณภาพ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และมีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อลูกค้า และสังคมด้วย องค์กรที่สามารถนำค่านิยมและสำนึกดังกล่าวปลูกฝังไว้กับจิตใจของบุคลากรในองค์กรได้จะช่วยให้ องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมได้โดยไม่ยาก ไม่จำเป็นต้องอาศัยกฎระเบียบ การบังคับ หรือควบคุมมากนัก

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผาสุกและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางองค์กร ประกอบด้วย

1) ระบบงาน ได้แก่ การจัดและการบริหารงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และการจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 2) การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

3) การสร้างความผาสุก และความพึงพอใจแก่บุคลากร ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การสนับสนุนและการสร้างความ พึงพอใจให้แก่บุคลากร

สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551) กล่าวว่า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 1) ระบบงาน 2) การทำให้บุคลากรได้เรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร การให้การศึกษา การฝึกอบรมและการให้บุคลากรมีความก้าวหน้า 3) ความสุขและความพึงพอใจของบุคลากร

เอกธิป สุขวาริ (2554) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ การมุ่งเน้นบุคลากร เน้นวิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านบุคลากร ซึ่งมุ่งที่จะสร้างและรักษาให้องค์กร มีผลการดำเนินการที่ดีอยู่เสมอ รวมทั้งการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร เพื่อให้บุคลากรและองค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จ ในหมวดนี้ครอบคลุมวิธีการสร้างความผูกพัน การพัฒนาและการจัดการบุคลากร ในลักษณะที่บูรณาการกัน เช่น ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร การมุ่งเน้นบุคลากรครอบคลุมความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร เพื่อสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคคล สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวม

ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) กล่าวว่าตัวบ่งชี้การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Focus) หมายถึง การตรวจสอบวิธีการที่องค์กรใช้ในการจูงใจ และทำให้บุคลากรพัฒนาและใช้ศักยภาพเต็มที่ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการสร้างเสริม ซึ่งสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตของบุคลากรและหน่วยงานย่อย โดยพิจารณาใน 2 ประเด็น สำคัญ คือ 1) การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน และ 2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน

เกษศิริ กมล (2556) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้การมุ่งเน้นบุคลากรครู (Workforce Focus) หมายถึง การจัดการและการพัฒนาบุคลากร การประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลัง การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน มีการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี ตลอดจนการผูกใจผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีองค์ประกอบย่อยดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมของครู 2) ความผูกพันของครู

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรว่าเป็นการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. มีการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหา การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

2. มีระบบข้อมูลสารสนเทศพร้อมใช้งานและเข้าถึงได้ง่าย

3. มีระบบการรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร การแสวงหา และแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

สันวิช แก้วมี (2561) กล่าวว่า การมุ่งเน้นบุคลากร ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร และความผูกพันกับบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) กล่าวว่า การมุ่งเน้นพัฒนา ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมของบุคลากร 2) ความผูกพันของบุคลากร

Carew และคณะ (2000) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร ว่าเป็นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (O = Ongoing Learning) เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นต่อการพัฒนาความสามารถโดยใช้ระบบการเรียนรู้การสร้างทุนปัญญา (Building Knowledge Capital) และถ่ายทอดความรู้ (Transferring Learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างจากการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) ซึ่งต้องส่งเสริมให้มีทั้งการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร

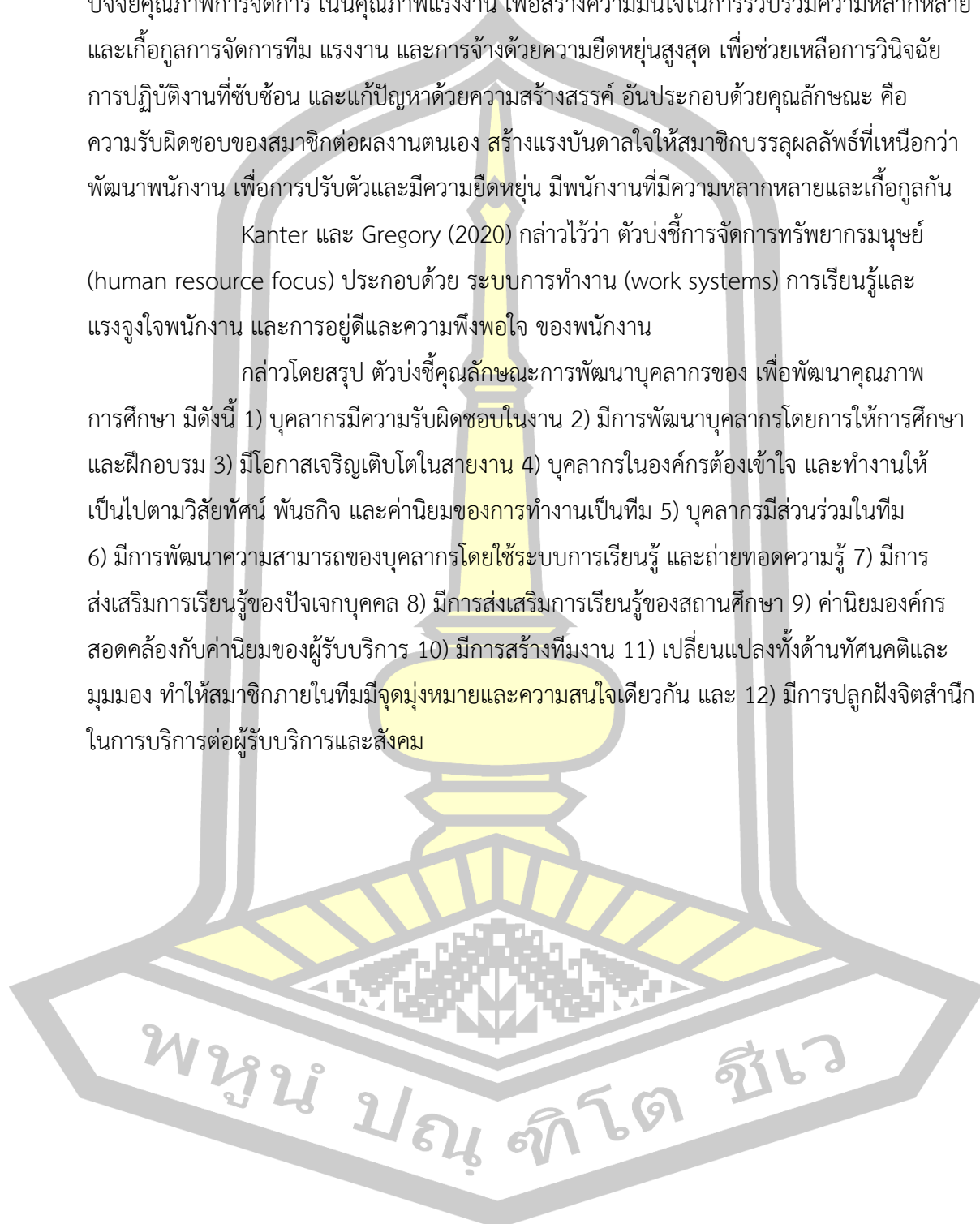
Buytendijk (2006) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นการแบ่งปันค่านิยมกับบุคลากรที่อยู่ในองค์กร (Shared Values) ว่าเป็นบรรทัดฐานและค่านิยมมีความสำคัญอย่างมากกับองค์กรที่ต้องการเป็น เพราะถ้าคนภายในองค์กรมีค่านิยมที่แตกต่างกันมาก ๆ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามจะทำให้เกิดความไม่ราบรื่นหรือมีการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่นเดียวกัน ถ้าค่านิยมองค์กรไม่สอดคล้องกับค่านิยมของลูกค้า องค์กรจะประสบปัญหาเช่นกัน ผู้บริหารขององค์กรที่เป็น ต้องพยายามเชื่อมโยงค่านิยมเหล่านี้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และองค์กรที่คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าจะประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่เน้นความต้องการของตนเอง

Miller (2012) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ของการพัฒนาบุคลากร ว่า เป็นการเปลี่ยนการตัดสินใจโดยบุคคลเป็นการตัดสินใจโดยทีม (Individual Decisions Making to Team Decisions Making) คุณค่าความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นหลักของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศและทีมงานที่เป็นเลิศ ทีมงานต้องค้นหาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในทีม ก่อนที่จะเริ่มทำงาน จากนั้นจึงสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับลูกค้าภายในองค์กร และลูกค้าภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดคุณค่ากับห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ดังนั้นการ สร้างทีมในองค์กร จึงต้องเปลี่ยนแปลงทั้งด้านทัศนคติและมุมมอง ทำให้สมาชิกภายในทีมมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน การเปลี่ยนการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม การจัดการองค์กรภายในมีการทำงานเป็นระบบทีม

De Waal (2008) กล่าวไว้ว่า ตัวบ่งชี้ของการพัฒนาบุคลากร ว่า เป็นปัจจัยที่เกื้อกูล ปัจจัยคุณภาพการจัดการ เน้นคุณภาพแรงงาน เพื่อสร้างความมั่นใจในการรวบรวมความหลากหลาย และเกื้อกูลการจัดการทีม แรงงาน และการจ้างด้วยความยืดหยุ่นสูงสุด เพื่อช่วยเหลือการวินิจฉัย การปฏิบัติงานที่ซับซ้อน และแก้ปัญหาด้วยความสร้างสรรค์ อันประกอบด้วยคุณลักษณะ คือ ความรับผิดชอบของสมาชิกต่อผลงานตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกบรรลุผลลัพธ์ที่เหนือกว่า พัฒนาพนักงาน เพื่อการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น มีพนักงานที่มีความหลากหลายและเกื้อกูลกัน

Kanter และ Gregory (2020) กล่าวไว้ว่า ตัวบ่งชี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource focus) ประกอบด้วย ระบบการทำงาน (work systems) การเรียนรู้และ แรงจูงใจพนักงาน และการอยู่ดีและความพึงพอใจ ของพนักงาน

กล่าวโดยสรุป ตัวบ่งชี้คุณลักษณะการพัฒนาบุคลากรของ เพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา มีดังนี้ 1) บุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน 2) มีการพัฒนาบุคลากรโดยการให้การศึกษา และฝึกอบรม 3) มีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน 4) บุคลากรในองค์กรต้องเข้าใจ และทำงานให้ เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของการทำงานเป็นทีม 5) บุคลากรมีส่วนร่วมในทีม 6) มีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรโดยใช้ระบบการเรียนรู้ และถ่ายทอดความรู้ 7) มีการ ส่งเสริมการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล 8) มีการส่งเสริมการเรียนรู้ของสถานศึกษา 9) ค่านิยมองค์กร สอดคล้องกับค่านิยมของผู้รับบริการ 10) มีการสร้างทีมงาน 11) เปลี่ยนแปลงทั้งด้านทัศนคติและ มุมมอง ทำให้สมาชิกภายในทีมมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน และ 12) มีการปลูกฝังจิตสำนึก ในการบริการต่อผู้รับบริการและสังคม



ตาราง 17 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (People Focusing)

| ตัวบ่งชี้ | นักวิชาการ                                                                                 |                                          |                                          |                                           |                        |                           |                    |                      |                            |                                              |                           |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------|---------------------------|--------------------|----------------------|----------------------------|----------------------------------------------|---------------------------|
|           |                                                                                            | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) | สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551) | สำนักบริหารงานกรมรมชรมศึกษาตอนปลาย (2553) | เอกริปป สุขวารี (2554) | ราตรี ศรีเพ็ชรธรรม (2555) | เกษศิริ กมล (2556) | สันวิธ แก้วมี (2561) | วินุศาสตร์ เจริญชัย (2562) | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) | Kanter และ Gregory (2020) |
| 1         | การเรียนรู้ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจ                                                  | ✓                                        |                                          |                                           |                        |                           |                    |                      |                            |                                              |                           |
| 2         | การสร้างความสุขและความพึงพอใจแก่บุคลากร                                                    | ✓                                        |                                          |                                           |                        |                           |                    |                      |                            |                                              |                           |
| 3         | ระบบงาน                                                                                    | ✓                                        | ✓                                        |                                           |                        |                           |                    |                      |                            |                                              | ✓                         |
| 4         | การทำให้บุคลากรได้เรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจ การให้ การศึกษาการฝึกอบรมและการให้ความก้าวหน้า |                                          | ✓                                        |                                           |                        |                           |                    |                      |                            |                                              |                           |
| 5         | ความสุขและความพึงพอใจของบุคลากร                                                            |                                          | ✓                                        |                                           |                        |                           |                    |                      |                            |                                              |                           |
| 6         | การสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจแรงจูงใจ                                                     |                                          |                                          | ✓                                         |                        |                           |                    |                      |                            |                                              |                           |
| 7         | สภาพแวดล้อมการทำงาน และเห็นคุณค่าของครูและบุคลากร                                          |                                          |                                          | ✓                                         |                        |                           |                    |                      |                            |                                              |                           |
| 8         | ความผูกพัน การพัฒนาและการจัดการบุคลากร                                                     |                                          |                                          |                                           | ✓                      |                           |                    |                      |                            |                                              |                           |
| 9         | บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร                                                      |                                          |                                          |                                           | ✓                      |                           |                    |                      |                            |                                              |                           |
| 10        | การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน                                                                      |                                          |                                          |                                           |                        | ✓                         |                    |                      |                            |                                              |                           |

ตาราง 17 (ต่อ)

| ที่ | ตัวบ่งชี้                            | นักวิชาการ                                  |                                          |                                           |                       |                         |                    |                      |                         |                                              |                           |
|-----|--------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------|----------------------|-------------------------|----------------------------------------------|---------------------------|
|     |                                      | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2551) | สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551) | สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553) | เอกริป สุขวารี (2554) | ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) | เกษศิริ กมล (2556) | สันวิธ แก้วมี (2561) | วินุลาศ เจริญชัย (2562) | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) | Kanter และ Gregory (2020) |
| 11  | สภาพแวดล้อมในการทำงาน                |                                             |                                          |                                           |                       | ✓                       |                    |                      |                         |                                              |                           |
| 12  | ความผูกพันของครู                     |                                             |                                          |                                           |                       |                         | ✓                  |                      |                         |                                              |                           |
| 13  | สภาพแวดล้อมของครู                    |                                             |                                          |                                           |                       |                         | ✓                  |                      |                         |                                              |                           |
| 14  | การพัฒนาบุคลากรและความผูกพันกับบุคคล |                                             |                                          |                                           |                       |                         |                    | ✓                    |                         |                                              |                           |
| 15  | ความผูกพันของบุคลากร                 |                                             |                                          |                                           |                       |                         |                    |                      | ✓                       |                                              |                           |
| 16  | สภาพแวดล้อมในการ ทำงานของบุคลากร     |                                             |                                          |                                           |                       |                         |                    |                      | ✓                       |                                              |                           |
| 17  | ความผูกพันของบุคลากร                 |                                             |                                          |                                           |                       |                         |                    |                      |                         | ✓                                            |                           |
| 18  | สภาพแวดล้อมของ บุคลากร               |                                             |                                          |                                           |                       |                         |                    |                      |                         | ✓                                            |                           |
| 19  | การเรียนรู้และแรงจูงใจ พนักงาน       |                                             |                                          |                                           |                       |                         |                    |                      |                         |                                              | ✓                         |
| 20  | การอยู่ดีและความพึงพอใจของพนักงาน    |                                             |                                          |                                           |                       |                         |                    |                      |                         |                                              | ✓                         |

จากตาราง 17 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการมุ่งเน้นบุคลากรในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตะวันออกเฉียงเหนือของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2551), สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551), สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553), เอกริป สุขวารี (2554), ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555), เกษศิริ กมล (2556), สันวิธ แก้วมี (2561), วินุลาศ เจริญชัย (2562), สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) และ Kanter and Gregory (2020) ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางองค์ประกอบมีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน

แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเสนอองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์ให้มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อต่างกัน และสามารถสรุปจำนวนตัวบ่งชี้จากการวิเคราะห์ทั้งหมดเพื่อการสังเคราะห์ดังนี้

1. ความผูกพันของบุคลากร มีตัวบ่งชี้ที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ดังนี้ การเรียนรู้และแรงจูงใจ พนักงาน การเรียนรู้ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจ การทำให้บุคลากรได้เรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจ การให้การศึกษาการฝึกอบรมและการให้ความก้าวหน้าการสร้าง ความผูกพัน ความพึงพอใจ แรงจูงใจ ความผูกพัน การพัฒนาและการจัดการบุคลากร การผูกใจ ผู้ปฏิบัติงาน ความผูกพันของครู การพัฒนาบุคลากรและความผูกพันกับบุคคลและความผูกพันของบุคลากร

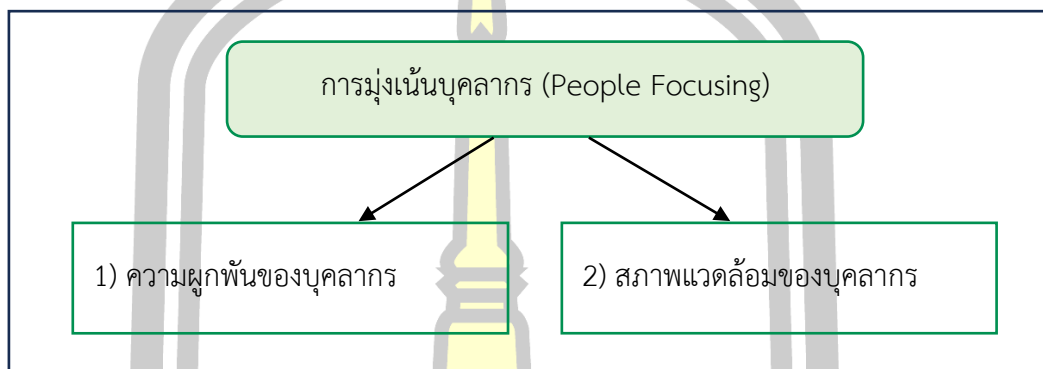
2. สภาพแวดล้อมของบุคลากร มีตัวบ่งชี้ที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ดังนี้ การอยู่ดีและความพึงพอใจของพนักงาน การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร ความสุขและความพึงพอใจของบุคลากร สภาพแวดล้อมการทำงาน และเห็นคุณค่าของครูและบุคลากรบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพแวดล้อมของครู สภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร

ตาราง 18 การสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (People Focusing)

| ร.ด. | นักวิชาการ            | ตัวบ่งชี้ |                                                           |                                       |                                           |                      |                         |                    |                      |                      |                                              |
|------|-----------------------|-----------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------|-------------------------|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------------------------------|
|      |                       |           | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2551) | สถาบันมาตรฐานและเทคนิคแห่งชาติ (2551) | สำนักบริหารงานกรมสามัญศึกษาตอนปลาย (2553) | เอกธิป สุวารี (2554) | ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) | เกษศิริ กมล (2556) | สันวิธ แก้วมี (2561) | วินิตา จริญญา (2562) | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) |
| 1    | ความผูกพันของบุคลากร  |           | ✓                                                         | ✓                                     | ✓                                         | ✓                    | ✓                       | ✓                  | ✓                    | ✓                    | ✓                                            |
| 2    | สภาพแวดล้อมของบุคลากร |           | ✓                                                         | ✓                                     | ✓                                         | ✓                    | ✓                       | ✓                  | ✓                    |                      | ✓                                            |
| 3    | ระบบการทำงาน          |           | ✓                                                         | ✓                                     | ✓                                         |                      |                         |                    |                      |                      |                                              |

Kanter และ Gregory (2020)

จากตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (People Focusing) ที่นักวิชาการได้นำเสนอข้างต้น ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การพิจารณาความถี่สูง (ร้อยละ 50 ขึ้นไป) เพื่อกำหนดเป็นตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ได้ 2 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) ความผูกพันของบุคลากร 2) สภาพแวดล้อมของบุคลากร รายละเอียดดังนี้



ภาพประกอบ 8 ตัวบ่งชี้ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (People Focusing)

#### 1. ความผูกพันของบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2551) กล่าวว่า ความผูกพันของบุคลากร ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจและพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รัตรี ศรีไพรวรรณ (2555) กล่าวว่า การผูกใจผู้ปฏิบัติ หมายถึง วิธีการเกี่ยวกับงาน ค่าตอบแทน ความก้าวหน้า การจูงใจ และการทำให้ เกิดความสำเร็จที่สูงขึ้นของการปฏิบัติงานของบุคลากร มีวิธีการศึกษาอบรมที่สนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งการสร้างความรู้ และความสามารถในการทำงาน

เกษศิริ กมล (2556) กล่าวว่า ความผูกพันของครู หมายถึง การให้ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน การผูกใจ การประเมินความผูกพันของครู การพัฒนาครูให้ผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูงและสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) กล่าวว่า ความผูกพันของบุคลากร คือ การประเมินความผูกพันของบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา

สรุปได้ว่า ความผูกพันของบุคลากร หมายถึง วิธีการเกี่ยวกับการจัดการบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาบุคลากรให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การจัดสวัสดิการ

และสิ่งอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานรวมถึงการประเมินความผูกพันให้แก่บุคลากร ในสถานศึกษา

## 2. สภาพแวดล้อมของบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมของบุคลากร คือ การสร้างความผาสุก และความพึงพอใจแก่บุคลากร ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การสนับสนุนและการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร

ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการดูแลสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ความเป็นอยู่และความพึงพอใจของบุคลากร

เกษศิริ กมล (2556) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมครู หมายถึง ขีดความสามารถและศักยภาพของผู้ปฏิบัติ การจัดสรรบุคลากร การจัดการการเปลี่ยนแปลงบุคลากรทั้งด้านความสามารถ ศักยภาพ และด้านอัตราการเพิ่ม – ลด จำนวนผู้ปฏิบัติงาน บรรยากาศการทำงาน สุขอนามัย นโยบาย และสวัสดิการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมของ บุคลากร คือ ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และบรรยากาศการทำงานของบุคลากร

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมของบุคลากร หมายถึง การปฏิบัติการต่าง ๆ ที่มุ่งไปสู่ การสร้างและคงไว้ซึ่งขีดสมรรถนะของบุคลากร รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ส่งผล ให้การดำเนินการที่โดดเด่น และมุ่งไปสู่การสร้างวัฒนธรรมและความผูกพันของบุคลากร

ตาราง 19 การสังเคราะห์เนื้อหาตัวบ่งชี้ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus)

| องค์ประกอบ                           | ตัวบ่งชี้                | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) | 1. ความผูกพันของบุคลากร  | วิธีการเกี่ยวกับการจัดการบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาบุคลากรให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่ การงานการจัดสวัสดิการ และสิ่งอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานรวมถึงการประเมินความผูกพันให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา |
|                                      | 2. สภาพแวดล้อมของบุคลากร | การปฏิบัติการต่าง ๆ ที่มุ่งไปสู่การสร้าง และคงไว้ซึ่งขีดสมรรถนะของบุคลากร รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมของ การทำงานที่ส่งผลให้ การดำเนินการ ที่โดดเด่น และมุ่งไปสู่การสร้าง วัฒนธรรม และความผูกพันของบุคลากร             |

## 6. การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholders)

### 6.1 ความหมาย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2551) กล่าวว่า การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการประเมินการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ ประกอบด้วย 1) ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ การกำหนดวิธีการเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย และการวัดความพึงพอใจกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551) การมุ่งเน้นนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับนักเรียนผู้มีส่วนได้เสียและตลาด และความสัมพันธ์กับนักเรียนผู้มีส่วนได้เสียและความพึงพอใจ

เอกธิป สุขวาริ (2554) กล่าวว่า การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดกล่าวว่า วิธีการที่องค์กรใช้ในการทำความเข้าใจเสียงของลูกค้าและตลาด โดยมีจุดมุ่งเน้นในการตอบสนองให้ตรงกับความต้องการความจำเป็น และความคาดหวังของลูกค้า การทำให้เกิดความประทับใจและการสร้างความภักดี หมวดนี้มุ่งเน้นให้ความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกลยุทธ์โดยรวม ในด้านการรับฟัง การเรียนรู้ และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าให้ สารสนเทศสำคัญ ยิ่งที่ทำให้เข้าใจลูกค้าและตลาด ในหลายกรณีผลลัพธ์และแนวโน้มดังกล่าวให้ สารสนเทศที่มีความหมายมากที่สุดทั้งมุมมองของลูกค้าและพฤติกรรมของตลาด ตัวอย่างเช่น การกลับมาซื้อหรือใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ และการกล่าวไว้ในทางที่ดี รวมทั้งวิธีการที่มุมมองและ พฤติกรรมของลูกค้าอาจส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรในตลาด

ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) กล่าวว่า การมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Focus) หมายถึง การให้ความสำคัญกับ นักเรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด หมายถึง การตรวจสอบวิธีการที่องค์กรใช้ในการระบุข้อกำหนด ความคาดหวังและความรับผิดชอบของนักเรียน/และชุมชน รวมทั้งวิธีการที่ใช้ในการระบุข้อสัมพันธ์ และการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการจัดการจัดบริหารที่เป็นเลิศโดยพิจารณาใน 2 ประเด็น สำคัญ คือ 1) ความผูกพันของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 2) เสียงของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เกษศิริ กมล (2556) กล่าวว่า การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้ปกครอง (Customer Focus) หมายถึง การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งก็คือนักเรียนและผู้ปกครอง และรวมถึงความผูกพันของนักเรียน และผู้ปกครอง มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) ความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง 2) ความผูกพันของนักเรียนและผู้ปกครอง





ตาราง 20 (ต่อ)

| ร.น. | ตัวบ่งชี้                                    | นักวิชาการ                                  |                                          |                       |                         |                    |                                          |                      |                         |                                              |                           |
|------|----------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------|------------------------------------------|----------------------|-------------------------|----------------------------------------------|---------------------------|
|      |                                              | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2551) | สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551) | เอกธิป สุขวารี (2554) | ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) | เกษศิริ กมล (2556) | อุดม ชูสิ่วรรณ และชวลิต เกิดทิพย์ (2559) | สันวิช แก้วมี (2561) | วินุลาศ เจริญชัย (2562) | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) | Kanter และ Gregory (2020) |
| 15   | ความผูกพันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย            |                                             |                                          |                       |                         |                    |                                          |                      | ✓                       |                                              |                           |
| 16   | ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |                                             |                                          |                       |                         |                    |                                          |                      |                         | ✓                                            |                           |
| 17   | ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด                |                                             |                                          |                       |                         |                    |                                          |                      |                         |                                              | ✓                         |
| 18   | ความสัมพันธ์และความพึงพอใจลูกค้า             |                                             |                                          |                       |                         |                    |                                          |                      |                         |                                              | ✓                         |

จากตาราง 20 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการมุ่งเน้นบุคลากรในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2551), สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551), สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553), เอกธิป สุขวารี (2554), ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555), เกษศิริ กมล (2556), สันวิช แก้วมี (2561), วินุลาศ เจริญชัย (2562), สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) และ Kanter and Gregory (2020) ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางองค์ประกอบมีความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเสนอองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์ให้มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อต่างกัน และสามารถสรุปจำนวนตัวบ่งชี้จากการวิเคราะห์ทั้งหมดเพื่อการสังเคราะห์ดังนี้

1. ความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีตัวบ่งชี้ที่มีความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน ดังนี้ ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย ความรู้เกี่ยวกับนักเรียนผู้มีส่วนได้ เสียและตลาด การตอบสนองให้ตรงกับความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังของลูกค้า เสียงของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการของ นักเรียนและผู้ปกครอง ความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีตัวบ่งชี้ที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ดังนี้ ความสัมพันธ์และความพึงพอใจลูกค้า ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ความสัมพันธ์กับนักเรียนผู้มีส่วนได้เสียและความพึงพอใจ ความสัมพันธ์กับลูกค้า/ผลลัพธ์ ด้านความพึงพอใจ ความผูกพันของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความผูกพันของนักเรียนและผู้ปกครอง ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความผูกพัน ของลูกค้า และความผูกพันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

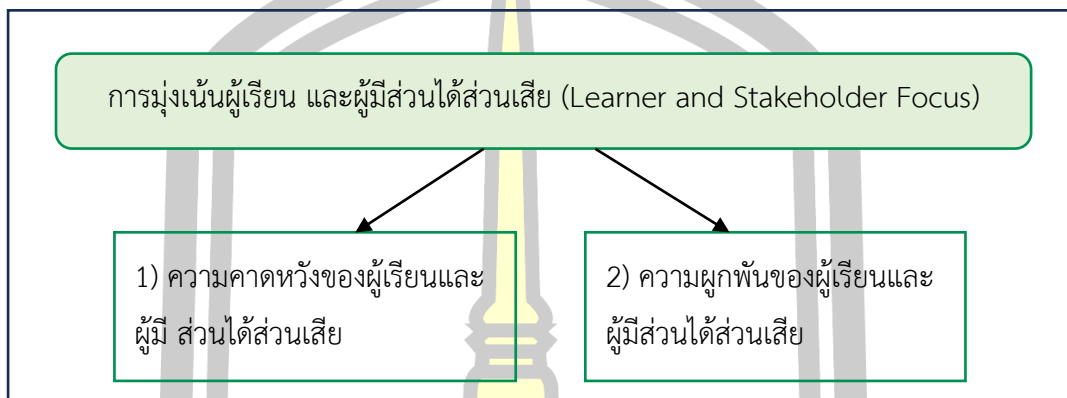
เกษศิริ กมล (2556)

ตาราง 21 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Learner and Stakeholder Focus)

| ตัวบ่งชี้ | ท.บ.                                          | นักวิชาการ                               |                                          |                       |                           |                    |                                           |                      |                         |                                              |                           |
|-----------|-----------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------|-------------------------------------------|----------------------|-------------------------|----------------------------------------------|---------------------------|
|           |                                               | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) | สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551) | เอกธิป สุขารัง (2554) | ราตรี ศรีเพ็ชรธรรม (2555) | เกษศิริ กมล (2556) | อุดม ชูสิริธรรม และชวลิต เกิดทิพย์ (2559) | สันวิช แก้วมี (2561) | วินุลาศ เจริญชัย (2562) | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) | Kanter และ Gregory (2020) |
| 1         | ความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | ✓                                        | ✓                                        | ✓                     | ✓                         | ✓                  | ✓                                         | ✓                    | ✓                       | ✓                                            | ✓                         |
| 2         | ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  | ✓                                        | ✓                                        | ✓                     | ✓                         | ✓                  | ✓                                         | ✓                    | ✓                       | ✓                                            | ✓                         |

จากตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Learner and Stakeholder Focus) ที่นักวิชาการได้นำเสนอข้างต้น ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การพิจารณาความถี่สูง

(ร้อยละ 50 ขึ้นไป) เพื่อกำหนดเป็นตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ 2 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) ความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 9 ตัวบ่งชี้ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

#### 1. ความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) กล่าวว่า ความคาดหวังของผู้เรียน (ผู้รับบริการ) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ การกำหนดวิธีการเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) กล่าวว่าผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง วิธีการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมาย ความรู้ด้าน ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์เพื่อการจัดการ การศึกษา

เกษศิริ กมล (2556) กล่าวว่า ความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง หมายถึง การรับฟังลูกค้า ซึ่งคือนักเรียน ผู้ปกครองในปัจจุบันและผู้ที่มีแนวโน้มจะเป็นนักเรียนและผู้ปกครองในอนาคต การประเมินความพึงพอใจความไม่พอใจที่มีต่อองค์กรและการให้บริการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) กล่าวว่า ความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ การรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจำแนกผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลักสูตร

สรุปได้ว่า วิธีการที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้เรียนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร อันได้แก่ การรับฟังความคิดเห็น การตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง รวมถึงการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อองค์กร

## 2. ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) กล่าวว่า ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย และการวัดความพึงพอใจกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) กล่าวว่า ความผูกพันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการระบุความพึงพอใจด้วย

เกษศิริ กมล (2556) กล่าวว่า ความผูกพันของนักเรียนและผู้ปกครอง หมายถึง การให้ความสำคัญในการรักษาลูกค้าไว้ การจัดการให้ลูกค้าพึงพอใจต่อสินค้าและบริการ ซึ่งก็คือ หลักสูตรการให้บริการ และการให้บริการในด้านอื่น ๆ การให้ความช่วยเหลือลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การจัดการข้อร้องทุกข์อย่างรวดเร็ว

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) กล่าวว่า ความผูกพันของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ความสัมพันธ์และการสนับสนุนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการใช้ข้อมูลเสียงของผู้เรียนและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาด

สรุปได้ว่า ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง วิธีการสร้างความสัมพันธ์ สนับสนุน และให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยระบุถึงวิธีการจัดการ โดยการวัดความพึงพอใจและความผูกพันให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตาราง 22 การสังเคราะห์เนื้อหาตัวบ่งชี้ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholders)

| องค์ประกอบ                                                             | ตัวบ่งชี้                                        | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholders) | 1. ความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | วิธีการที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้เรียนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร อันได้แก่ การรับฟังความคิดเห็น การตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง รวมถึงการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อองค์กร |
|                                                                        | 2. ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  | วิธีการสร้างความสัมพันธ์ สนับสนุน และให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยระบุถึงวิธีการ การจัดการ โดยการวัดความพึงพอใจและความผูกพันให้กับผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                              |

## 7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Focus on Performance)

### 7.1 ความหมาย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) กล่าวว่า iva การมุ่งเน้น การปฏิบัติงานหรือการบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมาย ผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติราชการ อย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด และมีการนำ ผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557) กล่าวว่า iva การมุ่งเน้นผล การปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์การดำเนินการ ว่าเป็นผลการดำเนินการที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กร

พิกุล สิทธิประเสริฐกุล (2557) กล่าวว่า iva การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์ ที่พึงประสงค์ หมายถึง การอธิบายว่า พฤติกรรมความสัมพันธ์ กิจกรรม และการกระทำของคน กลุ่มคน และองค์กร ที่แผนงานทำงานด้วยโดยตรงจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ถ้าแผนงานประสบ ความสำเร็จสูงสุด ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์จะมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทั้งนี้เพราะเชื่อว่า การพัฒนานั้น ทำโดยคนและเพื่อคนและแสดงให้เห็นว่าแม้แผนงานมีส่วนช่วยในการบรรลุผลลัพธ์ แต่ไม่สามารถควบคุมการเกิดผลลัพธ์นั้นได้

โดยสรุป การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการดำเนินการเพื่อผลักดัน ให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และ ผู้ปกครอง ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพ การให้บริการ การประเมินผลติดตามอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลตามแผน ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา

### 7.2 ความสำคัญของการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน

Popovich (1998) กล่าวว่า iva ความสำคัญการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เป็นการแข่งขันกันที่ผลการดำเนินงาน มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทุกคนรู้ว่าพันธกิจขององค์กร คืออะไร นโยบาย และผลลัพธ์ของโครงการที่จะบรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจคืออะไร การมีความรู้ใน พันธกิจ นโยบาย ผลลัพธ์โครงการ จะช่วยสร้างโอกาสในการแข่งขันกับตัวเอง โดยดูจากประวัติ ผลการดำเนินงาน และการแข่งขันกับองค์กรอื่น คนในมีความร่วมมือกัน มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ในการทำงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) กล่าวว่า iva ความสำคัญ การบริหารผลการปฏิบัติราชการ เป็นกลยุทธ์หนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นความสำคัญ

ของการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันผลการปฏิบัติราชการให้สูงขึ้น จึงนับว่ามีความสำคัญ และเป็นประโยชน์ทั้งต่อส่วนราชการและผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2558) กล่าวว่า ความสำคัญการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เป็นผลดำเนินการและผลการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของสถาบัน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับ ดูแล และผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด ผลการดำเนินการที่เปรียบเทียบกับคู่แข่ง และสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษา ตามหลักสูตรและบริการในลักษณะเดียวกัน ผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความผูกพันของบุคลากร อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง และการกำกับดูแล รวมทั้งการรับผิดชอบต่อด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เป็นการแข่งขันกันที่ผลการดำเนินงาน และผลการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร เป็นการบริหารทรัพยากร บุคคลที่เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทุกคนรู้ว่าพันธกิจขององค์กรคืออะไร นโยบาย และผลลัพธ์ของโครงการจะบรรลุผลสำเร็จ ตัวชี้วัดคุณลักษณะการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของ

### 7.3 ตัวบ่งชี้ของการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ของการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ว่า เป็นผลการดำเนินการที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กร โดยผลลัพธ์การดำเนินงานแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ตามหลักการของ Balanced Score Card คือ

1. ด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. ด้านคุณภาพการให้บริการ
3. ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
4. ด้านการพัฒนาองค์กร

Popovich (1998) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ของการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ว่า เป็นการกำหนดผลลัพธ์ที่จะบรรลุพันธกิจ กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง พัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงาน และการสื่อสารที่เหมาะสม และใช้ผลลัพธ์และการประเมินผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือที่องค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใช้เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ขององค์กร

Miller (2012) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ของการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ว่า เป็นการมุ่งผลิตเปลี่ยนเป็นการมุ่งสร้างความรู้ (Focus on Making “Things” to Making “Knowledge”)

สิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์กร คือ ทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะคนที่มีคุณภาพในปัจจุบันคุณค่าสร้างขึ้นจาก  
ผลิตภาพในการผลิต และนวัตกรรม ซึ่งสองสิ่งนี้สร้างขึ้นจากความรู้

กล่าวโดยสรุป ตัวบ่งชี้การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของการบริหารสถานศึกษา  
คุณภาพ ประกอบด้วย 1) กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง 2) พัฒนาการ  
วัดผลการดำเนินงาน 3) มีการประเมินผลการดำเนินงาน 4) การมุ่งสร้างความรู้ 5) มีประสิทธิผลตาม  
แผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา 6) มีคุณภาพการให้บริการ 7) มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน  
และ 8) สถานศึกษามีการพัฒนา

ตาราง 23 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Focus on Performance)

| ตัวบ่งชี้ | นักวิชาการ                                          | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ<br>บริหารราชการ (2551) | สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551) | สำนักงานบริหารงาน<br>การมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553) | เอกธิป สุขวารี (2554) | ราตรี ศรีเพ็ชรธรรม (2555) | เกษศิริ กมล (2556) | สันวิช แก้วมี (2561) | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) | Evans and William (1993) | Kanter และ Gregory (2020) |
|-----------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------|----------------------|----------------------------------------------|--------------------------|---------------------------|
|           |                                                     |                                                   |                                          |                                                  |                       |                           |                    |                      |                                              |                          |                           |
| 1         | การประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้ม<br>ของส่วนราชการ | ✓                                                 |                                          |                                                  |                       |                           |                    |                      |                                              |                          |                           |
| 2         | ประสิทธิผลการดำเนินงาน                              | ✓                                                 |                                          |                                                  |                       |                           |                    |                      |                                              |                          |                           |
| 3         | การดำเนินงานให้ความสำคัญแก่ผลลัพธ์                  |                                                   | ✓                                        |                                                  |                       |                           |                    |                      |                                              |                          |                           |
| 4         | สมรรถนะของนักเรียน การให้บริการทาง<br>การศึกษา      |                                                   | ✓                                        |                                                  |                       |                           |                    |                      |                                              |                          |                           |
| 5         | การเห็นคุณค่าของครูและบุคลากร                       |                                                   |                                          | ✓                                                |                       |                           |                    |                      |                                              |                          |                           |
| 6         | ความสำเร็จของโรงเรียน                               |                                                   |                                          | ✓                                                |                       |                           |                    |                      |                                              |                          |                           |

ตาราง 23 (ต่อ)

| ท.ล. | ตัวบ่งชี้                                                                   | นักวิชาการ                                  |                                          |                                           |                       |                          |                    |                      |                                              |                          |                           |
|------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------|----------------------|----------------------------------------------|--------------------------|---------------------------|
|      |                                                                             | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2551) | สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551) | สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553) | เอกธิป สุขวารี (2554) | ราตรี ศรีเพ็ญวรรณ (2555) | เกษศิริ กมล (2556) | สันวิธ แก้วมี (2561) | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) | Evans and William (1993) | Kanter และ Gregory (2020) |
| 7    | การประเมินวัตถุประสงค์และการประเมินของลูกค้านต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร |                                             |                                          |                                           | ✓                     |                          |                    |                      |                                              |                          |                           |
| 8    | ผลการดำเนินการ                                                              |                                             |                                          |                                           | ✓                     | ✓                        |                    |                      |                                              | ✓                        |                           |
| 9    | ผลการดำเนินงานขององค์กรและระดับการปฏิบัติงาน                                |                                             |                                          |                                           |                       | ✓                        |                    |                      |                                              |                          |                           |
| 10   | กระบวนการทำงาน                                                              |                                             |                                          |                                           |                       |                          | ✓                  |                      | ✓                                            |                          |                           |
| 11   | การดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ                                              |                                             |                                          |                                           |                       |                          | ✓                  |                      |                                              |                          |                           |
| 12   | ระบบปฏิบัติการ                                                              |                                             |                                          |                                           |                       |                          |                    | ✓                    |                                              |                          |                           |
| 13   | ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ                                                 |                                             |                                          |                                           |                       |                          |                    | ✓                    | ✓                                            |                          |                           |
| 14   | ผลผลิตของผลการดำเนินงาน                                                     |                                             |                                          |                                           |                       |                          |                    |                      |                                              | ✓                        |                           |
| 15   | ผลผลิตและบริการ                                                             |                                             |                                          |                                           |                       |                          |                    |                      |                                              |                          | ✓                         |
| 16   | ประสิทธิผลองค์กร                                                            |                                             |                                          |                                           |                       |                          |                    |                      |                                              |                          | ✓                         |

จากตาราง 23 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการมุ่งเน้นบุคลากรในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตะวันออกเฉียงเหนือของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2551), สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551), สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553), เอกธิป สุขวารี

(2554), ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555), เกษศิริ กมล (2556), สันวิช แก้วมี (2561), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565), Evans and William (1993) และ Kanter and Gregory (2020) ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางองค์ประกอบมีความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์ให้มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่เป็น กลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมตัวชี้วัดอื่นที่ใช้ชื่อต่างกัน และสามารถสรุปจำนวนตัวบ่งชี้จากการวิเคราะห์ทั้งหมดเพื่อการสังเคราะห์ดังนี้

1. ผลการปฏิบัติงาน มีตัวบ่งชี้ที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ดังนี้ ผลการดำเนินงาน ผลผลิตและบริการ การประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการ การดำเนินงานให้ความสำคัญแก่ผลลัพธ์ การเห็นคุณค่าของครูและบุคลากร การประเมินวัตถุประสงค์ และการประเมิน ของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร ผลการดำเนินงาน กระบวนการทำงาน ระบบปฏิบัติการ และกระบวนการทำงาน

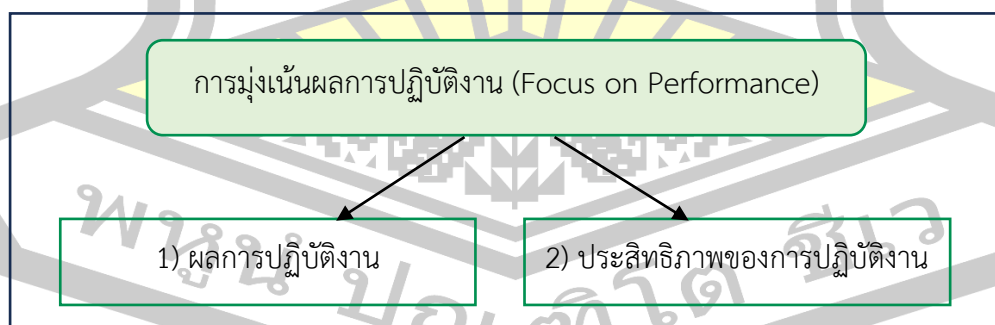
2. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน มีตัวบ่งชี้ที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ดังนี้ ผลผลิตของผลการดำเนินงาน ประสิทธิภาพองค์กร ประสิทธิภาพการดำเนินงาน สมรรถนะของนักเรียน การให้บริการทางการศึกษา ความสำเร็จของโรงเรียน ผลการดำเนินการ ผลการดำเนินงาน ขององค์กรและระดับการปฏิบัติงาน การดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการและประสิทธิผลของการปฏิบัติการ



ตาราง 24 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Focus on Performance)

| ตัวบ่งชี้ | ท.บ.                        | นักวิชาการ                               |                                          |                                              |                       |                           |                    |                      |                                              |                          |                           |
|-----------|-----------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------|----------------------|----------------------------------------------|--------------------------|---------------------------|
|           |                             | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) | สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551) | สำนักบริหารงานกรมโยธาธิการและผังเมือง (2553) | เอกริปป สุวารี (2554) | ราตรี ศรีเพ็ชรธรรม (2555) | เกษศิริ กมล (2556) | สันวิธ แก้วมี (2561) | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) | Evans and William (1993) | Kanter และ Gregory (2020) |
| 1         | ผลการปฏิบัติงาน             | ✓                                        | ✓                                        | ✓                                            | ✓                     | ✓                         | ✓                  | ✓                    | ✓                                            | ✓                        | ✓                         |
| 2         | ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน | ✓                                        | ✓                                        | ✓                                            | ✓                     | ✓                         | ✓                  | ✓                    | ✓                                            | ✓                        | ✓                         |

จากตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Focus on Performance) ที่นักวิชาการ ได้นำเสนอข้างต้น เพื่อกำหนดเป็นตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ได้ 2 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) ผลการปฏิบัติงาน 2) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้



ภาพประกอบ 10 ตัวบ่งชี้ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Focus on Performance)

## 1. ผลการปฏิบัติงาน

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2548) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลหรือองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยเน้นที่การสร้างมูลค่าและประโยชน์ที่แท้จริงให้กับองค์กรและสังคม

สมพร เทพสิทธา (2550) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานคือ การวัดและประเมินความสามารถในการทำงานของพนักงานหรือหน่วยงานในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยใช้เกณฑ์และตัวชี้วัดที่ชัดเจน

สุชาติ ชุ่มมงคล (2560) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานคือ การวัดความสำเร็จในการทำงานที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดและประเมินผลการทำงานของบุคคลหรือองค์กรตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เช่น การบรรลุเป้าหมาย การปฏิบัติงานตามมาตรฐาน การสร้างผลกระทบ หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผล การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. ผลลัพธ์ที่ได้ เป็นการวัดผลการทำงานตามตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ เช่น ปริมาณงานที่สำเร็จ คุณภาพของงาน ความพึงพอใจของลูกค้า ฯลฯ
2. กระบวนการทำงาน เป็นการประเมินว่าบุคคลหรือองค์กรปฏิบัติงานตามขั้นตอนหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
3. ทักษะและพฤติกรรม เป็นการวัดทัศนคติ การทำงานร่วมกันในทีม ความคิดสร้างสรรค์ และมีความรับผิดชอบ
4. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการวัดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร และประสิทธิผลในการบรรลุวัตถุประสงค์
5. การพัฒนาและการเรียนรู้ เป็นการวัดความก้าวหน้าในการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคคลหรือองค์กร

ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพ และการปรับปรุงการทำงานของบุคคลและองค์กร

## 2. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานหมายถึงความสามารถในการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าที่สุด ประสิทธิภาพนี้สามารถวัดได้จากหลายปัจจัย ได้แก่

1. การใช้เวลา เป็นการทำงานให้เสร็จในเวลาที่กำหนดโดยไม่ล่าช้า

2. การใช้ทรัพยากร เป็นการใช่วัตถุ อุปกรณ์ เงินทุน และทรัพยากรอื่น ๆ อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ

3. คุณภาพของงาน เป็นการส่งมอบงานที่มีคุณภาพสูง ตรงตามมาตรฐานและความคาดหวัง

4. การบรรลุเป้าหมาย เป็นความสามารถในการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

5. ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นการทำให้ลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจกับผลลัพธ์ของงาน

6. การพัฒนาและนวัตกรรม เป็นความสามารถในการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

การเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานสามารถทำได้โดย:

1. การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ เป็นการเพิ่มทักษะและความรู้ของพนักงานผ่านการฝึกอบรมและการเรียนรู้
2. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน เป็นการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. การใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัย เป็นการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ

ตาราง 25 การสังเคราะห์เนื้อหาตัวบ่งชี้ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Focus on Performance)

| องค์ประกอบ                                        | ตัวบ่งชี้          | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Focus on Performance) | 1. ผลการปฏิบัติงาน | ผลดำเนินการและผลการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของสถาบัน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าผลลัพธ์ด้าน การมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับ ดูแล และผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด ผลการดำเนินการที่เปรียบเทียบกับคู่แข่ง และสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรและบริการในลักษณะเดียวกัน |

ตาราง 25 (ต่อ)

| องค์ประกอบ | ตัวบ่งชี้                      | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | 2. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน | ประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร<br>คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพของ<br>การปฏิบัติราชการ การพัฒนาองค์กร สถานศึกษา<br>มีการพัฒนา รวมถึงความพึงพอใจและ<br>ความไม่พึงพอใจของ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น<br>การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม<br>ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชน<br>ที่สำคัญ |

โดยแยกองค์ประกอบของ การบริหารจัดการศึกษาตามเกณฑ์การตรวจประเมิน  
จำนวน 2 มิติ ได้แก่ มิติกระบวนการ จำนวน 7 ด้าน และมิติผลลัพธ์ 1 ด้าน ดังนี้

การบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามมิติกระบวนการ จำนวน 7 ด้าน ได้แก่  
1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การจัดการ  
กระบวนการ (Process Management) 4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)  
5) การมุ่งเน้นบุคลากร Workforce Focus) 6) การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student  
and Stakeholders) และ 7) การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Focus on Performance) ทำให้เกิดมิติ  
ผลลัพธ์ 1 ด้าน คือ ผลลัพธ์ ประกอบด้วย มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการประกันคุณภาพ  
ภายในของสถานศึกษา 3 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียน

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา

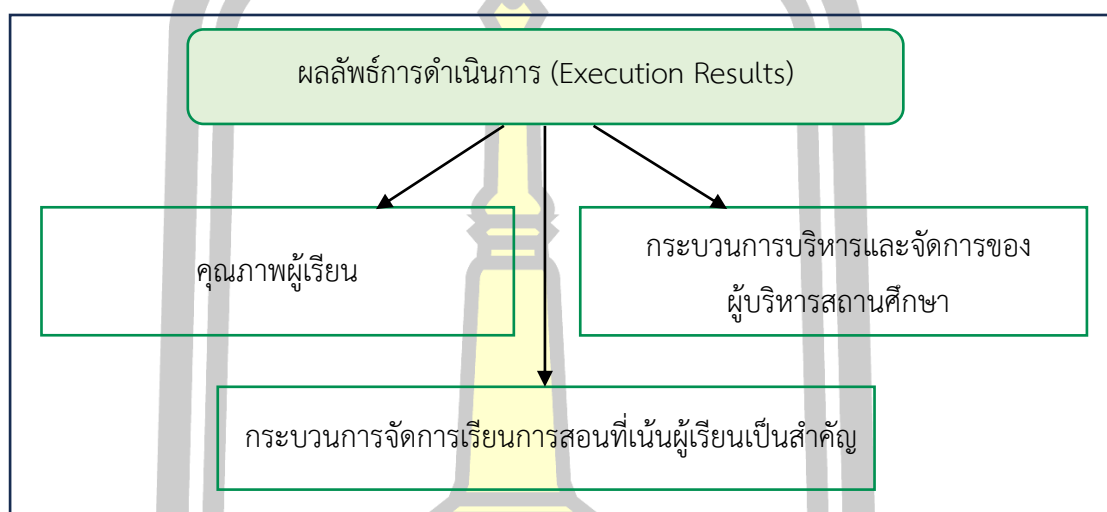
มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ  
โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. คุณภาพ (Quality)

งานวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านผลลัพธ์ (Execution  
Results) เพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการประกันคุณภาพภายในของ

สถานศึกษา ในส่วนของคุณภาพการจัดการศึกษา (Quality of education management) ประกอบด้วย

1. คุณภาพผู้เรียน
2. กระบวนการบริหารและจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา
3. กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ



ภาพประกอบ 11 ตัวบ่งชี้ด้านคุณภาพการจัดการศึกษา (Quality of education management)

## 2. มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

การดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษา เรื่อง ให้ใช้มาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ ฉบับลงวันที่ 6 สิงหาคม พ.ศ. 2561 ตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพ พ.ศ. 2561 มีกรอบการดำเนินงาน ดังนี้

มาตรฐานการศึกษา รายละเอียด และคำอธิบายของมาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด เพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 มาตรฐาน ดังนี้

### มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน

- 1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน
- 1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

### มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ

### มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

## 8. มาตรฐานการศึกษาของชาติ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2561) กล่าวว่า มาตรฐานการศึกษาของชาติ เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะคุณภาพที่พึงประสงค์ของคนไทย เพื่อให้สถานศึกษาทุกแห่งยึดเป็นกรอบสำหรับสร้างคนไทย 4.0 ที่แตกต่างตามบริบทของท้องถิ่นและของสถานศึกษา สามารถเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศในทุกมิติ มาตรฐานการศึกษาของชาติจึงเป็นมาตรฐานผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามบริบท ระดับและประเภทการศึกษา

ในคราวประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 2 เดือนตุลาคม พ.ศ. 2561 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ความเห็นชอบมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561 โดยให้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ชี้แจงแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เข้าใจอย่างชัดเจน ถูกต้อง เพื่อให้สามารถแปลงกรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้อง เชื่อมโยง และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และให้ทุกกระทรวงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานำมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561 ไปเป็นกรอบในการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และหลักสูตรการศึกษาในแต่ละระดับและประเภทการศึกษา การส่งเสริม กำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อยกระดับการศึกษาของไทยได้อย่างเป็นรูปธรรมต่อไป โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561 : 1-15)

### 8.1 มาตรฐานการศึกษาของชาติ

มาตรฐานการศึกษาของชาติ หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์ของคนไทย เพื่อให้สถานศึกษาทุกแห่งยึดเป็นกรอบสำหรับสร้างคนไทย 4.0 ที่แม้แตกต่างตามบริบทของท้องถิ่นและของสถานศึกษา แต่มีจุดหมายร่วมคือ “ธำรงความเป็นไทยและแข่งขันได้ในเวทีโลก” สามารถเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศทั้งในมิติเศรษฐกิจ มิติสังคม และมิติ การเมืองต่อไปได้

### 8.2 หลักการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติ

มาตรฐานการศึกษาของชาติ ซึ่งกำหนดผ่านกรอบ (framework) ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษานี้ จัดทำขึ้นให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 กฎหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานทั้งหลายเหล่านี้ต่างมีอุดมการณ์เพื่อบ่มบ่มผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา เป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ สามารถเชี่ยวชาญได้ตามความถนัดของตน มีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ เป็นพลเมืองดี มีคุณภาพ และความสามารถสูง พัฒนาตนอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งยังคาดหวังให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกัน

ทางการศึกษา สามารถเป็นผู้ร่วมสร้างสรรค์ นวัตกรรม เพื่อเป้าหมายของการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

### 8.3 เป้าหมายของมาตรฐานการศึกษาของชาติ

มาตรฐานการศึกษาของชาติ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สถานศึกษาทุกแห่งยึดเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาผู้เรียนไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา และให้หน่วยงานต้นสังกัดใช้เป็นเป้าหมายในการจัดการศึกษา โดยการกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของผู้เรียนที่เหมาะสมตามช่วงวัยในแต่ละระดับและประเภทการศึกษา และใช้เป็นเป้าหมายในการสนับสนุนสถานศึกษาให้สามารถดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่างสะดวก เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ดังกล่าว นอกจากนี้ยังมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริม การกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษา

เพื่อให้เป็นไปตามหลักการในการจัดการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา จึงได้จัดทำมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561 ในรูปของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษา และจัดทำมาตรฐานการศึกษาขั้นต่ำที่จำเป็นของแต่ละระดับและประเภทการศึกษา เพื่อให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ขั้นกับผู้เรียนทั้งในระหว่างที่กำลังศึกษา และเพื่อวางรากฐานให้ผู้เรียนในระหว่างที่กำลังศึกษาเพื่อให้เกิด คุณลักษณะที่พึงประสงค์หลังจากสำเร็จการศึกษา ซึ่งถือเป็น “คุณลักษณะของคนไทย 4.0” ที่สามารถสร้าง ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ให้กับประเทศ

เป้าหมายสำคัญของมาตรฐานการศึกษาของชาติในรูปของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา คือ การให้อิสระสถานศึกษาในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และตามความถนัดของผู้เรียน ที่สอดคล้องกับกฎกระทรวงการประกันคุณภาพ การศึกษา พ.ศ. 2561 ซึ่งกำหนดว่า สถานศึกษาเป็นผู้จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา (การประเมินตนเอง) โดยการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของแต่ละระดับและประเภทการศึกษา พร้อมทั้งจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่กรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ตามบริบท ระดับ และประเภทการศึกษาของสถานศึกษา และให้สำนักงาน รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ทำหน้าที่ประเมินคุณภาพภายนอกตามรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา และประเด็นอื่น ๆ ผ่านหน่วยงานต้นสังกัด โดยมีจุดมุ่งหมายให้เป็นการประเมินเพื่อพัฒนา

### 8.4 มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561

การจัดการศึกษาของชาติจะต้องทำให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้เรียน อันเป็นผลที่เกิดจากการจัดการศึกษา ตั้งแต่ระดับการศึกษาปฐมวัย การศึกษาขั้นพื้นฐาน การอาชีวศึกษา จนถึงการอุดมศึกษา ทั้งนี้สถานศึกษามีอิสระในการกำหนดแนวคิด

ปรัชญา และวิสัยทัศน์ของการจัดการศึกษาให้เป็นอัตลักษณ์ และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และตามความถนัดของผู้เรียน

หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องมีการสนับสนุน กำกับ ติดตาม ประเมินและพัฒนาคุณภาพของการจัดการศึกษา โดยมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ (accountability) มีระบบการบริหารจัดการ ทั้งด้านผู้บริหาร ครู ณาจารย์และบุคลากร หลักสูตร การเรียนการสอน สื่อ เทคโนโลยีดิจิทัล ทรัพยากร สิ่งสนับสนุนการศึกษา และการประเมิน ตลอดจน ระบบและกลไกการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ที่เหมาะสม ตามแต่ละระดับ และประเภทการศึกษา และผลลัพธ์สะสมที่ครอบคลุมระดับและประเภทการศึกษาที่ ต่อเนื่องกัน นอกจากนี้ สถาบันผลิตและพัฒนาครูในฐานะ กลไกสำคัญในการพัฒนาครูให้มีคุณภาพ จะต้องมียุทธศาสตร์ในการเตรียมความพร้อมครูก่อนประจำการ และส่งเสริมการพัฒนาครูประจำการ ให้มีสมรรถนะทางวิชาชีพที่สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ยุคใหม่ เพื่อผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของ การศึกษา

ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา (Desired Outcomes of Education : DOE Thailand) หมายถึง คุณลักษณะของคนไทย 4.0 ที่ตอบสนองวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศสู่ ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน โดยคนไทย 4.0 จะต้อง อารงความเป็นไทยและแข่งขันได้ในเวทีโลก นั่นคือ เป็นคนดี มีคุณธรรม ยึดค่านิยมร่วมของสังคมเป็นฐานในการพัฒนาตน ให้เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะ 3 ด้าน โดยเป็นคุณลักษณะขั้นต่ำดังต่อไปนี้

### 1. ผู้เรียนรู้

เป็นผู้มีความเพียร ใฝ่เรียนรู้ และมีทักษะการเรียนรู้ ตลอดชีวิต

เพื่อก้าวทันโลกยุคดิจิทัลและโลกในอนาคต และมีสมรรถนะ (competency) ที่เกิดจากความรู้ ความรอบรู้ด้านต่าง ๆ มีสุนทรียะรักษ์ และประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาไทย มีทักษะชีวิต เพื่อสร้างงาน หรือ สัมมาอาชีพบนพื้นฐานของความพอเพียง ความมั่นคงในชีวิต และคุณภาพชีวิตที่ดีต่อตนเอง ครอบครัว และสังคม

### 2. ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม

เป็นผู้มีทักษะทางปัญญา ทักษะศตวรรษที่ 21 ความฉลาดดิจิทัล (digital intelligence) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ ทักษะข้ามวัฒนธรรม สมรรถนะการบูรณาการข้ามศาสตร์ และมีคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการ เพื่อร่วมสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรมทาง เทคโนโลยี หรือสังคม เพิ่มโอกาส และมูลค่าให้กับตนเอง และสังคม

### 3. พลเมืองที่เข้มแข็ง

เป็นผู้มีความรักชาติ รักท้องถิ่น รู้ถูกผิด มีจิตสำนึกเป็น พลเมืองไทยและ พลโลก มีจิตอาสา มีอุดมการณ์และมีส่วนร่วม ในการพัฒนาชาติ บนหลักการประชาธิปไตย

ความยุติธรรม ความเท่าเทียม เสมอภาค เพื่อการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน และการอยู่ ร่วมกันในสังคมไทยและประชาคมโลกอย่างสันติ

โดยผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ 3 ด้าน ที่เหมาะสมตามช่วงวัย ที่มีความต่อเนื่อง เชื่อมโยงและ สะสมตั้งแต่ระดับการศึกษาปฐมวัยการศึกษาขั้นพื้นฐาน การอาชีวศึกษา จนถึงระดับอุดมศึกษา แสดงไว้ในแผนภาพประกอบที่ 3

ทั้งนี้การนำกรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ สำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษาจะเป็นหน่วยประสานงานในการดำเนินงานของหน่วยงานต้นสังกัดและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการแปลงกรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา สู่การจัดทำ กำกับ ติดตาม และประเมินมาตรฐานการศึกษาขั้นต่ำที่จำเป็นสำหรับแต่ละระดับและประเภทการศึกษา เพื่อให้เกิด การเชื่อมต่อของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของแต่ละระดับและประเภทการศึกษา กระบวนการดำเนินงาน ดังกล่าว ควรใช้การทำงานแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและใช้การวิจัยเป็นฐาน

ดังภาพประกอบ 12



| คุณลักษณะ                                                                                 | ปฐมวัย                                                                                              | ประถมศึกษา                                                                                                                                             | มัธยมศึกษาตอนต้น                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ผู้เรียนรู้ (Learner Person) เพื่อสร้างงานและคุณภาพชีวิตที่ดี                             | มีพัฒนาการรอบด้านและสมดุล สนใจเรียนรู้และกำกับตัวเอง ให้ทำสิ่งต่าง ๆ ที่เหมาะสมตามช่วงวัย ได้สำเร็จ | รักและรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ ชอบการอ่าน มีความรู้พื้นฐาน ทักษะและสมรรถนะทางภาษา การคำนวณ มีเหตุผล มีนิสัย และสุขภาพที่ดี มีสุนทรียภาพ ในความงามรอบตัว | รู้จักตนเองและผู้อื่น มีเป้าหมาย และทักษะการเรียนรู้ บริหารจัดการตนเองเป็น มีทักษะชีวิต มีความรู้ ความรอบรู้และสมรรถนะที่จำเป็น ต่อการสร้างสุขภาพ การศึกษาต่อหรือการทำงานที่เหมาะสมกับช่วงวัย |
| ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation Co-creator) เพื่อสังคมที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน |                                                                                                     | รับผิดชอบในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ทางเทคโนโลยี ดิจิทัล การคิดสร้างสรรค์ ภาษาอังกฤษ การสื่อสาร และ ความรอบรู้ด้านต่าง ๆ     | มีทักษะการทำงานร่วมกัน ทักษะการสื่อสาร มีความรอบรู้ทางข้อมูลสารสนเทศ และทางดิจิทัลเพื่อแก้ปัญหา มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถนำความคิดสู่การสร้างผลงาน ในลักษณะต่าง ๆ   |
| พลเมืองที่เข้มแข็ง (Active Citizen) เพื่อสันติสุข                                         |                                                                                                     | สามารถแยกแยะผิดถูก ปฏิบัติตนตามสิทธิ และหน้าที่ของตน โดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น เป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม มีจิตอาสา รักท้องถิ่นและประเทศ                | เชื่อมั่นในความถูกต้อง ความยุติธรรม มีจิตประชาธิปไตย มีสำนึกและ ความภาคภูมิใจในความเป็นไทย และพลเมืองอาเซียน                                                                                  |

ภาพประกอบ 12 ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของแต่ละระดับและประเภทการศึกษา กระบวนการดำเนินงานดังกล่าว ควรใช้การทำงานแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและใช้การวิจัยเป็นฐาน

### 8.5. คุณธรรม ความรู้ ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียน

8.5.1 คุณธรรม คือ ลักษณะนิสัยที่ดี และคุณลักษณะที่ดี ด้านคุณธรรมพื้นฐาน การรู้ถูกผิด ความดีงาม จริยธรรม จรรยาบรรณ ในการเป็นสมาชิกของสังคม เช่น ความมีวินัย ความรับผิดชอบต่อความขยันหมั่นเพียร ความซื่อสัตย์ เป็นต้น

8.5.2 ทักษะการเรียนรู้และชีวิต คือ ทักษะที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ เพื่อโลกดิจิทัล และโลกในอนาคต เช่น การรู้วิธีเรียน ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทักษะชีวิต และทักษะการจัดการความสามารถในการปรับตัว ยืดหยุ่น พร้อมเผชิญความเปลี่ยนแปลง

8.5.3 ความรู้และความรอบรู้ คือ ชุดความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ตนเองรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงได้ ได้แก่ 1) ความรู้พื้นฐาน (ภาษา การคำนวณ การใช้เหตุผล) และความรู้ตามหลักสูตร 2) การรู้จักตนเอง 3) ความรู้เรื่องภูมิปัญญาไทย ท้องถิ่น ชุมชน สภาพภูมิสังคม ภูมิอากาศ ประเทศชาติ ประชาคมโลก 4) ความรอบรู้ด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความรอบรู้ด้านสุขภาพ การเงิน สารสนเทศ และ 5) ความรู้เรื่องการทำงานอาชีพ

8.5.4 ทักษะทางปัญญา คือ ทักษะที่จำเป็นในการสร้าง นวัตกรรมทางเทคโนโลยีหรือทางสังคม เช่น ภูมิปัญญาไทยและศาสตร์พระราชา ทักษะศตวรรษที่ 21 ทักษะการคิดสร้างสรรค์ ทักษะพหุปัญญา ทักษะข้ามวัฒนธรรม ความสามารถในการบูรณาการข้ามศาสตร์ สร้างสรรค์ นวัตกรรม และมีคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการที่เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกยุคดิจิทัล

8.6 แนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาสู่การปฏิบัติของหน่วยงานระดับนโยบาย การนำมาตรฐานสู่การปฏิบัติยึดหลักการสำคัญ คือ การจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพบริบทของผู้เรียน พื้นที่ ชุมชน และสังคม รวมทั้งให้อิสระกับสถานศึกษาในฐานะหน่วยปฏิบัติในการกำหนด อัตลักษณ์ และทิศทางการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ภายใต้การสนับสนุนของรัฐในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพโดยยึดหลักความเสมอภาคและความเท่าเทียม เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสเข้าถึง การศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมเปิดโอกาสให้ทุกคน และทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีความรับผิดชอบ ที่ตรวจสอบได้ ทั้งนี้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีแนวทางปฏิบัติในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกัน โดยควรมีการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

1. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเป็นหน่วยประสานงาน ระหว่าง หน่วยงานต้นสังกัดแต่ละแห่ง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำกรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาระดับชาติ และผลลัพธ์ ที่พึงประสงค์ของแต่ละระดับและประเภทการศึกษาเป็นกรอบในการจัดทำมาตรฐานการศึกษาเพื่อให้สถานศึกษายึดเป็นเป้าหมาย การจัดการศึกษา
2. หน่วยงานต้นสังกัดส่งเสริมการจัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา มาตรฐานหลักสูตรเพื่อให้สถานศึกษาถือปฏิบัติ
3. หน่วยงานต้นสังกัดมีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาหรือสูงกว่ามาตรฐานการศึกษา ขั้นต่ำที่กำหนด
4. หน่วยงานต้นสังกัดส่งเสริมให้สถานศึกษามีการปรับปรุง และพัฒนา คุณภาพการศึกษาของตนเองอย่างเป็นระบบ อย่างต่อเนื่อง ตามข้อเสนอแนะของหน่วยงานต้นสังกัด

หรือหน่วยงานที่กำกับดูแล รวมทั้งข้อเสนอแนะจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

## 8.7 แนวทางการนำมาตรฐานสู่การปฏิบัติระดับสถานศึกษา

8.7.1 สถานศึกษาแต่ละระดับและประเภทการศึกษาสามารถ จัดการศึกษาให้เหมาะสมตามอัตลักษณ์ของตนเอง สอดคล้องกับสภาพบริบท และตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นชุมชน สังคม และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

8.7.2 สถานศึกษาจัดการศึกษาโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน การมีเครือข่ายความร่วมมือการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้

8.7.3 สถานศึกษามีการพัฒนาผู้บริหารครูคณาจารย์บุคลากรทางการศึกษาที่มีสมรรถนะทางวิชาชีพในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับโลกยุคดิจิทัลและโลกอนาคต

8.7.4 สถานศึกษาวางระบบการประกันคุณภาพการศึกษาด้านคุณภาพผู้บริหาร และครูอาจารย์ ความเหมาะสมของหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน สื่อเทคโนโลยี ทรัพยากรการเรียนรู้ และการประเมินการเรียนการสอน โดยมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง มีธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้

## 8.8 แนวทางการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา

### 8.8.1 การประเมินระดับชั้นเรียน

1) การประเมินที่ยึดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาเป็นฐานโดย คำนึงถึงสภาพบริบทของสถานศึกษาปัจจัยกระบวนการดำเนินงาน และผลลัพธ์ของผู้เรียนที่ต้องประเมิน

2) ใช้การประเมินความก้าวหน้าให้มีประสิทธิผล เน้นการประเมินเพื่อพัฒนาการเรียนรู้มากกว่าการประเมิน เพื่อตัดสินผล หรือการแข่งขัน หรือเปรียบเทียบกับผู้อื่น ส่งเสริมการประเมินที่เป็นเครื่องมือการเรียนรู้ของผู้เรียน

3) มีความสมดุลระหว่างการประเมินที่อิงตนเอง เพื่อน ปกติวิสัย และมาตรฐาน มีการใช้การประเมินที่ปรับให้เหมาะกับศักยภาพของผู้เรียน และสอดคล้องกับการเรียนรู้ที่หลากหลาย

4) ใช้วิธีการประเมินที่บูรณาการการเรียนรู้กับเทคโนโลยีจากงานที่กำหนดให้ทำตามโลกแห่งความเป็นจริงและให้ข้อมูลป้อนกลับทันที ใช้แฟ้มประวัติของผู้เรียนที่แสดงผลการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้และการสื่อสารกับพ่อแม่/ ผู้เกี่ยวข้อง

5) ครูจำเป็นต้องมีความรอบรู้ด้านการวัดผล และคลังเครื่องมือประเมินที่มีคุณภาพสูง (ถูกต้อง เชื่อถือได้ ยุติธรรม)

### 8.8.2 การประเมินระดับโรงเรียน/เขตพื้นที่

- 1) การประเมินที่ยึดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาเป็นฐาน โดยคำนึงถึงสภาพบริบทของสถานศึกษา ปัจจัย กระบวนการดำเนินงาน และผลลัพธ์ของผู้เรียนที่ต้องประเมิน
- 2) การประเมินเป็นส่วนหนึ่งของระบบกำกับที่มีสารสนเทศที่แสดงความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้
- 3) มีความสมดุลระหว่างการประเมินความก้าวหน้ากับการประเมินที่มีเกณฑ์ที่เป็นหลักเทียบ
- 4) เน้นการประเมินเพื่อการพัฒนาตนเองมากกว่าการเน้นการแข่งขัน หรือเปรียบเทียบกับผู้อื่น
- 5) ใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) จากการประเมินในชั้นเรียนเพื่อการบริหารงานที่เหมาะสมกว่าเดิม
- 6) ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรอบรู้ด้านการประเมิน

### 8.8.3 การประเมินระดับชาติ

- 1) การประเมินผลสรุปเป็นส่วนหนึ่งของระบบกำกับที่มีสารสนเทศเพื่อแสดงความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้
- 2) กระบวนการพัฒนาการประเมินต้องแกร่ง (เช่น คลังเครื่องมือ ประเมินที่พัฒนามาอย่างดีมีข้อสอบที่สามารถเทียบเคียงเท่าเทียมกันได้ข้ามปี) และมีการกำหนดมาตรฐานผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา มีการประเมินระดับชาติโดยใช้เทคโนโลยีในการสอบ ข้อสอบ หรือสิ่งที่วัด เหมาะสมกับโลกแห่งความเป็นจริง
- 3) ใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) จากการทดสอบระดับชาติที่ให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์กับผู้เรียน สถานศึกษา เขตพื้นที่ และผู้กำหนดนโยบาย

### 8.9 มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษา เรื่อง ให้ใช้มาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ ฉบับลงวันที่ 6 สิงหาคม พ.ศ. 2561 ตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพ พ.ศ. 2561 มีกรอบการดำเนินงาน ดังตารางที่ 14-17 ในข้างต้น

จากเอกสารดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า มาตรฐานการศึกษาของชาติเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะคุณภาพที่พึงประสงค์ของคนไทย เพื่อให้สถานศึกษาทุกแห่งยึดเป็นกรอบสำหรับสร้างคนไทย 4.0 ที่แตกต่างตามบริบทของท้องถิ่น และของสถานศึกษา สามารถเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศในทุกมิติ มาตรฐานการศึกษาของชาติจึงเป็นมาตรฐานผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามบริบท ระดับ และประเภทการศึกษา อารงความเป็นไทยและแข่งขันได้ในเวทีโลก นั่นคือ เป็นคนดี

มีคุณธรรม ยึดค่านิยมร่วมของสังคมเป็นฐานในการพัฒนาตน ให้เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะ 3 ด้าน โดยเป็นคุณลักษณะขั้นต่ำ ได้แก่ 1) ผู้เรียนรู้เป็นผู้มีความเพียร 2) ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นผู้มีทักษะทางปัญญา ทักษะศตวรรษที่ 21 และ 3) พลเมืองที่เข้มแข็ง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบตัวชี้วัดคุณภาพศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาชาติของกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561) การดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการกฎกระทรวงการประกันคุณภาพ พ.ศ.2561 กำหนดกรอบมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา 3 มาตรฐาน ประกอบด้วย

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ

มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

โดยมีรายละเอียดแต่ละมาตรฐาน ปรากฏดังตาราง 26-29

ตาราง 26 คุณภาพของผู้เรียน ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

| มาตรฐานและคำอธิบาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | รายการพิจารณาและคำอธิบายมาตรฐาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน</p> <p>ผลการเรียนรู้ที่เป็นคุณภาพของผู้เรียนทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ประกอบด้วย ความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร การคิดคำนวณ การคิดประเภทต่าง ๆ การสร้างนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ตามหลักสูตร การมีความรู้ ทักษะพื้นฐานและเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ และด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ที่เป็นค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษา กำหนด ความภูมิใจในท้องถิ่น และ</p> | <p>1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน</p> <p>1) มีความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ</p> <p>คำอธิบาย</p> <p>ผู้เรียนมีทักษะในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนดในแต่ละระดับชั้น</p> <p>2) มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแก้ปัญหา</p> <p>คำอธิบาย</p> <p>ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดจำแนกแยกแยะ ใคร่ครวญ ไตร่ตรอง พิจารณาอย่างรอบคอบ โดยใช้เหตุผลประกอบการตัดสินใจ มีการอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล</p> |

ตาราง 26 (ต่อ)

| มาตรฐานและคำอธิบาย                                                                                  | รายการพิจารณาและคำอธิบายมาตรฐาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความเป็นไทย การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกัน บนความแตกต่างและหลากหลาย รวมทั้งสุขภาวะทางร่างกาย และจิตสังคม | <p>3) มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม</p> <p>คำอธิบาย</p> <p>ผู้เรียนมีความสามารถในการรวบรวมความรู้ได้ทั้งด้วยตัวเอง และการทำงานเป็นทีม เชื่อมโยงองค์ความรู้ และประสบการณ์มาใช้ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อาจเป็นแนวความคิด โครงการ โครงงาน ชิ้นงาน ผลผลิต</p> <p>4) มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร</p> <p>คำอธิบาย</p> <p>ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคมในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงานอย่างสร้างสรรค์ และมีคุณธรรม</p> <p>5) มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>คำอธิบาย</p> <p>ผู้เรียนบรรลุและมีความก้าวหน้าในการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา จากพื้นฐานเดิมในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ กระบวนการต่าง ๆ รวมทั้งมีความก้าวหน้าในผลการทดสอบระดับชาติ หรือผลการทดสอบอื่น ๆ</p> <p>6) มีความรู้ ทักษะพื้นฐาน และเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ</p> <p>คำอธิบาย</p> <p>ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะพื้นฐานในการจัดการ เจตคติที่ดีพร้อมที่จะศึกษาต่อในระดับชั้นที่สูงขึ้น การทำงาน หรืองานอาชีพ</p> <p>1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน</p> <p>1) การมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด</p> <p>คำอธิบาย</p> <p>ผู้เรียนมีพฤติกรรมเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม เคารพในกฎ กติกา มีค่านิยมและจิตสำนึกตามที่สถานศึกษากำหนดโดยไม่ขัดกับกฎหมาย และวัฒนธรรมอันดีของสังคม</p> |

ตาราง 26 (ต่อ)

| มาตรฐานและคำอธิบาย | รายการพิจารณาและคำอธิบายมาตรฐาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | <p>2) ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย</p> <p>คำอธิบาย</p> <p>ผู้เรียนมีความภูมิใจในท้องถิ่น เห็นคุณค่าของความเป็นไทยมีส่วนร่วม ในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและประเพณีไทย รวมทั้งภูมิปัญญาไทย</p> <p>3) การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย</p> <p>คำอธิบาย</p> <p>ผู้เรียนยอมรับและอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้าน เพศ วัย เชื้อชาติ ศาสนา ภาษาวัฒนธรรม ประเพณี</p> <p>4) สุขภาวะทางร่างกายและจิตสังคม</p> <p>คำอธิบาย</p> <p>ผู้เรียนมีการรักษาสุขภาพกาย สุขภาพจิต อารมณ์ และสังคม และแสดงออกอย่างเหมาะสมในแต่ละช่วงวัยสามารถอยู่ร่วมกับคนอื่นอย่างมีความสุข เข้าใจผู้อื่น ไม่มีความขัดแย้งกับผู้อื่น</p> |

ตาราง 27 กระบวนการบริหารและการจัดการ

| มาตรฐานและคำอธิบาย                                                                                                                                                                                                                                                    | รายการพิจารณาและคำอธิบายมาตรฐาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ</p> <p>เป็นการจัดระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา มีการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ และพันธกิจอย่างชัดเจน สามารถดำเนินงานพัฒนา วิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียน รอบด้านตามหลักสูตร สถานศึกษาในทุกกลุ่มเป้าหมาย จัดทำแผนพัฒนา</p> | <p>2.1 มีเป้าหมายวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดชัดเจน</p> <p>คำอธิบาย</p> <p>สถานศึกษากำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น วัตถุประสงค์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาลและของต้นสังกัด รวมทั้งทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม</p> <p>2.2 มีระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา</p> <p>คำอธิบาย</p> <p>สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ทั้งในส่วนการวางแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา</p> |

ตาราง 27 (ต่อ)

| มาตรฐานและคำอธิบาย                                                                                                                                                                                                                                                   | รายการพิจารณาและคำอธิบายมาตรฐาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>คุณภาพการจัดการศึกษา<br/>ดำเนินการพัฒนา ครูและ<br/>บุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทาง<br/>วิชาชีพ และจัดระบบเทคโนโลยี<br/>สารสนเทศ เพื่อสนับสนุน<br/>การบริหารจัดการและการเรียนรู้<br/>รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมทาง<br/>กายภาพและสังคมที่เอื้อต่อ<br/>การจัดการเรียนรู้</p> | <p>การนำแผนไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการติดตาม<br/>ตรวจสอบประเมินผลและปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง มีการ<br/>บริหารอัตรากำลัง ทรัพยากรทางการศึกษาและระบบดูแลช่วยเหลือ<br/>นักเรียน มีระบบการนิเทศภายใน การนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนา<br/>บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมการวางแผน ปรับปรุง และ<br/>พัฒนา และร่วมรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษา</p> <p>2.3 ดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้าน<br/>ตามหลักสูตร สถานศึกษาและทุกกลุ่มเป้าหมาย<br/>คำอธิบาย<br/>สถานศึกษาบริหารจัดการเกี่ยวกับงานวิชาการ ทั้งด้าน<br/>การพัฒนาหลักสูตร กิจกรรมเสริมหลักสูตรที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบ<br/>ด้าน เชื่อมโยงวิถีชีวิตจริง และครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย หมาย<br/>รวมถึงการจัดการเรียนการสอนของกลุ่มที่เรียนแบบ<br/>ควรรวม หรือกลุ่มที่เรียนร่วมด้วย</p> <p>2.4 พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ<br/>คำอธิบาย<br/>สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาครู บุคลากร ให้มีความ<br/>เชี่ยวชาญทางวิชาชีพ และจัดให้มีชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ<br/>มาใช้ในการพัฒนางาน และการเรียนรู้ของผู้เรียน</p> <p>2.5 จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัด<br/>การเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ<br/>คำอธิบาย<br/>สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพทั้งภายในและภายนอก<br/>ห้องเรียน และสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ และ<br/>มีความปลอดภัย</p> |

ตาราง 27 (ต่อ)

| มาตรฐานและคำอธิบาย | รายการพิจารณาและคำอธิบายมาตรฐาน                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | <p>2.6 จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้</p> <p>คำอธิบาย</p> <p>สถานศึกษาจัดระบบการจัดหา การพัฒนา และการบริการเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา</p> |

ตาราง 28 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

| มาตรฐานและคำอธิบาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | รายการพิจารณาและคำอธิบายมาตรฐาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>เป็นกระบวนการจัดการเรียนการสอนตามมาตรฐาน และตัวชี้วัดของหลักสูตร สถานศึกษา สร้างโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี ครูรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล ดำเนินการตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำผลที่ได้มาให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้</p> | <p>3.1 จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ชีวิตประจำวันได้</p> <p>คำอธิบาย</p> <p>จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้โดยผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่สามารถนำไปจัดกิจกรรมได้จริง มีรูปแบบการจัดการเรียนรู้เฉพาะสำหรับผู้ที่มีความจำเป็นและต้องการความช่วยเหลือพิเศษ ผู้เรียนได้รับการฝึกทักษะแสดงออกแสดงความคิดเห็น สรุปองค์ความรู้ นำเสนอผลงานและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้</p> <p>3.2 ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้</p> <p>คำอธิบาย</p> <p>มีการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ รวมทั้งภูมิปัญญา ท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ โดยสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ ด้วยตนเองจากสื่อที่หลากหลาย</p> |

ตาราง 28 (ต่อ)

| มาตรฐานและคำอธิบาย | รายการพิจารณาและคำอธิบายมาตรฐาน                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | <p>3.3 มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก</p> <p>คำอธิบาย</p> <p>ครูผู้สอนมีการบริหารจัดการชั้นเรียน โดยเน้นการการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวก ให้เด็กรักครู ครูรักเด็ก และเด็กรักเด็ก เด็กรักที่จะเรียนรู้ สามารถเรียนรู้ ร่วมกันอย่างมีความสุข</p>                                                                      |
|                    | <p>3.4 ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน</p> <p>คำอธิบาย</p> <p>มีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนโดยใช้เครื่องมือ และวิธีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้ และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนเพื่อนำมา พัฒนาการเรียนรู้</p> |
|                    | <p>3.5 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้</p> <p>คำอธิบาย</p> <p>ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการ</p>                                                         |

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 29 การสังเคราะห์เนื้อหาองค์ประกอบด้านผลลัพธ์

| องค์ประกอบ | ตัวบ่งชี้                                             | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ผลลัพธ์    | 1. คุณภาพผู้เรียน                                     | ผลการเรียนรู้ที่เป็นคุณภาพของผู้เรียนทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ประกอบด้วย ความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร การคิดคำนวณ การคิดประเภทต่าง ๆ การสร้างนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ตามหลักสูตร การมีความรู้ ทักษะพื้นฐานและเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ และด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่เป็นค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย รวมทั้งสุขภาพทางร่างกาย และจิตสังคม |
|            | 2. กระบวนการบริหาร และจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา     | การจัดระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา มีการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ และพันธกิจอย่างชัดเจน สามารถดำเนินงานพัฒนา วิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตร สถานศึกษาในทุกกลุ่มเป้าหมาย จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ดำเนินการ พัฒนา ครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ และจัดระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ เพื่อสนับสนุน การบริหารจัดการและการเรียนรู้ รวมทั้งจัด สภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการ จัดการเรียนรู้                                                        |
|            | 3. กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ | กระบวนการจัดการเรียนการสอนตามมาตรฐาน และ ตัวชี้วัดของหลักสูตร สถานศึกษา สร้างโอกาสให้ผู้เรียนมี ส่วนร่วมในการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี ครูรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล ดำเนินการตรวจสอบและ ประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนา ผู้เรียน รวมทั้งร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำผลที่ได้ มาให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อพัฒนาและ ปรับปรุงการ จัดการเรียนรู้                                                              |

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบตัวชี้วัดคุณภาพศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาชาติของกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561) การดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการกฎกระทรวงการประกันคุณภาพ พ.ศ. 2561 กำหนดกรอบมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา 3 มาตรฐาน ประกอบด้วย

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ

มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

### รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

รูปแบบเป็นเป็นแบบย่อยส่วนของของจริง หรือแบบจำลองของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของชุดปรากฏการณ์ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยามความสัมพันธ์และข้อเสนอของระบบรูปร่างที่เกี่ยวข้อที่เราพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจรูปแบบ จึงไม่ใช่การบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุมส่วนการที่จะระบุรูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมียรายละเอียดมากนักน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้น ๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไรซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบเป็นโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติ หรือในระบบต่าง ๆ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

สมาน อัสวภูมิ (2550 : 16 - 19) กล่าวว่า จากการศึกษาตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ พบว่าไม่ปรากฏมีหลักเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา รวมทั้งสร้างรูปแบบ (Model) และก็ไม่มีข้อกำหนดตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มจากการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของแบบที่จะพัฒนาแล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบ

เยาวดี รามชัยกุล วิบูลย์ศรี (2551 : 25-28) ให้นิยามคำว่า “รูปแบบ” หรือแบบจำลองโดยทั่วไปว่า คือ วิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งถ่ายทอดความคิดความเข้าใจ ตลอดจน

จินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใด ๆ ให้ปรากฏโดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ ให้สามารถเข้าใจได้ง่ายและสามารถนำเสนอเรื่องราวหรือประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการ อย่างเป็นระบบ

ทิสนา แคมมณี (2551 : 1) ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง หรือเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคล ใช้ในการหาความรู้ความเข้าใจปรากฏการณ์แบบจำลอง (Model) เท่ากับการย่อหรือเลียนแบบความสัมพันธ์ที่ปรากฏอยู่ในโลกแห่งความเป็นจริงของปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่งโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยในการจัดระบบความคิดในเรื่องนั้นให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นและเป็นระเบียบ

มาลี สืบกระแสน (2552) ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง รูปแบบ มี 2 ลักษณะ คือ รูปแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น ระบบการปฏิบัติงานและรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น รูปแบบอาจแสดงความสัมพันธ์ด้วยเส้นโยงแสดงในรูปแผนภาพหรือเขียนในรูปสมการคณิตศาสตร์หรือสมการพยากรณ์หรือเขียนเป็นข้อความจำนวนหรือภาพหรือแผนภูมิหรือรูปสามมิติ

ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล (2552 : 125) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างโปรแกรมแบบจำลองหรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและพิจารณาว่ามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้ทดแทนแนวคิด หรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ

คัมภีร์ สุดแท้ (2553 : 4) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญ ๆ ของเรื่องให้เข้าใจง่ายขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

ปัญญา ทองนิล (2553 : 15) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างที่เกิดจากทฤษฎี ประสบการณ์ การคาดการณ์นำเสนอในรูปของข้อความหรือแผนผัง

คุณ วงศ์อนันต์ (2553) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แบบอย่างวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานเป็นการจำลองภาพในอุดมคติหรือการย่อส่วนของจริงให้เล็กลงเพื่อเป็นแบบแผนในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์และกลไกของการปฏิบัติซึ่งเป็นตัวจักรในการทำหน้าที่ของรูปแบบให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีบริบทเป็นเงื่อนไขของการเกิดขึ้นการคงอยู่และการล่มสลาย

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบอย่างหรือแนวทางในการกระทำ หรือดำเนินการใด ๆ ที่แสดง หรืออธิบายถึงโครงสร้างทางความคิด ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของปรากฏการณ์ที่ศึกษาให้สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น สำหรับรายละเอียดและองค์ประกอบของรูปแบบจะขึ้นอยู่กับลักษณะปรากฏการณ์ และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างและพัฒนาารูปแบบ

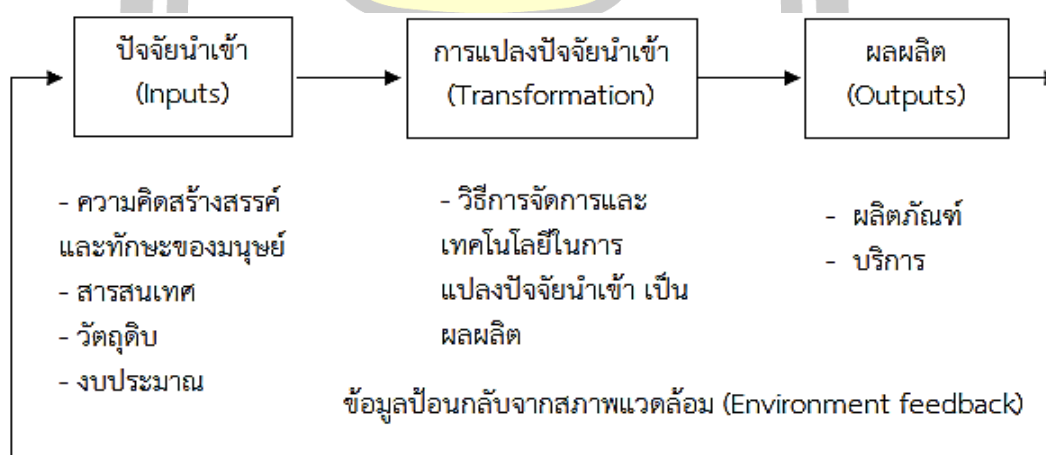
## 2. องค์ประกอบของรูปแบบ

องค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่าการที่จะระบุรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจะต้องประกอบด้วย รายละเอียดอย่างน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้น ๆ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

สมาน อัครภูมิ (2550 : 83) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบรูปแบบไว้ว่า รูปแบบที่ดีควรมีองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ดังนี้ คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ทฤษฎีพื้นฐาน และหลักการของรูปแบบ 3) ระบบงานและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ 5) แนวการประเมินรูปแบบ 6) คำอธิบายประกอบรูปแบบ 7) ระบุเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 4) สรุปองค์ประกอบรูปแบบไว้ 6 องค์ประกอบ ด้วยกัน คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) ระบบกลไกของรูปแบบ 4) วิธีการดำเนินงาน ของรูปแบบ 5) แนวทางการประเมินรูปแบบ 6) เงื่อนไขของรูปแบบ

Ivancevich และคณะ (1989 : 16) กล่าวว่า รูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิด เป็นรูปแบบที่แสดงถึงองค์ประกอบย่อยของระบบซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน คือ (1) ปัจจัยนำเข้า (2) กระบวนการ (3) ผลผลิต และ (4) ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม การพิจารณารูปแบบในลักษณะนี้ถือว่าผลผลิตของระบบเกิดจากการที่มีปัจจัยนำเข้าส่งเข้าไปผ่านกระบวนการ ซึ่งจะจัดกระทำให้เกิดผลผลิตขึ้นและให้ความสนใจกับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งแสดงถึงการเริ่มมีลักษณะของความเป็นระบบเปิด ดังภาพประกอบ 13



ที่มา : Ivancevich and others (1989 : 225)

ภาพประกอบ 13 รูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิด

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบนั้นไม่มีหลักในการแบ่งที่ตายตัวจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละสถานการณ์ และขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ศึกษา และวัตถุประสงค์ในการสร้างรูปแบบนั้น ๆ เป็นสำคัญด้วย

### 3. การตรวจสอบรูปแบบ

การตรวจสอบรูปแบบมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธี ซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

อำนาจ ชีระวนิช (2553 : 23) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธี ซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (qualitative) และเชิงปริมาณ (quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง ดังนี้

1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์/เหตุผลระหว่างตัวแปร
2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าวซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลากลุ่มตัวอย่างหรือสถานที่ได้ (Across time, samples, sites) หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ

- 2.1 การสร้างรูปแบบใหม่หรือ

- 2.2 การปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม

Eisner (1975 : 192-193) ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้มีได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (goal-based model) การตอบสนองปัญหา และความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (responsive model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (decision making model) อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์หรือวิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะ

ผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจารณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

## 2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (specialization)

ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (art criticism) ที่มีความละเอียดอ่อน ลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้น ดังนั้นในสาขาเฉพาะต่าง ๆ ต้องอาศัยผู้รู้ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริง ๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้นผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

## 3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคลคือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน

โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลยพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

## 4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคนนับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณาการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการการเก็บรวบรวมการประมวลผลการวินิจฉัยข้อมูลตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ทั้งนี้การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (High credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า สำหรับการวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนประเภทบริหาร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจะใช้วิธีการตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเข้าใจและมีประสบการณ์สูงเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่มีคุณภาพ เป็นประโยชน์ มีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม และมีความถูกต้องครอบคลุม

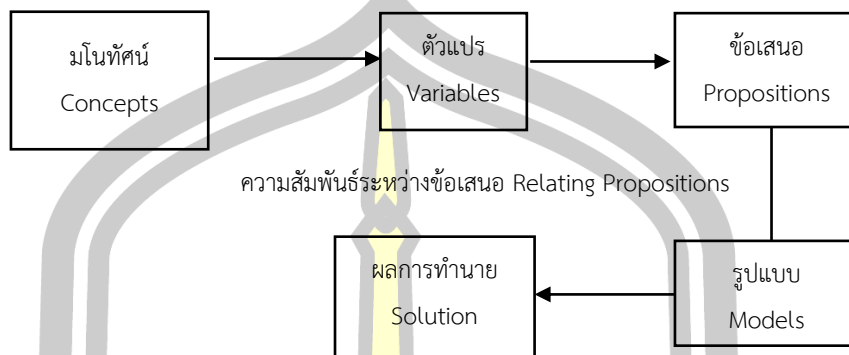
## 4. การสร้างรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

### 4.1 การสร้างรูปแบบ

การสร้างรูปแบบ คือ การกำหนดมโนทัศน์เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนว่ารูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ ๆ (Steiner, 1969; Kieve, 1988 : 172)

ขั้นตอนการสร้างรูปแบบเขียนไว้ในภาพประกอบ 14

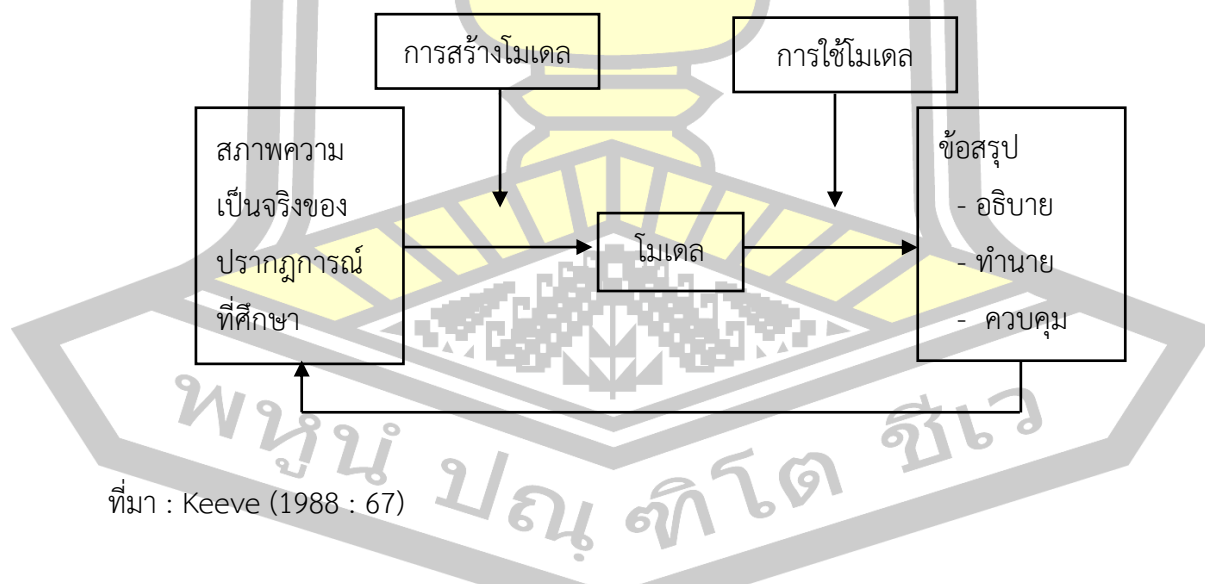
### สร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร



ที่มา : Keeve (1988 : 172)

ภาพประกอบ 14 แสดงขั้นตอนการสร้างรูปแบบสร้างความสัมพันธ์

Keeve (1988 : 67) เสนอการสร้างโมเดลว่าเป็นการศึกษาปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ หรือสังคมเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เราอาจไม่ศึกษาปรากฏการณ์เรื่องนั้นโดยตรงก็ได้แต่เราศึกษาโดยวิธีการสร้างโมเดลเพื่อหาข้อสรุปที่สามารถนำไปอธิบายทำนาย หรือควบคุมปรากฏการณ์ที่ศึกษาดังภาพประกอบ 15



ที่มา : Keeve (1988 : 67)

ภาพประกอบ 15 การศึกษาปรากฏการณ์โดยวิธีการสร้างโมเดล

โมเดลที่ใช้ศึกษาค้นคว้าปรากฏการณ์ทางสังคมต้องมีคุณสมบัติ 2 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง มีลักษณะสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ของเรื่องที่ศึกษา และอีกประการหนึ่ง สามารถนำไปใช้หาข้อสรุปเพื่ออธิบายทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องคุณสมบัติของโมเดลทั้ง 2 ประการนี้ มีลักษณะขัดแย้งกันเอง กล่าวคือ ถ้าเราสร้างโมเดลให้สอดคล้องกับสภาพความจริงของปรากฏการณ์มากเท่าใด โมเดลจะสลับซับซ้อนมากขึ้น ทำให้การนำโมเดลไปใช้มีความยุ่งยาก ในทางตรงกันข้ามถ้าเราเน้นความสะดวกในการนำเอาโมเดลไปใช้อธิบายปรากฏการณ์ก็ต้องเขียนโมเดลให้ง่ายเข้าใจ โมเดลก็ไม่ค่อยสอดคล้องกับสภาพความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งทำให้การนำโมเดลไปใช้อธิบายทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ได้จำกัด

จุดมุ่งหมายที่สำคัญ การสร้างโมเดลก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบโมเดลนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นโมเดลที่สร้างขึ้นจึงมีความชัดเจนและเหมาะสมกับวิธีการทดสอบ โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์มักจะทดสอบโมเดลด้วยวิธีการทางสถิติ การสร้างโมเดล การเก็บรวบรวมข้อมูล และการทดสอบโมเดลเป็นกิจกรรมที่ต้องบูรณาการเข้าด้วยกัน เนื่องจากโครงสร้างของโมเดล จะเป็นตัวกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จะนำไปใช้ทดสอบโมเดล ผลของการทดสอบโมเดลย่อมนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธโมเดลนั้น

Keeve (1988 : 67) ได้กล่าวไว้ว่า หลักการอย่างกว้าง ๆ เพื่อกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ คือ 1) รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามการเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ 2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลในเรื่องที่ศึกษาดังนั้นนอกจากจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย 4) นอกจากคุณสมบัติต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วรูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่เรากำลังศึกษาด้วย

สรุปได้ว่า รูปแบบที่จะนำไปใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดนั้นต้องประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง สามารถทำนายผลได้ สามารถขยายความผลทำนายได้กว้างขวางขึ้น และสามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่ ๆ สำหรับการพัฒนารูปแบบนั้น ผู้วิจัยจะต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีในการสร้างรูปแบบนำเอาข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบกำหนดโครงสร้างและข้อเสนอของรูปแบบอย่างชัดเจนเพื่อนำไปสู่ผลสรุปเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มุ่งหวังของการวิจัยมีการทดสอบและปรับปรุงรูปแบบก่อนนำรูปแบบไปใช้งานจริงและมีการประเมินผลหลังจากการนำรูปแบบไปใช้งานจริง

## 4.2 การพัฒนารูปแบบ

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548 : 22) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบ หรือพัฒนาแบบจำลอง (Model Development) หมายถึง กระบวนการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลอง ตลอดจนการทดสอบรูปแบบที่ดีให้มีคุณภาพการจะนำไปสู่สภาวะการณ์ที่ดีในการศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบนั้นอาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็นสองตอนใหญ่ ๆ คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ

ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ ได้แก่ การพัฒนารูปแบบ ซึ่งเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2535 : 13) ได้แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนการพัฒนารูปแบบนั้นดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับในการทำวิทยานิพนธ์หลัก การเขียนรายงานการวิจัยจุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นตอนในการทำวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ 2 นำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบ และประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของรูปแบบ

การพัฒนารูปแบบอีกวิธีหนึ่งตามแนวทางการศึกษาของ รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548 : 92-93) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมุ่งศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม ซึ่งในการศึกษามีรายละเอียดในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็นโครงการนำร่องการวิจัย และการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาสภาพจริงจากการรายงานประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร โดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างรูปแบบจำลองระบบบริหารคุณภาพ ทั้งองค์กรด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงวุฒิแบบเลือกตอบ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ให้ผู้ทรงวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหาร คุณภาพทั้งองค์กร โดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรงวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติโดยการใช้

รูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ 2 นำมาวิเคราะห์และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ด้วยเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ

ขั้นตอนที่ 4 เป็นการวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและ นำรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและ จัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

บุญชม ศรีสะอาด (2553 : 3-5) ได้เสนอหลักการสร้างรูปแบบควรคำนึงถึง หลักการสำคัญ 4 ประการ คือ การแสวงหาองค์ความรู้ การค้นหาสมมติฐาน การสร้างรูปแบบและการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2553 : 25) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็ก มีขั้นตอน 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การนำเสนอร่างกรอบแนวคิด

ขั้นตอนที่ 2 การรับรองกรอบแนวคิด

ขั้นตอนที่ 3 การแสวงหารูปแบบที่เหมาะสม

จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องนี้พอสรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบ (Model) นั้นไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องการทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษา องค์ความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงหา สมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักที่กำหนดขึ้นและ นำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบและประเมินผลหาคุณภาพของรูปแบบ โดยสรุปแล้วการพัฒนา รูปแบบมีการดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอนใหญ่ คือ การสร้างรูปแบบ และการหาคุณภาพของรูปแบบ

### บริบทการจัดการศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

#### 1. ข้อมูลสภาพทั่วไปภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

##### 1.1 ที่ตั้งและอาณาเขต

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ภาคอีสาน) อยู่ระหว่างเส้นแวง 101 องศา กับ 105 องศาตะวันออก และเส้นรุ้ง 14 องศา กับ 18 องศา 30 ลิปดาเหนือ มีเนื้อที่มากที่สุดของ ประเทศไทยประมาณ 168,854 ตารางกิโลเมตร หรือมีเนื้อที่ร้อยละ 33.17 เทียบได้ 1 ใน 3 ของพื้นที่ทั้งหมดของประเทศไทยจัดได้ว่าเป็นพื้นที่ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย อยู่ในตำแหน่ง ศูนย์กลางของอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขงซึ่งประกอบด้วย 20 จังหวัด ได้แก่ กาฬสินธุ์ ขอนแก่น ชัยภูมิ

นครพนม นครราชสีมา บุรีรัมย์ มหาสารคาม มุกดาหาร ยโสธร ร้อยเอ็ด เลย ศรีสะเกษ สกลนคร  
สุรินทร์ หนองคาย หนองบัวลำภู อำนาจเจริญ อุตรดิตถ์ อุบลราชธานี และจังหวัดบึงกาฬ

ทิศเหนือ ติดกับประเทศลาว ดินแดนที่อยู่เหนือสุดคือ จังหวัดบึงกาฬ มีแม่น้ำโขง  
เป็นพรมแดนธรรมชาติ

ทิศตะวันออก ติดต่อกับประเทศลาว ดินแดนที่อยู่ตะวันออกสุด คือ อำเภอ  
โขงเจียม จังหวัดอุบลราชธานี มีแม่น้ำโขงเป็นพรมแดนธรรมชาติ

ทิศตะวันตก ติดต่อกับภาคกลาง ดินแดนที่อยู่ตะวันตกสุด คือ อำเภอนาหว้า  
จังหวัดเลย มีเทือกเขาเพชรบูรณ์และดงพญาเย็นเป็นพรมแดนกันเขตแดน

ทิศใต้ ติดต่อกับประเทศกัมพูชาและภาคตะวันออก ดินแดนที่อยู่ใต้สุด คือ  
อำเภอครบุรี จังหวัดนครราชสีมา มีภูเขาพนมดงรักและสันกำแพงเป็นพรมแดนกันเขตแดน

โดยแบ่งจังหวัดออกตามกลุ่มอนุภาคเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่

กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประกอบด้วย

กลุ่มย่อยที่ 1 อุตรดิตถ์ หนองบัวลำภู หนองคาย เลย บึงกาฬ

กลุ่มย่อยที่ 2 มุกดาหาร สกลนคร นครพนม

กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ประกอบด้วย ขอนแก่น  
มหาสารคาม ร้อยเอ็ด กาฬสินธุ์

กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย

กลุ่มย่อยที่ 1 นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ สุรินทร์

กลุ่มย่อยที่ 2 อุบลราชธานี อำนาจเจริญ ศรีสะเกษ ยโสธร

## 1.2 ลักษณะทางกายภาพ

### 1.2.1 ลักษณะภูมิประเทศ

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีพื้นที่รวม 105.53 ล้านไร่ ลักษณะภูมิประเทศเป็น  
ที่ราบสูง มีความลาดเอียงไปทางตะวันออก มีลักษณะคล้ายกระทะ แบ่งเป็น 2 เขตใหญ่ ได้แก่

#### 1. บริเวณแอ่งที่ราบ

แอ่งที่ราบโคราช เกิดขึ้นบริเวณที่ราบลุ่มแม่น้ำมูลและชี ลักษณะเป็นที่  
ราบสูงสลับกับเนินเขา

แอ่งสกลนคร อยู่ทางตอนเหนือของภาคตั้งแต่แนวเขาภูพานไปจนถึง  
แม่น้ำโขง มีแม่น้ำสงครามและห้วยน้ำก่ำไหลผ่าน

#### 2. บริเวณเขตภูเขา

ภูเขาทางด้านตะวันตกของภาค วางตัวแนวเหนือ-ใต้ ได้แก่

ภูเขาเพชรบูรณ์ และภูเขาดงพญาเย็น

ภูเขาทางตอนใต้ของภาค ได้แก่ ภูเขาสันกำแพง ภูเขาพนมดงรัก  
ภูเขาที่แบ่งระหว่างแอ่งโคราชและแอ่งสกลนคร ได้แก่ ทิวเขาภูพาน  
แม่น้ำที่สำคัญของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. แม่น้ำมูล มีความยาวประมาณ 641 กิโลเมตร เป็นแม่น้ำสายสำคัญของ  
อีสานตอนล่าง ต้นน้ำอยู่ที่ทิวเขาสันกำแพง แล้วไหลลงสู่แม่น้ำโขงที่จังหวัดอุบลราชธานี

2. แม่น้ำชี มีความยาวประมาณ 765 กิโลเมตร “เป็นแม่น้ำสายที่ยาวที่สุดใน  
ในประเทศไทย” มีต้นกำเนิดที่ทิวเขาเพชรบูรณ์ และไหลไปรวมกับแม่น้ำมูลที่จังหวัดอุบลราชธานี  
ทรัพยากรธรรมชาติในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ทรัพยากรดิน ดินในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นดินทรายและขาดธาตุ  
อาหารใต้ดินมีเกลือหินทำให้ดินเค็มและแห้งไม่เหมาะในการเพาะปลูกพืชและทำนา

2. ทรัพยากรน้ำ เนื่องจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นดินปนทราย  
ไม่สามารถอุ้มน้ำได้ จึงทำให้ขาดแคลนน้ำเป็นสำคัญ จึงต้องอาศัยการชลประทานเข้ามาช่วย  
มีการสร้างเขื่อนหรืออ่างเก็บน้ำขนาดใหญ่เพื่อเก็บกักน้ำ

3. ป่าและพืชพันธุ์ ป่าในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งออกได้เป็น  
สามประเภท คือป่าดิบ ป่าไม้ผลัดใบ และป่าหญ้า

1.2.2 ลักษณะภูมิอากาศ ภูมิอากาศในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีลักษณะแบบ  
ทุ่งหญ้าสะวันนา (Aw) คือ มีอากาศร้อนชื้นสลับกับฤดูแล้ง มีฝนตกปานกลาง โดยแบ่งเป็น 3 ฤดูกาล  
ดังนี้

1) ฤดูหนาว ช่วงเดือนตุลาคม - กุมภาพันธ์ อากาศหนาวเย็นเนื่องจากได้รับ  
อิทธิพลจากลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดที่มีอุณหภูมิต่ำสุด ได้แก่ จังหวัดเลย

2) ฤดูฝน ช่วงเดือนพฤษภาคม - ตุลาคม เนื่องจากได้รับอิทธิพลจากจากพายุ  
ดีเปรสชันจังหวัดที่มีปริมาณน้ำฝนมากที่สุดคือ นครพนม และจังหวัดที่มีฝนตกน้อยที่สุดคือ  
นครราชสีมา

3) ฤดูร้อน ช่วงเดือนกุมภาพันธ์ - พฤษภาคม อากาศจะร้อนและแห้งแล้งมาก  
โดยจังหวัดที่มีอุณหภูมิสูงสุด คือ อุตรดิตถ์

### 1.3 ข้อมูลประชากร

ประชากร ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีประชากร ชาย 10,835,589 คน  
หญิง 11,012,639 คน รวมทั้งสิ้น 21,848,228 คน

## 2. สภาพเศรษฐกิจและรายได้

### 2.1 ด้านเศรษฐกิจและการเงิน

ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้แถลงข่าวเศรษฐกิจและการเงิน

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเดือน ดังนี้

ภาวะเศรษฐกิจภาคตะวันออกเฉียงเหนือชะลอตัวจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ระลอกสามที่มีความรุนแรงและกระจายเป็นวงกว้าง ส่งผลให้การอุปโภคบริโภค ภาคเอกชนชะลอตัว ทั้งการใช้จ่ายสินค้าในชีวิตประจำวันและการใช้จ่ายหมวดบริการด้านการผลิต ภาคอุตสาหกรรมหดตัวจากการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์และน้ำตาลที่เร่งไปมากในเดือนก่อน อย่างไรก็ตามการใช้จ่ายภาครัฐกลับมาขยายตัวตามรายจ่ายประจำที่เร่งขึ้น และการลงทุนภาคเอกชนขยายตัวใกล้เคียงเดือนก่อนตามการลงทุนของธุรกิจผลิตเพื่อส่งออก

ด้านเสถียรภาพเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อทั่วไปเพิ่มขึ้นตามหมวดพลังงาน จากราคาขายปลีกน้ำมันในประเทศที่ปรับเพิ่มขึ้นตามราคาน้ำมันดิบในตลาดโลก รวมถึงมาตรการลดค่าไฟฟ้าและน้ำประปาของภาครัฐที่สิ้นสุดลง ด้านตลาดแรงงานเปราะบางมากขึ้นสะท้อนจากการจ้างงานโดยรวมที่ลดลงเมื่อเทียบกับช่วงก่อนการระบาด COVID-19 ระลอกสาม สำหรับภาคการเงินเดือนมีนาคม 2564 เงินฝากและสินเชื่อคงค้างขยายตัวใกล้เคียงเดิม

รายละเอียดของภาวะเศรษฐกิจและการเงินภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีดังนี้

การอุปโภคบริโภคภาคเอกชน ชะลอลง ตามการใช้จ่ายสินค้าในชีวิตประจำวัน และหมวดบริการจากผลกระทบของการแพร่ระบาด COVID-19 ระลอกสาม รวมถึงมาตรการสนับสนุนกำลังซื้อของภาครัฐที่ทยอยสิ้นสุดลง สอดคล้องกับการใช้จ่ายสินค้าคงทนหมวดยานยนต์ที่ปรับลดลง ด้านภาคบริการด้านการท่องเที่ยวหดตัวจากเดือนก่อนตามจำนวนผู้เยี่ยมชมที่ลดลง เนื่องจากประชาชนหลีกเลี่ยงการเดินทางส่งผลให้รายได้ภาคบริการสาขาโรงแรมและภัตตาคาร รวมถึงอัตราการเข้าพักแรมปรับลดลง

รายได้เกษตรกร ขยายตัวต่อเนื่องจากปัจจัยด้านผลผลิตเป็นสำคัญ โดยผลผลิตข้าวนาปรังเพิ่มขึ้นตามปริมาณน้ำที่เอื้ออำนวยกว่าปีก่อน และผลผลิตมันสำปะหลังเพิ่มขึ้นตามพื้นที่เพาะปลูก ด้านราคาขายปลีกเล็กน้อยจากยางพาราตามความต้องการใช้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ที่เพิ่มขึ้น รวมถึงถุงมือยางที่ยังมีความต้องการต่อเนื่อง และราคาปศุสัตว์ โดยเฉพาะโคเนื้อที่เพิ่มขึ้นตามความต้องการตลาดต่างประเทศ

การใช้จ่ายภาครัฐ กลับมาขยายตัว ตามรายจ่ายประจำที่เร่งขึ้นจากหมวดเงินอุดหนุนทั่วไปของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลจากการเลื่อนเดือนของการเบิกจ่ายในเดือนที่ผ่านมา ส่งผลให้มีการเร่งเบิกจ่ายทดแทนในเดือนนี้และรายจ่ายลงทุน

ยังขยายตัวต่อเนื่องในหมวดที่ดินและสิ่งก่อสร้างของกรมทางหลวง กรมทางหลวงชนบท และหมวดเงินอุดหนุนเฉพาะกิจของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

การลงทุนภาคเอกชน ขยายตัวใกล้เคียงเดือนก่อนจากหมวดเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ขยายตัวตามการจดทะเบียนรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ โดยเฉพาะรถกระบะและรถแทรกเตอร์ รวมทั้งการนำเข้าสินค้าทุนที่ใช้ผลิตเพื่อการส่งออกที่ยังขยายตัวได้ดีได้แก่ การนำเข้าในกลุ่มชิ้นส่วนอุปกรณ์สำนักงานอัตโนมัติ และเครื่องจักร ขณะที่หมวดก่อสร้างชะลอตัวหลังจากเร่งไปมากในช่วงก่อน

การผลิตภาคอุตสาหกรรม หดตัวตามการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ที่เร่งผลิตไปในเดือนก่อนเช่นเดียวกับการผลิตน้ำตาลที่กลับมาหดตัวตามผลผลิตอ้อยที่ลดลงหลังปิดหีบ ขณะที่การผลิตเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ขยายตัวสูงจากฐานต่ำปีก่อนที่มีมาตรการปิดเมือง และการผลิตแปรรูปสินค้าเกษตรยังคงขยายตัวตามปริมาณผลผลิตที่เพิ่มขึ้น อาทิ ข้าว มันสำปะหลัง และยางพารา

มูลค่าการค้าผ่านด่านศุลกากร ขยายตัวต่อเนื่อง ทั้งการส่งออกและนำเข้าจากจีนเป็นสำคัญ โดยการส่งออกขยายตัวในหมวดชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์/อุปกรณ์ประเภท Cloud Computing และทุเรียนตามความต้องการของตลาดที่เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ด้านการนำเข้าขยายตัวในหมวดสินค้าชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ และหมวดเคมีภัณฑ์ที่ใช้ในการผลิต Hard Disk Drive จากจีน และเวียดนาม

ด้านเสถียรภาพเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อทั่วไปเพิ่มขึ้นที่ร้อยละ 3.04 จากหมวดพลังงานตามราคาขายปลีกน้ำมันในประเทศที่ปรับเพิ่มขึ้นตามราคาน้ำมันดิบในตลาดโลก รวมถึงมาตรการลดค่าไฟฟ้าและน้ำประปาของภาครัฐที่สิ้นสุดลง ด้านตลาดแรงงานเปราะบางมากขึ้น สะท้อนจากการจ้างงานโดยรวมที่ลดลงเมื่อเทียบกับช่วงก่อนการระบาด COVID-19 ระลอกสาม

ภาคการเงิน เงินฝากคงค้างขยายตัวใกล้เคียงเดิมและยังอยู่ในระดับสูงตามความต้องการรักษาสภาพคล่องของภาครัฐกิจและประชาชน ด้านสินเชื่อคงค้างขยายตัวเล็กน้อยจากสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ที่ปรับดีขึ้น ตามความต้องการใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนของภาครัฐกิจที่เริ่มฟื้นตัวก่อนการแพร่ระบาดของ COVID-19 ระลอกสาม และสินเชื่อของสถาบันการเงินเฉพาะกิจขยายตัวใกล้เคียงเดิม จากมาตรการสินเชื่อเพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการของภาครัฐ

### 3. บริบทด้านการศึกษาในพื้นที่

การจัดการศึกษาในระบบโดยภาพรวมของภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีหน่วยงานที่รับผิดชอบทั้งในและนอกสังกัด โดยสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ 4 หน่วยงาน ประกอบด้วย

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)
2. สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.)
3. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.)

#### 4. สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (สกร.)

สำหรับนอกสังกัดกระทรวงศึกษาธิการมี 6 หน่วยงาน ประกอบด้วย

1. สำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติ
2. สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข
3. กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย
4. สถาบันพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
5. สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
6. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)

#### 4. ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

4.1 สถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกเป็นสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 13,152 โรง แบ่งออกเป็นศึกษาธิการภาค 5 แห่ง คือ

ศึกษาธิการภาค 10 ประกอบด้วย อุตรธานี เลย หนองบัวลำภู หนองคาย บึงกาฬ

ศึกษาธิการภาค 11 ประกอบด้วย สกลนคร นครพนม มุกดาหาร

ศึกษาธิการภาค 12 ประกอบด้วย กาฬสินธุ์ ขอนแก่น ร้อยเอ็ด มหาสารคาม

ศึกษาธิการภาค 13 ประกอบด้วย นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ สุรินทร์

ศึกษาธิการภาค 14 ประกอบด้วย อุบลราชธานี ศรีสะเกษ ยโสธร อำนาจเจริญ

4.2 จำนวนนักเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3,503,505 คน

4.3 จำนวนครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 183,341 คน

#### 5. ข้อมูลด้านคุณภาพการศึกษา

##### 5.1 ผลการวิเคราะห์การทดสอบทางการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน (O-NET)

ผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐานของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2563 จำแนกตามรายจังหวัด และกลุ่มสาระการเรียนรู้

ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โดยเฉลี่ยรวม 38.72 วิชาภาษาไทยเฉลี่ยรวม 51.16 คณิตศาสตร์

เฉลี่ยรวม 38.29 วิทยาศาสตร์เฉลี่ยรวม 28.16 ภาษาอังกฤษเฉลี่ยรวม 37.26 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

โดยเฉลี่ยรวม 34.28 วิชาภาษาไทยเฉลี่ยรวม 52.61 คณิตศาสตร์เฉลี่ยรวม 31.74 วิทยาศาสตร์เฉลี่ย

รวม 23.80 ภาษาอังกฤษเฉลี่ยรวม 28.98

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

นงลักษณ์ เรือนทอง (2550) ได้รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล และ 2) รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย บนพื้นฐานของหลักการ แนวคิดทฤษฎีการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล 2) การวิเคราะห์ความเป็นไปได้และพัฒนาารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล 3) การตรวจสอบ และการสร้างรูปแบบการบริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่เหมาะสม 4) การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มี ประสิทธิผล กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย โรงเรียนยอตนิยมจำนวน 198 โรงเรียน และโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน จำนวน 154 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูและคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานของโรงเรียนยอตนิยมจำนวน 762 คน ในรอบที่ 1 และ ยืนยันความคิดเห็นในรอบที่ 2 จากโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานจำนวน 616 คน เพื่อใช้ศึกษา ความเป็นไปได้และพัฒนา รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล การพิจารณารูปแบบการบริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิผล ใช้รูปแบบการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มี ประสิทธิผล เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์ที่ไม่มี โครงสร้าง (unstructured interview) แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์องค์ประกอบและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ (1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (2) ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ (3) การประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้และความน่าเชื่อถือ (4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (5) การมีวิสัยทัศน์และ วัตถุประสงค์ร่วมกัน (6) เน้นการเรียนการสอน (7) การสอนที่มีวัตถุประสงค์ และ (8) มีความคาดหวัง ต่อนักเรียนสูง 2) รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ ที่สำคัญ 8 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสมถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

สมกิต บุญยะโพธิ์ (2557) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี 2) รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 3) ผลการยืนยันรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียน  
ประถมศึกษา และโรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 137 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน  
ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูวิชาการ ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 548 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย  
6 องค์ประกอบ คือ (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (2) กระบวนการ จัดการเรียนรู้ของครู  
(3) การวางแผนกลยุทธ์ (4) การบริหารทรัพยากรบุคคล (5) กระบวนการบริหารจัดการ และ  
(6) ความคาดหวังต่อความสำเร็จของผู้เรียน 2) รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่ ความเป็นเลิศเป็นพหุองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน  
โดยองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษามีอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบ  
ด้านความคาดหวังต่อความสำเร็จของผู้เรียนและมีอิทธิพล ทางอ้อมต่อองค์ประกอบด้านการวางแผน  
กลยุทธ์และองค์ประกอบด้านกระบวนการบริหารจัดการ และ 3) ผลการยืนยันรูปแบบการบริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ผู้ทรงคุณวุฒิเห็น  
สอดคล้องกันว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสู่ความเป็นเลิศมีความถูกต้องครอบคลุม เหมาะสมเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

ประจักษ์พงศ์ วรรณโชติ (2559) การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ประจำตำบลให้เป็นโรงเรียนคุณภาพโดยใช้กลยุทธ์การปฏิบัติที่เป็นเลิศ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์  
เพื่อสร้าง พัฒนา และทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบลให้เป็นโรงเรียน  
คุณภาพ โดยกลยุทธ์การปฏิบัติที่เป็นเลิศ โดยใช้เทคนิควิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม  
(Participatory Action Research: PAR) ตามแนวคิดของเคมมิสและแม็คแทกการ์ท (Kemmis &  
McTaggart, 1988) กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน  
ครูผู้สอน 9 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 คน นักเรียน 12 คน และผู้ปกครองนักเรียน  
4 คน ครูภูมิปัญญาท้องถิ่น 1 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการ  
สังเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตแบบมีส่วนร่วมวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์  
เนื้อหา การเปรียบเทียบข้อมูลและการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบลให้เป็นโรงเรียนคุณภาพโดยกลยุทธ์การปฏิบัติที่เป็นเลิศที่นำไป  
ทดลองใช้ ประกอบด้วย 1) การบริหารเชิง กลยุทธ์ 2) การบริหารอย่างมีระบบ 3) การบริหารแบบมี  
ส่วนร่วม 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 5) การพัฒนาและสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูและบุคลากร  
6) การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมกับชุมชน ผลของการทดลองใช้เป็นไปตามเป้าหมายและตัวชี้วัด  
ของการเป็นโรงเรียนคุณภาพที่กำหนดไว้ ได้แก่ 1) นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม และคุณลักษณะอัน

พึงประสงค์ 2) หลักสูตรสถานศึกษาและ กระบวนการจัดการเรียนรู้ 3) อาคารสถานที่บรรยากาศและ สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4) โรงเรียนกับชุมชนร่วมมือกันจัดการศึกษา 5) ครูและบุคลากรได้รับการ พัฒนาอย่างมีคุณภาพ 6) โรงเรียนมีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับ และผลการทดลองที่ไม่เป็นไปตาม เป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ไม่เพิ่มสูงขึ้น

ดำรงค์ บุญกลาง (2560) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการบริหารคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตภาคเหนือ 2) เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์ของรูปแบบ การบริหารคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือ การวิจัยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือ โดยเก็บแบบสอบถาม จำนวน 18 คน และ สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ขั้นตอนที่ 2 ร่างรูปแบบการบริหารคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือ โดยการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากขั้นตอนที่ 1 มาร่างรูปแบบ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อประเมินรูปแบบ ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความเหมาะสมร่างรูปแบบการบริหารคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือ โดยการจัดสนทนากลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ 7 คน ขั้นตอนที่ 4 ประเมินรูปแบบการบริหารคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือ โดยกลุ่มผู้รู้แจ้ง จำนวน 56 คน ผลวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต ภาคเหนือ โดยผ่านการพัฒนาและตรวจสอบประเมิน มีองค์ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) สารสำคัญ ประกอบด้วยการบริหาร 7 ด้าน ได้แก่ (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นบุคลากร (6) การจัดการกระบวนการ (7) ผลลัพธ์ และ 4) แนวทาง การนำรูปแบบไปสู่การปฏิบัติ 5) เงื่อนไขการนำรูปแบบไปสู่ความสำเร็จ และ ผลการยืนยันรูปแบบจากกลุ่มผู้รู้แจ้ง 56 คน พบว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษาสังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ อยู่ ในระดับมากที่สุด

อชิรญาณ คชาบาล (2560) ได้ศึกษาการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อเปรียบเทียบ การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 335 คน โดยใช้ตารางเทียบกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน โดยสถานศึกษา

เป็นขั้นในการสุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.22-0.98 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.88 ส่วนสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) และตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการตรวจสอบความแตกต่างของเซฟเฟ (Scheffe') ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามเขตจังหวัด โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ผู้บริหารล้วนตระหนักถึงหลักในการบริหาร โดยมุ่งบริหารจัดการให้มีคุณภาพ และมีประสิทธิผลต่อการเรียนการสอนของสถานศึกษาอย่างสูงสุดมีการกำหนดขั้นตอนหรือวิธีการบริหาร และร่วมทำงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา ทั้งหมดนี้ล้วนแล้วแต่เป็นการร่วมพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพอย่างสูงสุด โดยไม่ได้มีข้อจำกัดจากขนาดของสถานศึกษามาเป็นเหตุผลในการบริหารสถานศึกษา

สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง (2561) ได้ศึกษาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิภาพ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิภาพ 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิภาพ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 30,164 โรง กำหนดขนาดตัวอย่าง โดยใช้ตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ได้ตัวอย่าง จำนวน 100 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา ครูวิชาการ โรงเรียนละ 3 คน รวม 300 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถาม และแบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ (1) การบริหารจัดการ (2) การจัดการเชิงคุณภาพด้านวิชาการ (3) การจัดระบบการเงินและการจัดสรรทรัพยากร (4) การส่งเสริมบุคลากรเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (5) การบริหารด้านความสัมพันธ์ชุมชน 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบ

ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่างบประมาณมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

อัจฉรา นิยมภา (2563) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่สู่คุณภาพการศึกษาที่พึงประสงค์ในบริบทที่เปลี่ยนแปลง การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่และคุณภาพ การศึกษาที่พึงประสงค์ในบริบทที่เปลี่ยนแปลง 2) พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่สู่คุณภาพการศึกษา ที่พึงประสงค์ในบริบทที่เปลี่ยนแปลง 3) ทดลองใช้รูปแบบในสถานศึกษา และ 4) ตรวจสอบความสัมพันธเชิงโครงสร้างของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 240 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่ ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ นโยบายเชิงรุก โครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่นระบบปฏิบัติงานแนวใหม่พัฒนาหลักสูตรแบบพลิกการเรียนรู้อิงบริบทและประเมินผลแบบสหวิธี ส่วนคุณภาพการศึกษาที่พึงประสงค์ประกอบด้วย 4 ด้าน คือความสามารถในการปรับตัวการบรรลุเป้าหมายในสถานการณ์พลิกผันคุณภาพของผู้เรียนในบริบทที่เปลี่ยนแปลงความพึงพอใจของหุ้นส่วน 2) รูปแบบที่พัฒนา เรียกว่า PSPCLE Model ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ (1) มโนทัศน์การบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่ 3 ด้าน (2) แนวทางการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่ 6 ด้าน และ (3) เงื่อนไขความสำเร็จการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่ 4 ด้าน 3) ผลการประเมินหลังการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า PSPCLE Model มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และ 4) ผลการตรวจสอบความสัมพันธเชิงเส้นของรูปแบบ พบว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า  $\chi^2/df = 1.485$ ,  $p\text{-value} = 0.07494$   $GFI = 0.98$   $RMSEA = 0.036$  ข้อเสนอแนะจากการวิจัยคือผู้บริหารสถานศึกษาควรพลิกโฉมการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่ โดยจัดทำนโยบายเชิงรุก ปรับโครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่น พัฒนาระบบปฏิบัติงานแนวใหม่ พัฒนาหลักสูตรแบบพลิกผันจัดการเรียนรู้อิงบริบทและประเมินผลแบบสหวิธี

อภิษฎา สังกะดา (2564) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารวิชาการสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของบริหารงานวิชาการสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 2) พัฒนาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการสู่ โรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 และเพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ในการบริหารงานวิชาการสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ใช้ระเบียบวิธีวิจัยผสมวิธี (Mixed Methods Research) ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารงานวิชาการ

สู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายใน และมาตรฐานการศึกษาส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานวิชาการสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 2) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการสู่โรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด องค์ประกอบทั้งหมด 7 ด้าน 42 แนวทาง

### งานวิจัยต่างประเทศ

Griffiths (1956) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดโครงสร้างโรงเรียนขนาดเล็ก ที่จัดโครงสร้างทางการบริหารซ่อนอยู่ในโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ ว่า โรงเรียนขนาดเล็กนี้จะดำเนินการได้ดีถ้าดำเนินการตามขั้นตอน 8 ขั้นตอน คือ (1) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (2) ให้โรงเรียนได้มีโอกาสในการสรรหาครูด้วยตนเอง (3) เน้นหลักสูตรเกี่ยวกับการเตรียมตัวครูและเตรียมการเรียนการสอน (4) เน้นการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการเนื้อหาที่หลากหลาย (5) จัดตารางการเรียนการสอนแบบยืดหยุ่นตามกิจกรรมการเรียนการสอน (6) ครูจัดการเรียนการสอนโดยการคำนึงถึงเป้าหมายของโรงเรียน (7) ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียน (8) การวัดและการประเมินผลดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเน้นที่ผลลัพธ์ที่เกิดกับตัวนักเรียน

Peter และ Waterman (1992) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องคน หรือบุคลากร เพื่อการเพิ่มผลผลิตของบริษัทดีเดนของโทมัสและวอเตอร์แมน พบว่า ในการบริหารกิจการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรอยู่ได้และมีความเจริญก้าวหน้า โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังตลอดเวลาใน 3 เรื่อง คือ การทำองค์กรให้คล่องตัว (organization fluidity) การทดลองปฏิบัติ (experimenting) และการทำระบบให้ง่าย (simplifying systems)

Stephen (1993) ได้ศึกษา "The Applicability of the MBNQA Criteria to Assessing the Quality of Student Affairs in Colleges and Universities." การศึกษาเพื่อตรวจสอบว่าผู้นำด้านกิจการนักเรียนรับรู้ถึงเกณฑ์ใดของ Malcolm Baldrige National Quality Award ที่ใช้ในการวัดคุณภาพของนักเรียน ผลการสำรวจการประยุกต์ใช้เกณฑ์ของ Malcolm Baldrige National Quality Award แสดงให้เห็นถึงเกณฑ์เพิ่มเติมและจุดที่ควรได้รับการพัฒนาจุดแข็งของเกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award เป็นเกณฑ์ที่ได้รับการยอมรับในการประเมินคุณภาพกิจการนักเรียนของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีเกณฑ์เพิ่มเติมมี 2 เกณฑ์ คือ การประเมินผลลัพธ์ด้านงานวิชาการ และด้านการพัฒนาของนักเรียน และประสิทธิภาพการจัดการด้านการเงิน โดยผู้นำด้านกิจการนักเรียนเสนอแนะให้มีการเพิ่มทั้ง 2 เกณฑ์ไว้ในหมวดหลักของ Malcolm Baldrige National Quality Award เกณฑ์การประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและ

ภาวะผู้นำเป็นส่วนสำคัญมากที่สุด สำหรับด้านคุณภาพที่สำคัญที่สุดคือความพึงพอใจของลูกค้า และภาวะผู้นำ เกณฑ์ด้านผลลัพธ์เป็นเกณฑ์ที่สำคัญน้อยที่สุด ผลการวิจัยพบว่า การประยุกต์ใช้ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด นั้นขึ้นอยู่กับขนาดของสถานศึกษา ทั้งนี้สถานศึกษาขนาดใหญ่ที่สุดนั้นให้ความสำคัญด้านสารสนเทศ การใช้ทรัพยากรบุคคล การประกันคุณภาพ และผลลัพธ์ตามเกณฑ์ของ Malcolm Baldrige National Quality Award อย่างมาก ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป คือ การตรวจสอบการนำเกณฑ์ของ Malcolm Baldrige National Quality Award ไปใช้ศึกษากับ กลุ่มประชากรที่แตกต่างเพื่อศึกษาผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร หลังจากทำการเปรียบเทียบข้อเด่น ข้อด้อยของรูปแบบทั้งสองผู้วิจัยจึงได้เสนอรูปแบบการจัดการด้าน การศึกษา โดยอาศัยองค์ประกอบของเดิมมากที่สุด และเสนอจัดค่าคะแนนให้มีความสำคัญเท่ากัน ทั้งด้านปัจจัย กระบวนการ และผลลัพธ์ และให้รูปแบบใหม่เป็นรูปแบบที่เข้าใจได้ง่ายและสามารถ ปฏิบัติได้

Pang (1998) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียนที่มีคุณภาพยอดเยี่ยม ในฮ่องกง พบว่า ผู้ปกครองชอบโรงเรียนเหล่านี้มากกว่าโรงเรียนอื่น ๆ คณะครูมีระดับในการยอมรับ ค่านิยมโรงเรียนสูง มีวัฒนธรรมเข้มแข็งซึ่งเป็นวัฒนธรรมทางวิชาชีพ และวัฒนธรรมแบบวิชาชีพ นอกจากนี้ยังมีการเชื่อมโยงทางวัฒนธรรมกับกลยุทธ์ทางการบริหาร เพื่อสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่าง ผู้ปฏิบัติงานในด้านของการรับรู้ค่านิยมในโรงเรียนพบว่า ครูมีความเชื่อร่วมกันอย่างกว้างขวาง รวมทั้งค่านิยมแบบราชการมีความสัมพันธ์กับความมีเหตุผล และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน

Schiefelbein (2000) ได้ทำการศึกษาวิจัยวิธีที่ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในประเทศลาตินอเมริกาที่เป็นนิติบุคคลมีดังนี้ คือ ส่งเสริมให้มีการคิด วิเคราะห์ จัดห้องสมุดในห้องเรียน โดยมีหนังสือตำราให้ห้องเรียนละ 100 เล่ม จัดให้มีโครงการอบรม ครูในการพัฒนาสื่อการสอน 1 สัปดาห์/ปี ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาโดยรับการอบรมเสริมความรู้ 4 สัปดาห์/ปี มีนโยบายส่งเสริมครูที่ดี มีความสามารถให้ได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น และให้รางวัล และ ส่งเสริมครูที่ได้รับการพัฒนายกย่องผ่านการประเมิน

Glickman (2001) ได้ทำการศึกษาและสรุปลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ หรือประสบความสำเร็จในการบริหารงาน มี 12 ประการ คือ 1) ผู้บริหารมีความหลากหลายของ ภาวะผู้นำซึ่งรวมไปถึงภาวะผู้นำของครูด้วย 2) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศของโรงเรียน 3) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง 5) มีการสนับสนุนเรื่องเวลาเรียน การจัดกิจกรรมด้านวิชาการ และคุณธรรมจริยธรรมจากทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน 6) เน้นการเรียนการสอน 7) มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 8) มีแผนการสอนที่ดี 9) ครูมีความร่วมมือกัน 10) มีการวิจัย เพื่อสร้างหลักสูตรของโรงเรียน 11) มีความเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกันในการพัฒนาโรงเรียน 12) ใช้วิธีการที่หลากหลายในการพัฒนาโรงเรียน

Hoy และ Miskel (2001) ได้สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลของเอ็ด มอนด์สมิธและเพอร์กัสเซียเรนและบอสเกอร์ ดังนี้ เอ็ดมอนด์ได้ให้ความสำคัญขององค์ประกอบที่จะทำให้เป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในเรื่อง 1) ผู้บริหารจะต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูง โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน 2) เน้นการพัฒนาทักษะของนักเรียน 3) ตั้งความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนไว้ในระดับสูง 4) มีการประเมินผลนักเรียนอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอและ 5) มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อย สมิธและเพอร์กัสเซียเรนให้ความสำคัญในเรื่อง 1) ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำทางด้านการเรียนการสอน 2) มีหลักสูตรที่มีจุดมุ่งหมายและได้รับการวางแผนไว้อย่างดี 3) มีเป้าหมายของโรงเรียนที่ชัดเจนและมีความคาดหวังสูง 4) มีการทำงานตรงตามเวลา 5) คำนึงถึงความสำคัญของการบรรลุผลสำเร็จด้านวิชาการ 6) มีบรรยากาศที่เป็นระเบียบเรียบร้อย 7) มีสำนึกความเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 8) มีการพัฒนาบุคลากร 9) ส่งเสริมสวัสดิการและความมั่นคงกับบุคลากร 10) มีระบบการวางแผนแบบมีส่วนร่วม 11) มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ 12) ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม และ 13) การได้รับการสนับสนุนโดยตรง ส่วนสเซียเรนและบอสเกอร์ ให้ความสำคัญในเรื่อง 1) การมุ่งเน้นความสำเร็จ 2) ความมีภาวะผู้นำทางการศึกษา 3) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากร 4) หลักสูตรที่มีคุณภาพและเปิดโอกาสในการเรียนรู้ 5) บรรยากาศโรงเรียนและบรรยากาศห้องเรียน 6) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 7) การประเมินผลที่ดี 8) เวลาเพื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสม 9) การเตรียมการสอน 10) ส่งเสริมการเรียนรู้แบบอิสระ 11) รูปแบบการเรียนการสอนที่เปลี่ยนใหม่และ 12) ข้อมูลย้อนกลับและการกระตุ้นใจ

Morrison (2002) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ระบบการบริหารตามหลักการบาลานซ์ สกอร์การ์ดของแคปแลนและนอร์ตันสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถาบันการศึกษาต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่โดยวิธีการ Action Research ด้วยการเข้าศึกษาวิทยาลัยการอุตสาหกรรม สอบถามด้วยแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ ผลการวิจัยตอบว่า รูปแบบการบริหารจัดการที่ได้พัฒนา บาลานซ์สกอร์การ์ดประสบความสำเร็จในการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและการทำให้วิสัยทัศน์และเป้าหมายกลยุทธ์ ประสบความสำเร็จ และจากหลักฐานจากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สอบถามไปยังผู้ปฏิบัติ และการจัดการสัมมนากลุ่มผู้บริหารอาวุโสนำไปสู่บทสรุปที่ชี้ให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารที่ได้พัฒนาขึ้น สามารถทำให้เกิดประสิทธิผลที่สามารถเชื่อมโยงแนวคิดของการบริหารจัดการสู่การวางแผนการดำเนินงาน สามารถดำเนินการและพัฒนาทบทวนการทำงานได้อย่างเกิดประสิทธิผล

Ka-ho Mok (2003) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การกระจายอำนาจและการตลาดของการศึกษาในสิงคโปร์: กรณีศึกษาเกี่ยวกับความเป็นเลิศของโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อตรวจสอบและศึกษาปรัชญาและหลักการของรูปแบบความเป็นเลิศของสถานศึกษาในประเทศ

สิงคโปร์ เนื่องจากรัฐบาลสิงคโปร์เปิดโอกาสให้สถานศึกษาได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ โดยการนำเสนอนโยบายการกระจายอำนาจ เพราะหวังว่าสถานศึกษาในแต่ละแห่งมีความสามารถ และยืดหยุ่นเหมาะสมกับสภาพของแต่ละสถานศึกษาเป็นอย่างดี มีการนำเสนอรูปแบบความเป็นเลิศ สำหรับสถานศึกษา (School Excellence Model: SEM) เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการ ปรับปรุงและประเมินตนเอง SEM ประกอบด้วยสองกลุ่มใหญ่ด้วยกัน คือ กลุ่มสนับสนุน และ กลุ่มผลลัพธ์โดยที่กลุ่มสนับสนุนเป็นกลุ่มที่ให้ความสนใจว่าผลลัพธ์จะเกิดขึ้นได้อย่างไร ในขณะที่ กลุ่มผลลัพธ์เป็นผลที่สถานศึกษาได้รับ กลุ่มสนับสนุนมุ่งว่าผู้นำของสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำอย่างไร ในการกำหนดคุณค่าและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียน และผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และ ความรับผิดชอบต่อสังคม รวมไปถึงการกำหนดแผนกลยุทธ์ของแต่ละสถานศึกษาโดยการตรวจสอบ ทิศทางที่ชัดเจนที่มุ่งเน้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การพัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อจะสนับสนุนทิศทางนั้น การนำแผนไปปฏิบัติและการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะ นอกจากนี้เป็นการทบทวนว่า สถานศึกษามีวิธีการพัฒนาและใช้ประโยชน์เต็มที่ในการผลักดันให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาในการใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสนับสนุนแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกระบวนการต่าง ๆ เพื่อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา

Dale (2003) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้ที่สำคัญและการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพของ ระบบมัลคอม บัลดริจ โดยทดสอบในโรงเรียนที่ใช้ในการพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพของ ระบบมัลคอม บัลดริจ โดยมีจุดประสงค์ในการศึกษา เพื่อศึกษาการรับรู้และการบริหารจัดการใน 7 โรงเรียนที่มีคุณภาพ การดำเนินการต่าง ๆ และโรงเรียนต้องการใช้ระบบมัลคอม บัลดริจ การศึกษา เพื่อตีแผ่การรับรู้ในการบริหารจัดการดำเนินการของครูผู้สอนและทีมงานในการใส่ใจให้ความสำคัญ ในขอบเขตต่าง ๆ ของระบบมัลคอม บัลดริจ หรือไม่ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนรับรู้เกณฑ์ของ ระบบมัลคอม บัลดริจ ทั้งประกาศว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องทำให้โรงเรียน พบว่า จุดเริ่มต้นในการ พัฒนามาโปรแกรมของระบบมัลคอม บัลดริจอย่างเหมาะสม

Erika และ Prosser (2004) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพ โดยมุ่งเน้นกระบวนการเรียนการสอน โดยกล่าวถึงประสิทธิผลของการประกันคุณภาพ คือ การประกันความพึงพอใจของนักเรียนและผู้ปกครองด้านการสอนของครูว่า นักเรียนได้รับความรู้และ ประสบการณ์ที่มีความรู้ความเข้าใจ และมีครูดีมีคุณภาพเพื่อปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียนให้มี คุณภาพสืบไป ซึ่งครูคุณภาพจะมีการปรับปรุงการสอนอย่างต่อเนื่อง สอนนักเรียนให้รู้จักวิธีการ แสวงหาความรู้ปรับปรุงการสอนตามสภาพแวดล้อม ยืดหยุ่นสัมพันธ์กับนักเรียน ทำหน้าที่ได้อย่าง เหมาะสมและมีคุณภาพ

Oswol (2005) ได้ศึกษาการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และกล่าวไว้ว่า ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจโดยองค์คณะบุคคล กลุ่มคน ครู จะมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนจะให้การสนับสนุนเพิ่มขึ้น เพราะเขาได้ออกความคิดเห็นต่อการตัดสินใจ และ ผู้บริหารจะได้รับข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้อง

Kettunen (2009) ได้ทำการวิจัยพบว่า กระบวนการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ การบรรลุเป้าหมายที่มีคุณภาพสูงขึ้นจำเป็นต้องมีกรอบภาระงานเพราะช่วยการจัดการ การติดต่อสื่อสาร การนำกลยุทธ์ไปใช้ การประเมิน ประสิทธิภาพ การทำงานและความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ องค์กรต้องจัดให้มีโครงสร้าง การประกันคุณภาพและระบบการบริหารจัดการและการวัดคุณภาพเพื่อเป็นการควบคุมกระบวนการ ปรับปรุงคุณภาพของการศึกษา

Mark Kruger (2012) ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพสู่ความเป็นเลิศโดยรวม เครื่องมือสำหรับการปรับปรุงโรงเรียน โดยใช้หลักการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา โดยผลพบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมหลักการจัดการ คุณภาพสู่ความเป็นเลิศ ผู้นำด้านการสนับสนุนและการช่วยเหลือจะทำให้การปรับปรุงเป็นไปอย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านคุณลักษณะและ พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการจัดการคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ โดยคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ ควรจะประกอบด้วยคุณลักษณะและ พฤติกรรม 8 ประการ ได้แก่ วิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีความมุ่งมั่นทำงาน สนับสนุน และช่วยเหลือลูกน้อง มีความสามารถในการใช้ข้อมูลสถิติในการตัดสินใจ มีความสามารถในการสื่อสาร ใช้แรงจูงใจในการบริหาร รวมทั้งเป็นผู้นำในด้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยวัดตัวแปร คุณลักษณะและพฤติกรรมของ ผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพสู่ความเป็นเลิศครอบคลุม คุณลักษณะ 8 ประการดังกล่าว

Eva Dhimitri (2012) ได้ศึกษาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในรัฐบาลท้องถิ่น แอลเบเนีย : กรณีศึกษาเขตเทศบาลเมืองคอกา วัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อประเมินภาพรวม ในสถานการณ์ของรัฐบาลท้องถิ่น ด้านการดำเนินงานในอนาคตในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผลการศึกษาพบว่า การมีความรู้ที่ดีในการวางแผนกลยุทธ์ ทำให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการทำงานที่ตอบสนองระดับความพร้อมในการทำงาน ขณะที่การพัฒนาวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ เป็นการสนับสนุนการทำงานของพนักงานและสมาชิกสภา แผนกลยุทธ์คือเครื่องมือการบริหารจัดการ การพัฒนาและการนำแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายมีความสำคัญต่อภาวะผู้นำองค์กร และ

การบริหารที่น้อยลง คุณสมบัติของการบริหารคือ การทำสัญญาที่สำคัญกับลูกจ้างแม้ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน การประสานงานเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาไปสู่เป้าหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การประเมินผลเป็นเครื่องมือแบบใหม่ที่สามารถเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจัดการและการวิเคราะห์แผนการทำงานเป็นการพัฒนาระบบการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น

Huang และคณะ (2019) ได้ศึกษารูปแบบโรงเรียนแห่งความเป็นเลิศของสิงคโปร์และการเรียนรู้ของนักเรียน หลักฐานจาก PISA 2012 และ TALIS 2013 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของรูปแบบโรงเรียนแห่งความเป็นเลิศและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนด้านการอ่าน ด้านคณิตศาสตร์ และด้านวิทยาศาสตร์ เก็บรวบรวมกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนในสิงคโปร์ จำนวน 166 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของครู ความผูกพันของผู้บริหาร และความรับผิดชอบต่อโรงเรียน มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญ การพัฒนาทางด้านวิชาการของครูช่วยส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ในขณะที่อัตราส่วนของครูในการสนับสนุนการสอน เป็นสิ่งสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน กิจกรรมนอกเหนือหลักสูตรของโรงเรียนช่วยส่งเสริมให้นักเรียนเกิดการพัฒนาตนเอง อันช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ จากข้อค้นพบดังกล่าวจึงให้ความสำคัญกับการแสดงความรับผิดชอบต่อโรงเรียนที่เสริมสร้างพลังให้กับครูในการสร้างศักยภาพของโรงเรียนในด้านผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียน

Fulston Schools (2019) ได้เสนอรูปแบบสำหรับความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษา ประกอบด้วยระบบการบริหาร 6 ระบบ ด้วยกัน คือ ภาวะผู้นำ การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนกระบวนการสนับสนุนและการศึกษา ทรัพยากรบุคคลและผลลัพธ์ การปฏิบัติงานในแต่ละระบบย่อย มีรายการดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ความท้าทายของผู้นำ การสื่อสารคุณค่า และความเชื่อของระบบ การกำหนดทิศทางและการประกาศถึงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดของผลการปฏิบัติงานที่สนับสนุนผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย การประชาสัมพันธ์ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ 2) การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย ประกอบด้วย การกำหนดความต้องการและความคาดหวังของนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการจัดหาบริการลูกค้าที่ดีเยี่ยม การกำหนดระดับความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย 3) การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การตรวจสอบความต้องการและความคาดหวังของนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย ความสามารถและความต้องการของพนักงาน การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม การนิยามวัตถุประสงค์ การวัดผล การปฏิบัติงาน เป้าหมายและกลยุทธ์สำหรับแต่ละเป้าหมาย การมุ่งไปยังทิศทางเดียวกันของแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาและแผนต่าง ๆ และการจัดสรรทรัพยากรตามแผนกลยุทธ์ 4) การวางแผน

การศึกษาและกระบวนการสนับสนุน ประกอบด้วย การวางแผนการปรับปรุงการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงกระบวนการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องโดยการผ่านกระบวนการปรับปรุง (see-plan-do check-cycle) การกำจัดโปรแกรมและกระบวนการที่ไร้ประสิทธิภาพและไม่จำเป็น การตรวจสอบ และการนำแบบอย่างของสถานศึกษาที่ดีมาเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของ สถานศึกษา 5) ทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย การขยายความสามารถของพนักงานและการพัฒนา บุคคล การมอบอำนาจให้กับพนักงานได้มีส่วนร่วมและรับผิดชอบในระบบการปรับปรุงสถานศึกษา การมุ่งมั่นในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การพัฒนาบุคลากร สนับสนุน การให้รางวัลที่สามารถ ตอบสนองวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา การสนับสนุนช่องทางการสื่อสาร ความร่วมมือและ การแบ่งปันความรู้ระหว่างแผนกและสถานศึกษา และการกำหนดระดับความพึงพอใจของพนักงาน 6) ผลลัพธ์การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผลงานที่ตรงหรือเหนือกว่าเป้าหมายที่วางไว้และผลงานที่ตรง หรือเหนือกว่าสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างและสามารถเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นได้

Osman (2020) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ผู้นำสู่ความเป็นเลิศ พบว่า ผู้นำควรมีการ พัฒนาวิสัยทัศน์และค่านิยมและกำหนดให้ชัดเจน ครอบคลุมบริบทของโรงเรียน และให้ความสำคัญ กับการสื่อสารกับทุกคน มีส่วนร่วมในการกำหนดและมีเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการ สร้างความสำเร็จของนักเรียนเป็นจุดสำคัญของผู้นำทุกคน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ และต่างประเทศ พบว่า รูปแบบ การพัฒนาองค์กรและสถานศึกษาแต่ละองค์กรมีความแตกต่าง หลายรูปแบบตามสภาพแวดล้อมของ องค์กรนั้น ๆ โดยองค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) หลักการแนวคิดและวัตถุประสงค์ 2) การบริหารจัดการ 3) แนวทางการนำไปใช้ 4) การประเมินผล และ 5) เงื่อนไข และจากการศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่อง องค์กรสมรรถนะสูง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีความคิดเห็นไปใน แนวทางเดียวกันในองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1. ภาวะผู้นำ (Leadership) 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3. การจัดการกระบวนการ (Process Management) 4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) 5. การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) 6. การมุ่งเน้นผู้เรียน และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholders) 7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Focus on Performance) และเมื่อดำเนินการตามองค์ประกอบทั้ง 7 แล้วทำให้เกิดคุณภาพการศึกษา ทั้งในคุณภาพของผู้เรียน ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ และด้านกระบวนการจัดการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. วิธีการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) ผู้วิจัยดำเนินการโดยแบ่งเป็น 4 ระยะ สอดคล้องตามความมุ่งหมายของการวิจัยดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และสภาพความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 3 ออกแบบ สร้าง และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 4 ศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

พูน ปณ จิต ชเว

**ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

### 1. ขั้นตอนการดำเนินการ

ในระยะที่ 1 มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1.1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.2 สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากข้อ 1.1 เพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง องค์ประกอบของการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามแนวคิดของ ศุภลักษณ์ เศรษฐพานิช (2550), สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551), สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (2551), เอกธิป สุขวาริ (2554), เกษศิริกมล (2556), ปรีชา ดวงเรือง และคณะ (2561), สันวิธ แก้วมี (2561), สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2562), มังโสด หมะตะ และคณะ (2562), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565), Peter and Waterman (1992), Kanter and Gregory (2020) (รางวัลคุณภาพของระบบบัลตริจ MBNQA), Evans and William (1993) แล้วสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก 17 ตัวบ่งชี้

1.3 ตรวจสอบความเหมาะสม ยืนยันองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สังเคราะห์ขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

### 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการตรวจสอบยืนยันและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังนี้

#### 2.1 คุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

2.1.1 นักบริหารการศึกษา ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาบริหารการศึกษา

2.1.2 คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สอนในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มีผลงานทางวิชาการ หนังสือ ตำรา และงานวิจัย ที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

## 2.2 รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

2.2.1 ดร.อารยันต์ แสงนิกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

2.2.2 ดร.ศักดา ชัยภักดิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาขอนแก่น

2.2.3 ดร.ชัชวาล อารามฤทธิ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

2.2.4 รองศาสตราจารย์ ดร.อพันธ์ พูลพทุฐา ตำแหน่ง ผู้ช่วยคณบดี  
ฝ่ายวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.2.5 อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหาร  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 3.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการ  
สถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)  
(บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

### 3.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

#### 3.2.1 แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้

1) ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้  
2) ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ  
สถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อกำหนดกรอบประเด็นข้อคำถามในแบบประเมิน  
ความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้

3) กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาเกี่ยวกับแบบประเมินความเหมาะสมของ  
องค์ประกอบและตัวบ่งชี้

4) ร่างแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ 7 องค์ประกอบหลัก  
17 ตัวบ่งชี้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

5) นำแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ฉบับร่างเสนอ  
อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ความตรงเชิงเนื้อหา  
(Content Validity) ด้านการใช้ภาษาและด้านอื่น ๆ แล้วนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไข  
แบบประเมินให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

6) นำแบบประเมินเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบหาคุณภาพเครื่องมือ โดยมีผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ จำนวน 5 คน

6.1) คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

6.1.1) ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ทางด้านการบริหาร การศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก

6.1.2) ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ทางด้านการวิจัยการศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก

6.1.3) ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ทางด้านการวัดและ ประเมินผล ไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก

6.1.4) มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารสถานศึกษาใน สถาบันอุดมศึกษา หรือ

6.1.5) มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

6.2) รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

6.2.1) ดร.วิเศษ พลอาจทัน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การสถานศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

6.2.2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี อาจารย์ประจำ ภาควิชาการบริหารการสถานศึกษาและคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

6.2.3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ อาจารย์ประจำ ภาควิชาการบริหารการสถานศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

6.2.4) ดร.เกสร ทองแสน ศึกษาานิเทศก์เชี่ยวชาญ (ข้าราชการบำนาญ)

6.2.5) ดร.พรชัย โพคันโย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การสถานศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1

7) นำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องด้วยวิธีการหาค่า IOC รายข้อ ซึ่งค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.80 – 1.00 (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

8) ปรับปรุงแบบประเมินตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

9) จัดพิมพ์แบบประเมินฉบับสมบูรณ์เพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคามขอความ อนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบองค์ประกอบและตัวบ่งชี้

4.2 ดำเนินการติดต่อนัดหมายกับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4.3 นำแบบประเมินพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิไปให้ด้วยตนเอง และเก็บคืนด้วยตนเอง

#### 5. ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษาองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในระหว่างเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2566 ถึงเดือนพฤษภาคม 2567

#### 6. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

##### 6.1 แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้

##### 6.1.1 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของแบบประเมิน

6.1.2 แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert Scale) มีเกณฑ์การประเมินดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ความเหมาะสมระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ความเหมาะสมระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ความเหมาะสมระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ความเหมาะสมระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ความเหมาะสมระดับน้อยที่สุด

6.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean,  $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยแปลความหมายตามเกณฑ์ Midpoint ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง ความเหมาะสมระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง ความเหมาะสมระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง ความเหมาะสมระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง ความเหมาะสมระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง ความเหมาะสมระดับน้อยที่สุด

#### 7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 7.1 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

##### 7.2 ค่าเฉลี่ย (Mean, $\bar{X}$ )

##### 7.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.)

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ และสภาพความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การสถานศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

### 1. วิธีการดำเนินการวิจัย

1.1 ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.2 นำผลการสถานศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาแล้วนำไปตรวจสอบค่าดัชนีความเที่ยงตรงของข้อคำถาม

### 1.3 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.4 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และสภาพความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้าฝ่าย/งาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 11,991 คน และหัวหน้าฝ่าย/งาน จำนวน 7,458 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 380 คน และหัวหน้าฝ่าย/งาน จำนวน 380 คน รวมทั้งสิ้น 760 คน โดยการสุ่มอย่างง่าย (Random Sampling) โดยผู้วิจัย ได้ดำเนินการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางสำเร็จรูปของเคจซี มอร์แกน (Krejcie and Morgan) (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

2. คำนวณหาค่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรที่ได้มาจากวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Random Sampling) ให้ได้จำนวนครบตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ปรากฏ ดังตาราง 18

ตาราง 30 แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

| ตำแหน่ง               | ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
|-----------------------|---------|---------------|
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษา | 11,991  | 380           |
| 2. หัวหน้าฝ่าย/งาน    | 12,120  | 380           |
| รวม                   | 24,111  | 760           |

จากนั้นทำการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตาราง 31 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาสภาพปัญหาและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

| จังหวัด    | จำนวน<br>โรงเรียน | ผู้บริหารสถานศึกษา |               | หัวหน้าฝ่าย/งาน |               |
|------------|-------------------|--------------------|---------------|-----------------|---------------|
|            |                   | ประชากร            | กลุ่มตัวอย่าง | ประชากร         | กลุ่มตัวอย่าง |
| กาฬสินธุ์  | 518               | 518                | 16            | 520             | 16            |
| ขอนแก่น    | 950               | 950                | 30            | 950             | 30            |
| ชัยภูมิ    | 665               | 665                | 21            | 672             | 21            |
| นครพนม     | 429               | 429                | 13            | 439             | 13            |
| นครราชสีมา | 1,290             | 1,290              | 41            | 1,390           | 41            |
| บึงกาฬ     | 210               | 210                | 7             | 220             | 7             |
| บุรีรัมย์  | 834               | 834                | 26            | 824             | 26            |
| มหาสารคาม  | 550               | 550                | 17            | 540             | 17            |
| มุกดาหาร   | 244               | 244                | 8             | 254             | 8             |
| ยโสธร      | 360               | 360                | 11            | 370             | 11            |
| ร้อยเอ็ด   | 756               | 756                | 24            | 756             | 24            |
| เลย        | 394               | 394                | 12            | 394             | 12            |
| ศรีสะเกษ   | 842               | 842                | 27            | 842             | 27            |
| สกลนคร     | 608               | 608                | 19            | 608             | 19            |
|            |                   |                    |               |                 |               |

ตาราง 31 (ต่อ)

| จังหวัด     | จำนวน<br>โรงเรียน | ผู้บริหารสถานศึกษา |               | หัวหน้าฝ่าย/งาน |               |
|-------------|-------------------|--------------------|---------------|-----------------|---------------|
|             |                   | ประชากร            | กลุ่มตัวอย่าง | ประชากร         | กลุ่มตัวอย่าง |
| สุรินทร์    | 742               | 742                | 23            | 742             | 23            |
| หนองคาย     | 255               | 255                | 9             | 255             | 9             |
| หนองบัวลำภู | 295               | 295                | 10            | 295             | 10            |
| อำนาจเจริญ  | 252               | 252                | 9             | 252             | 9             |
| อุดรธานี    | 753               | 753                | 24            | 753             | 24            |
| อุบลราชธานี | 1,044             | 1,044              | 33            | 1,044           | 33            |
| รวม         | 11,991            | 11,991             | 380           | 12,120          | 380           |

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.1 เครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ประเภท ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่ง เป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check list)

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และได้กำหนดน้ำหนักคะแนนตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) คือ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

- 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 3.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม ตามขั้นตอนดังนี้

3.2.1 นำองค์ประกอบและตัวบ่งชี้มาสร้างเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.2.2 สร้างแบบสอบถามโดยยึดความมุ่งหมายและนิยามศัพท์เป็นหลัก โดยแบบสอบถามแต่ละฉบับ จะไม่ระบุชื่อผู้ตอบ หรือเปิดเผยข้อมูลผู้ทำแบบทดสอบ และข้อมูลที่จะใช้ในการวิจัยเท่านั้น

3.2.3 นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) เพื่อตรวจสอบ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Index of item objective Congruence) ระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ หรือข้อมูลที่ต้องการ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

3.2.4 นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณาความสอดคล้องแล้วมา วิเคราะห์เพื่อสรุปผลการพิจารณา โดยพิจารณาและคัดเลือกแบบสอบถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.80-1.00 และปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

3.2.5 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try - Out) กับผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้าฝ่าย/งานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 15 คน หัวหน้าฝ่าย/งาน. จำนวน 15 คน แยกเป็นวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Discriminant Power) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของแต่ละตอน (Item-total Correlation) คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนก 0.20 ขึ้นไป มาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) เกณฑ์ที่กำหนดคือตั้งแต่ 0.80 – 1.00 ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกโดยรวมของ สภาพปัจจุบัน เท่ากับ 0.89 ค่าอำนาจจำแนกโดยรวมของสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ 0.48 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับโดยรวมของสภาพปัจจุบัน เท่ากับ 0.993 สภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.946

3.2.6 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม

3.2.7 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับ กลุ่มตัวอย่างต่อไป

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อนำไป ส่งถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาในการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลในสถานศึกษาของ กลุ่มตัวอย่าง

4.2 ผู้วิจัยนำส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามพร้อมคิวอาร์โค้ดแบบสอบถามออนไลน์ โดยใช้โปรแกรมประยุกต์เพื่อการสถานศึกษา Google forms ให้สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 760 ฉบับ

4.3 กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามออนไลน์ จำนวน 760 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4.4 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS : Statistical Package for the Social Science)

#### 5. ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ และสภาพความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในระหว่างเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2566 ถึงเดือนพฤษภาคม 2567

#### 6. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจาก แบบสอบถามตามลำดับ ดังนี้

##### 6.1 การจัดทำข้อมูล

6.1.1 ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับ กลับคืนมาจากกลุ่มตัวอย่างจากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

1) วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในตอนต้นที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง

2) วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean,  $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

คะแนนเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Need Assessment) โดยนำข้อมูลผลการสถานศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในตอนี่ 2 มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index :  $PNI_{modified}$ ) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นโดยการคำนวณ  $PNI_{modified}$

6.2 การวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

6.2.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

6.2.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

6.2.3 ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity index)

6.2.4 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation)

6.2.5 สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach alpha coefficient)

6.2.6 ดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ )

6.3 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

6.3.1 การหาค่าความเที่ยงตรงและค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC: Index of item Objective Congruence) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

6.3.2 การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Need Assessment) ได้นำข้อมูลผลการสถานศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในตอนี่ 2 มาหาดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น

### ระยะที่ 3 ออกแบบ สร้าง และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดำเนินการดังนี้

ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ และการสร้างรูปแบบ วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดและหลักการในการร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้สังเคราะห์ประเด็นหลักของแนวคิดหลักการและนโยบายที่เกี่ยวข้องจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษามีวิธีดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 2.1 ศึกษาการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เป็นเลิศ จากสถานศึกษาต้นแบบในการจัดการสถานศึกษาที่มีผลงานเชิงประจักษ์และได้รับรางวัลชนะเลิศระดับประเทศ และมีความสนใจในการให้ข้อมูล ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 แห่ง

#### 1. วิธีดำเนินการ

ติดต่อประสานงานสถานศึกษาต้นแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา มีพัฒนาคุณภาพ จำนวน 5 แห่ง ดังนี้

1. สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
2. สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1
3. สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ เขต 1
4. สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1
5. สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด เขต 2

#### 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ในสถานศึกษาต้นแบบในการจัดการสถานศึกษาที่มีผลงานเชิงประจักษ์ และได้รับรางวัลชนะเลิศระดับประเทศ จำนวน 5 แห่ง แห่งละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 10 คน ใช้วิธีเลือก แบบเจาะจง (Purposive Sampling)

#### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะของเครื่องมือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structured Interview) ซึ่งมี 2 ตอน ประกอบไปด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

### 3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์จากเอกสารตำรา (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

3.2.2 สร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง จากข้อมูลที่ได้จากการสถานศึกษา ความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (ระยะที่ 2)

3.2.3 นำเครื่องมือเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเพื่อหาค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม ซึ่งกำหนดค่าตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป โดยผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม)

3.2.4 ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

3.2.5 จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ เพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ในการทำหนังสือถึงสถานศึกษาต้นแบบ

4.2 ผู้วิจัยประสานเพื่อนัดหมาย วัน เวลา สถานที่ในการสัมภาษณ์

4.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ที่กำหนด

### 5. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การสังเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นที่ศึกษา

5.2 สรุปผลการสถานศึกษาสถานศึกษาต้นแบบในประเด็นการจัดการสถานศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา อย่างไรก็ตาม สรุปและสังเคราะห์การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา จำแนกตามองค์ประกอบทั้ง 5 แห่ง นำเสนอโดยการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

ขั้นตอนที่ 2.2 สร้างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษามีวิธีดำเนินการ ดังนี้

#### 1. ขั้นการดำเนินการ

1.1 นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และตอนที่ 2.1 มายกร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (ฉบับที่ 1) ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบสาระของร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นแนวทางเชิงโครงสร้างความคิดที่แสดงโครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้แก่ แบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ มิติกระบวนการ ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ

1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Organizational leadership and strategic planning) 3) การจัดการกระบวนการ (Process management) 4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) 6) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Focus on learners and stakeholders) และ 7) การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Focus on Performance) และมิติผลลัพธ์ 1 ด้าน คือ ผลลัพธ์ ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิด ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ ส่วนที่ 3 กระบวนการดำเนินงาน ส่วนที่ 4 การวัด และประเมินผล และส่วนที่ 5 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้

1.2 นำร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความเหมาะสม

1.3 ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข และจัดทำร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.4 นำร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยใช้เทคนิคการจัดสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

## 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ในการตรวจสอบยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน โดยการใช้แบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำแนกเป็นนักวิชาการการศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

2.1 นักวิชาการศึกษาด้านการบริหารการศึกษา มีคุณสมบัติ ดังนี้

2.1.1 สำเร็จการศึกษาในระดับดุษฎีบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษา

2.1.2 ปฏิบัติหน้าที่เป็นอาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษาหรือเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.3 มีผลงานทางวิชาการหนังสือตำราและงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

2.2 ผู้บริหารการศึกษา มีคุณสมบัติ ดังนี้

2.2.1 สำเร็จการศึกษาในระดับมหาบัณฑิตขึ้นไปสาขาการบริหารการศึกษา

2.2.2 ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารการศึกษาระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขึ้นไป

2.2.3 มีประสบการณ์เป็นผู้บริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 3 ปี

### 2.3 ผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณสมบัติ ดังนี้

#### 2.3.1 สำเร็จการศึกษาในระดับมหาบัณฑิตขึ้นไปสาขาการบริหาร

การศึกษา

#### 2.3.2 มีประสบการณ์เป็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปีดังนี้

#### 2.4 รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

##### 2.4.1 ดร.อารยันต์ แสงนิกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

##### 2.4.2 ดร.ศักดา ชัยภักดิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาขอนแก่น

##### 2.4.3 ดร.ชัชวาล อารามย์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

##### 2.4.4 รองศาสตราจารย์ ดร.อพนันท์ พูลพุทธา ตำแหน่ง ผู้ช่วยคณบดี

ฝ่ายวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

##### 2.4.5 อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชา

การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 เครื่องมือ

##### 3.1.1 ร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ

การศึกษา

##### 3.1.2 แบบบันทึกจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

#### 3.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

##### 3.2.1 แบบบันทึกจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

ตามลำดับ ดังนี้

1) ศึกษาวิธีการสร้างแบบบันทึกจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จากเอกสารตำรา (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

2) สร้างแบบบันทึกจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3) นำแบบบันทึกที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไข แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) ตรวจสอบ เพื่อหาค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม ซึ่งกำหนดค่าตั้งแต่ 0.80-1.00

4) ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

5) จัดพิมพ์แบบบันทึกฉบับสมบูรณ์เพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในการขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน มีขั้นตอนในการสนทนากลุ่ม ดังนี้

4.2.1 กำหนดวัตถุประสงค์ในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

4.2.2 สร้างประเด็นคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

4.2.3 กำหนดคุณสมบัติผู้ทรงคุณวุฒิรายละเอียดตามขั้นตอนที่ 2 ข้อ 2.1

4.2.4 จัดเตรียมนัดหมายการสัมมนา

4.2.5 ดำเนินการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ร่วมสัมมนา

4.2.6 จัดข้อมูลที่ได้รับการวิพากษ์โดยผู้วิจัย และมีผู้ให้บริการทั่วไป ทำหน้าที่บริการในด้านต่าง ๆ เพื่อให้การสนทนาดำเนินไปอย่างราบรื่น

4.2.7 วิเคราะห์สรุปรายงานข้อมูล ข้อเท็จจริง จากการสนทนาได้แนวทาง ฉบับปรับปรุง

4.3 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

#### 5. ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ และสภาพความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในระหว่างเดือน มิถุนายน พ.ศ. 2566 ถึงเดือนพฤษภาคม 2567

#### 6. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบบันทึกการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ขั้นตอนการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) ของรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

### 1. ขั้นตอนการดำเนินการ

1.1 ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (ฉบับร่างที่ 1) เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ (ชุดเดิม) เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.2 นำผลการตรวจสอบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (ฉบับร่างที่ 1) มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิได้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

### 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน (ชุดเดิม)

### 3. เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 ลักษณะเครื่องมือ

แบบประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ดังนี้

|           |                                                         |
|-----------|---------------------------------------------------------|
| มากที่สุด | คะแนน 5 มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ |
| มาก       | คะแนน 4 มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ |
| ปานกลาง   | คะแนน 3 มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ |
| น้อย      | คะแนน 2 มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ |

คะแนน 1 มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์  
น้อยที่สุด

### 3.2 การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ มีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และวิธีการเกี่ยวกับการสร้างแบบประเมิน  
แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

3.2.2 สร้างแบบประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา  
เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.2.3 นำแบบประเมินฯ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณา  
ความถูกต้องของข้อคำถาม และปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอแนะ

3.2.4 นำแบบประเมินฯ เสนอผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) เพื่อตรวจสอบ  
และนำแบบประเมินฯ มาปรับปรุงแก้ไขจัดทำแบบประเมินฯ ฉบับจริง

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

4.1 ขอนหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
เพื่อเรียนเชิญ ผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยแนบร่าง  
รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปด้วย

4.2 ดำเนินการจัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน โดยใช้เทคนิคการจัด  
สัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

4.3 ผู้วิจัยนำรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อความเป็นเลิศ  
และแบบประเมินรูปแบบฯ มาดำเนินการจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลร่วม การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ  
(Connoisseurship) จำนวน 7 ฉบับ แล้วนำข้อมูลที่ได้วิเคราะห์หา ค่าเฉลี่ย (Mean) และ  
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### 5. ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลประเมินรูปแบบการบริหารจัดการ  
สถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ขั้นตอนการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา  
เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสม  
(Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) ของรูปแบบการบริหาร  
จัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาการศึกษาในระหว่าง เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2566  
ถึงเดือนธันวาคม 2566

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 วิเคราะห์ค่าสถิติ วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายส่วน โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป มีเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ค่าคะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.51 ถือว่า รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษามีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้

## 7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

7.1 ค่าเฉลี่ย (Mean,  $\bar{X}$ )

7.2 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

**ระยะที่ 4 ศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา**  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### 1. ขั้นตอนการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 1 การนำรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ไปทดลองใช้ในสถานศึกษา

จากการดำเนินงานในระยะที่ 3 ได้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้วิจัยจึงนำรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งเป็นโรงเรียนที่สามารถช่วยให้การศึกษาได้ข้อมูลที่หลากหลาย และครอบคลุมสภาพการเรียนการสอนที่แตกต่างกัน ทำให้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปปรับใช้ได้อย่างเหมาะสมในโรงเรียนต่าง ๆ ความแตกต่างกันในกลุ่มตัวอย่างจะช่วยให้การเปรียบเทียบผลลัพธ์ของการพัฒนารูปแบบซึ่งสามารถช่วยระบุได้ว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดในโรงเรียนแต่ละขนาด และช่วยสะท้อนภาพรวมของโรงเรียนในประชากรทั้งหมด ทำให้ผลการศึกษามีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปปรับใช้ได้ในวงกว้าง ข้อจำกัดทางทรัพยากร เช่น งบประมาณ เวลา หรือบุคลากร การเลือกขนาดที่เหมาะสมจะช่วยให้การวิจัยสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่เกินขีดความสามารถที่มี การเก็บข้อมูลหรือการทดลองรูปแบบใหม่สะดวกขึ้น ขณะที่โรงเรียนขนาดใหญ่มีความซับซ้อนมากกว่า การรวมทั้งสองเข้าด้วยกันจะทำให้การวิจัยครอบคลุมทั้งมุมมองที่ง่ายและซับซ้อน และเพื่อช่วยให้กลุ่มตัวอย่างมีความเหมาะสมและสนับสนุนการพัฒนารูปแบบที่สามารถปรับใช้ได้อย่างกว้างขวางและมีประสิทธิภาพและที่สมัครใจเข้าร่วม จำนวน 1 สถานศึกษา ได้แก่ โรงเรียนพินิจราษฎร์บำรุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2 โดยผู้วิจัยดำเนินการตามรายละเอียด ดังนี้

### 1. การอบรมเชิงปฏิบัติการตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา

เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

### 2. การบูรณาการแบบสอดแทรกการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินผลลัพธ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาการประเมินผลลัพธ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดำเนินการประเมินก่อนและหลังสิ้นสุดระยะเวลาการทดลองใช้รูปแบบฯ ภายใน 12 สัปดาห์

### 2. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ผู้อำนวยการสถานศึกษาและหัวหน้าฝ่าย/งาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ที่สมัครใจเข้าร่วม จำนวน 1 สถานศึกษา ได้แก่ โรงเรียนพินิจราษฎร์บำรุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2 โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 เครื่องมือ

##### 3.1.1 รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.1.2 แบบสอบถามความรู้การบริหารสถานศึกษาสู่รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.1.3 แบบประเมินผลลัพธ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

### 3.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสู่รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

- 1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีหลักการสร้างแบบสอบถาม (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)
- 2) ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามความรู้การบริหารสถานศึกษาสู่รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา จำนวน 30 ข้อ โดย แบบสอบถามก่อนพัฒนาและหลังพัฒนา โดยแบบสอบถามแต่ละฉบับ จะไม่ระบุชื่อผู้ทำแบบสอบถาม
- 3) เสนอแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข
- 4) นำแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ได้รับการแก้ไขเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) หรือความเที่ยงตรงรายข้อของข้อสอบแต่ละข้อโดยจะพิจารณาคัดเลือกข้อสอบที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ดังนั้นจึงพบว่ามีข้อสอบที่เป็นไปตามเกณฑ์ หรือมีความเที่ยงตรงและสามารถวัดได้ตรงตามจุดประสงค์ จำนวน 30 ข้อ จากทั้งหมด 30 ข้อ
- 5) นำผลที่ได้ จาก 4) ไปวิเคราะห์พิจารณาคัดเลือกหาคุณภาพแบบทดสอบโดยหาค่าความยาก (p) อำนาจจำแนก (r) เป็นรายข้อ โดยใช้วิธีของ Pemberton A. Johnson พบว่าค่าความยากข้อสอบที่ผ่านเกณฑ์ จำนวน 30 ข้อ ดัชนีค่าความยากง่ายตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป ค่าความยากรายข้ออยู่ระหว่าง 0.50 - 0.77 แปลผลมีความเหมาะสมกับการนำไปใช้ และค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ 0.20 - 1.00 อำนาจจำแนกของข้อสอบ จำนวน 30 ข้อ ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.20 - 0.67 แปลผลสามารถจำแนกได้ จำนวน 30 ข้อ
- 6) นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถามความรู้การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งแบบสอบถามความรู้ มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบทดสอบทั้งฉบับ ใช้วิธีของ Kuder and Richardson เท่ากับ 0.94

3.2.2 แบบประเมินผลลัพธ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

- 1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีหลักการสร้างแบบประเมิน (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

2) ผู้วิจัยสร้างแบบประเมินผลลัพธ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3) เสนอแบบประเมินผลลัพธ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบและ ให้ข้อเสนอแนะ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

4) นำแบบประเมินผลลัพธ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ได้รับการแก้ไขเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือข้อมูลที่ต้องการ โดยประยุกต์ใช้ การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Index of Item Congruence) ของแบบสอบถาม เป็นรายชื่อแล้วพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.60 ขึ้นไป ได้ ค่าดัชนีความสอดคล้อง อยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00 แปลผลความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ วัตถุประสงค์ จำนวน 76 ข้อ

5) ผู้วิจัยจัดทำแบบประเมินผลลัพธ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ประเมินในขั้นตอนต่อไป

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการเก็บข้อมูล ดังนี้

4.1 ขอนหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงสถานศึกษา กลุ่มเป้าหมาย เพื่อขอความร่วมมือทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4.2 แบบสอบถามความรู้การบริหารสถานศึกษาสู่รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแบบสอบถามก่อนการใช้รูปแบบในวันปฐมนิเทศและหลังการใช้รูปแบบในวันสุดท้ายของการอบรมเชิงปฏิบัติการตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4.3 การประเมินผลลัพธ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแบบประเมินผลลัพธ์ ก่อนการใช้รูปแบบในวันปฐมนิเทศและประเมินผลลัพธ์หลังการทดลองใช้รูปแบบฯ กลับคืนภายใน 1 สัปดาห์ ด้วยตนเองตามวัน เวลาที่นัดหมายกับกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นตรวจสอบและคัดแยกแบบประเมินที่สมบูรณ์เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับจากแบบประเมินผลลัพธ์ไปจัดกระทำวิเคราะห์และ สังเคราะห์ข้อมูล

#### 5. ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือในระหว่างเดือน เมษายน ถึงเดือนพฤษภาคม 2567

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 6.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

6.1.1 แบบสอบถามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา นำข้อมูลผลการทำแบบสอบถามก่อนและหลังมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างโดยวิธีทางสถิติ (T-test)

6.1.2 แบบประเมินผลลัพธ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา นำข้อมูลจากผลการตอบแบบประเมินผลลัพธ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามเกณฑ์ค่าเฉลี่ย ออกเป็นช่วง ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

|            |                                                                    |
|------------|--------------------------------------------------------------------|
| มากที่สุด  | ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง สภาพผลลัพธ์ของการดำเนินการ อยู่ในระดับ |
| มาก        | ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง สภาพผลลัพธ์ของการดำเนินการ อยู่ในระดับ |
| ปานกลาง    | ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง สภาพผลลัพธ์ของการดำเนินการ อยู่ในระดับ |
| น้อย       | ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง สภาพผลลัพธ์ของการดำเนินการ อยู่ในระดับ |
| น้อยที่สุด | ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง สภาพผลลัพธ์ของการดำเนินการ อยู่ในระดับ |

### 6.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติดังต่อไปนี้

#### 6.2.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

1) ค่าความเที่ยงของเนื้อหา (Validity) ของแบบสอบถามกับจุดมุ่งหมาย โดยใช้สูตรดัชนีความสอดคล้อง (IOC) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดมุ่งหมาย

R แทน ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$  แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

2) ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) การคำนวณจะใช้สูตรสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ( $r_{xy}$ ) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ  $r_{xy}$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนแต่ละข้อกับคะแนนรวม  
 $\sum X$  แทน คะแนนรวมที่หาค่าอำนาจจำแนก  
 $\sum Y$  แทน ผลรวมของคะแนนรวมของแบบสอบถาม  
 $N$  แทน จำนวนทั้งหมดของแบบสอบถาม  
 $\sum XY$  แทน ผลรวมของผลคูณคะแนนที่หาค่าอำนาจจำแนก  
 $\sum X^2$  แทน ผลรวมของแบบสอบถามกำลังสองของคะแนนแต่ละข้อ  
 $\sum Y^2$  แทน ผลรวมของแบบสอบถามกำลังสองของคะแนนรวม

3) หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้วิธีหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบาค (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right\}$$

เมื่อ  $\alpha$  แทน สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น  
 $K$  แทน จำนวนข้อคำถาม  
 $\sum S_i^2$  แทน ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ  
 $S^2$  แทน ความแปรปรวนรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับ

### 6.2.2 สถิติพื้นฐาน

#### 1) ค่าร้อยละ (Percentage) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

$$P = \frac{f}{n}$$

|       |   |     |                                    |
|-------|---|-----|------------------------------------|
| เมื่อ | P | แทน | ร้อยละ                             |
|       | f | แทน | ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ |
|       | n | แทน | จำนวนความถี่ทั้งหมด                |

#### 2) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คำนวณจากสูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{N}$$

|       |           |     |                             |
|-------|-----------|-----|-----------------------------|
| เมื่อ | $\bar{X}$ | แทน | ค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง      |
|       | $\sum x$  | แทน | ผลรวมของคะแนนทั้งหมด        |
|       | N         | แทน | จำนวนประชากรในกลุ่มตัวอย่าง |

#### 3) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.)

(บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

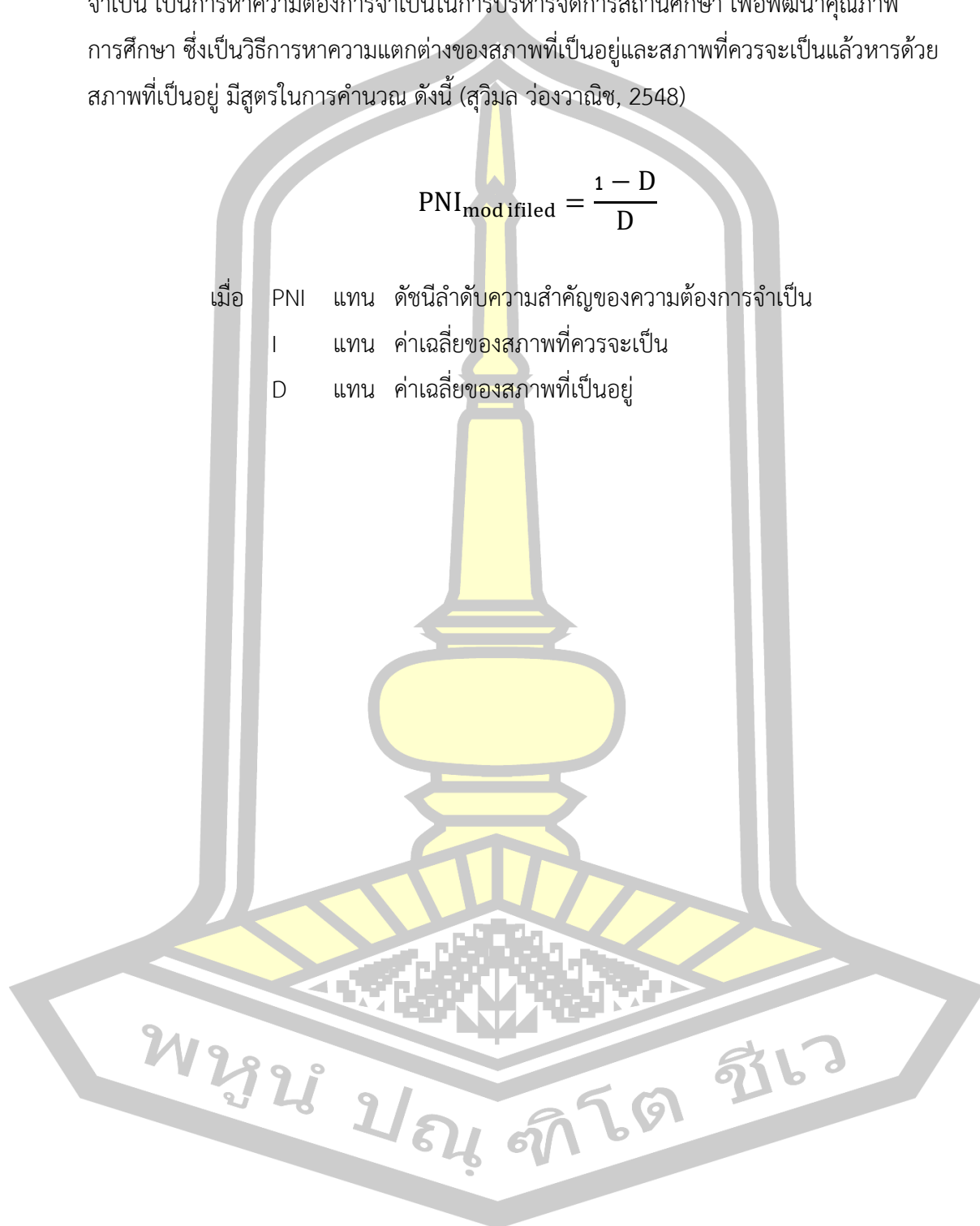
$$S.D = \sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

|       |              |     |                                    |
|-------|--------------|-----|------------------------------------|
| เมื่อ | S.D.         | แทน | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน               |
|       | $\sum X^2$   | แทน | ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวที่ยกกำลังสอง |
|       | $(\sum X)^2$ | แทน | ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง     |
|       | N            | แทน | จำนวนคนในกลุ่ม                     |
|       | N-1          | แทน | ค่าองศาแห่งความเป็นอิสระ           |

6.3 สถิติที่ใช้ตามความมุ่งหมายของการวิจัย ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เป็นการหาความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นวิธีการหาความแตกต่างของสภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่ควรจะเป็นแล้วหารด้วยสภาพที่เป็นอยู่ มีสูตรในการคำนวณ ดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2548)

$$PNI_{\text{modified}} = \frac{1 - D}{D}$$

เมื่อ PNI แทน ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น  
 I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น  
 D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นอยู่



### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยนำเสนอตามลำดับหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

|                  |     |                                |
|------------------|-----|--------------------------------|
| $\bar{X}$        | แทน | ค่าเฉลี่ย                      |
| S.D.             | แทน | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน        |
| N                | แทน | จำนวนกลุ่มที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง |
| D                | แทน | ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน          |
| I                | แทน | ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์     |
| $PNI_{modified}$ | แทน | ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น      |

### ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเป็น 4 ระยะ ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ และสภาพความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 3 ออกแบบ สร้าง และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 4 ศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการศึกษารองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 ศึกษาองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ปรากฏดังตาราง 32

ตาราง 32 แสดงองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ

| องค์ประกอบ                                    | ตัวบ่งชี้                                                                                                   |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ภาวะผู้นำ                                  | 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง<br>2. การกำกับดูแลองค์กรและการตอบสนองสังคม                                 |
| 2. การวางแผนกลยุทธ์                           | 1. การจัดทำกลยุทธ์<br>2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ                                                              |
| 3. การจัดการกระบวนการ                         | 1. กระบวนการทำงาน<br>2. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ                                                         |
| 4. การจัดการความรู้                           | 1. การวัด การวิเคราะห์และการ ปรับปรุงผลการดำเนินการของสถานศึกษา<br>2. การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ |
| 5. การมุ่งเน้นบุคลากร                         | 1. ความผูกพันของบุคลากร<br>2. สภาพแวดล้อมของบุคลากร                                                         |
| 6. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 1. ความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>2. ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย        |

ตาราง 32 (ต่อ)

| องค์ประกอบ                    | ตัวบ่งชี้                                                                                                                              |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน | 1. ผลการปฏิบัติงาน<br>2. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน                                                                                   |
| 8. ผลลัพธ์                    | 1. คุณภาพผู้เรียน<br>2. กระบวนการบริหารและจัดการของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>3. กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน<br>เป็นสำคัญ |

จากตาราง 32 พบว่า ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษา ตาม เพื่อพัฒนาคุณภาพ จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มี 8 องค์ประกอบ 17 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ ด้านภาวะผู้นำ มี 2 ตัวบ่งชี้ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มี 2 ตัวบ่งชี้ ด้านการจัด กระบวนการ มี 2 ตัวบ่งชี้ การจัดการความรู้ มี 2 ตัวบ่งชี้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มี 2 ตัวบ่งชี้ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มี 2 ตัวบ่งชี้ และด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน มี 2 ตัวบ่งชี้และด้านผลลัพธ์มี 3 ตัวบ่งชี้

ผู้วิจัยได้ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนา คุณภาพ จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำไป ตรวจสอบยืนยัน องค์ประกอบและตัวบ่งชี้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ต่อไป

1.2 ผลจากการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

การตรวจสอบยืนยัน ความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหาร จัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน โดยการเลือก แบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้สำหรับ การวิจัย เรื่อง ศึกษาองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ ดังเสนอในตาราง 33

ตาราง 33 แสดงบทสรุปความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ จากข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

| องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้                                             | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ | แก้ไข |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------|
| 1. ภาวะผู้นำ                                                     | เหมาะสม               | -     |
| 1.1 การนำองค์กรของผู้นำ                                          | เหมาะสม               | -     |
| 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการตอบสนองสังคม                         | เหมาะสม               | -     |
| 2. การวางแผนกลยุทธ์                                              | เหมาะสม               | -     |
| 2.1 การจัดทำกลยุทธ์                                              | เหมาะสม               | -     |
| 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ                                        | เหมาะสม               | -     |
| 3. การจัดการกระบวนการ                                            | เหมาะสม               | -     |
| 3.1 กระบวนการทำงาน                                               | เหมาะสม               | -     |
| 3.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ                                  | เหมาะสม               | -     |
| 4. การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้                         | เหมาะสม               | -     |
| 4.1 การวัด การวิเคราะห์และการ ปรับปรุงผลการดำเนินงานของสถานศึกษา | เหมาะสม               | -     |
| 4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้                        | เหมาะสม               | -     |
| 5. การมุ่งเน้นบุคลากร                                            | เหมาะสม               | -     |
| 5.1 ความผูกพันของบุคลากร                                         | เหมาะสม               | -     |
| 5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร                                        | เหมาะสม               | -     |
| 6. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                    | เหมาะสม               | -     |
| 6.1 ความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                | เหมาะสม               | -     |
| 6.2 ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย                | เหมาะสม               | -     |
| 7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน                                    | เหมาะสม               | -     |
| 7.1 ผลการปฏิบัติงาน                                              | เหมาะสม               | -     |
| 7.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน                                  | เหมาะสม               | -     |
| 8. ผลลัพธ์                                                       | เหมาะสม               | -     |
| 8.1 คุณภาพผู้เรียน                                               | เหมาะสม               | -     |
| 8.2 กระบวนการบริหารและจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา                | เหมาะสม               | -     |
| 8.3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ           | เหมาะสม               | -     |

จากตาราง 33 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิสรุปได้ดังนี้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ด้านการนำองค์กร จากเดิมมี 2 ตัวบ่งชี้ ให้คงไว้ทุกตัวบ่งชี้ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์จากเดิมมี 2 ตัวบ่งชี้ ให้คงไว้ ทุกตัวบ่งชี้ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากเดิมมี 2 ตัวบ่งชี้ ให้คงไว้ทุกตัวบ่งชี้ ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้จากเดิม 2 ตัวบ่งชี้ มีการปรับแก้ข้อความบางข้อ คงเหลือ 2 ตัวบ่งชี้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร จากเดิม 2 ตัวบ่งชี้ ให้คงไว้ทุกตัวบ่งชี้ คงเหลือ 2 ตัวบ่งชี้ ด้านการจัดการกระบวนการ จากเดิมมี 2 ตัวบ่งชี้ ให้คงไว้ทุกตัวบ่งชี้ ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน มี 2 ตัวชี้วัด ให้คงไว้ และด้านผลลัพธ์จากเดิม 3 ตัวบ่งชี้ ให้คงไว้ทุกตัวบ่งชี้

ตาราง 34 แสดงการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ

| องค์ประกอบ                                    | ตัวบ่งชี้                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ภาวะผู้นำ                                  | 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง<br>2. การกำกับดูแลองค์กรและการตอบสนองสังคม                                                    |
| 2. การวางแผนกลยุทธ์                           | 1. การจัดทำกลยุทธ์<br>2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ                                                                                 |
| 3. การจัดการกระบวนการ                         | 1. กระบวนการทำงาน<br>2. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ                                                                            |
| 4. การจัดการความรู้                           | 1. การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถานศึกษา<br>2. การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้                     |
| 5. การมุ่งเน้นบุคลากร                         | 1. ความผูกพันของบุคลากร<br>2. สภาพแวดล้อมของบุคลากร                                                                            |
| 6. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 1. ความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>2. ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                            |
| 7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน                 | 1. ผลการปฏิบัติงาน<br>2. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน                                                                           |
| 8. ผลลัพธ์                                    | 1. คุณภาพผู้เรียน<br>2. กระบวนการบริหารและจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา<br>3. กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ |

จากตาราง 34 สรุปได้ว่า องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ด้านการนำองค์กร มี 2 ตัวบ่งชี้ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์มี 2 ตัวบ่งชี้ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มี 2 ตัวบ่งชี้ ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้มี 2 ตัวบ่งชี้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มี 2 ตัวบ่งชี้ ด้านการจัดการกระบวนการ มี 2 ตัวบ่งชี้ ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน มี 2 ตัวบ่งชี้ และด้านผลลัพธ์มี 3 ตัวบ่งชี้ รวมมี 7 องค์ประกอบ และทำให้เกิดคุณภาพการศึกษา รวม 17 ตัวบ่งชี้

1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ปรากฏดังตาราง 35

ตาราง 35 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ

| องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้                                           | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับความเหมาะสม |
|----------------------------------------------------------------|-----------|------|------------------|
| 1. ภาวะผู้นำ                                                   |           |      |                  |
| 1. การนำองค์กรของผู้นำ                                         | 5.00      | 0.00 | มากที่สุด        |
| 2. การกำกับดูแลองค์กรและการตอบสนองสังคม                        | 5.00      | 0.00 | มากที่สุด        |
| รวม                                                            | 5.00      | 0.00 | มากที่สุด        |
| 2. การวางแผนกลยุทธ์                                            |           |      |                  |
| 1. การจัดทำกลยุทธ์                                             | 4.78      | 0.44 | มากที่สุด        |
| 2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ                                       | 4.56      | 0.73 | มากที่สุด        |
| รวม                                                            | 4.67      | 0.35 | มากที่สุด        |
| 3. การจัดการกระบวนการ                                          |           |      |                  |
| 1. กระบวนการทำงาน                                              | 5.00      | 0.00 | มากที่สุด        |
| 2. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ                                 | 5.00      | 0.00 | มากที่สุด        |
| รวม                                                            | 5.00      | 0.00 | มากที่สุด        |
| 4. การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้                       |           |      |                  |
| 1. การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินงานของสถานศึกษา | 4.78      | 0.44 | มากที่สุด        |
| 2. การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้                       | 4.56      | 0.73 | มากที่สุด        |
| รวม                                                            | 4.67      | 0.35 | มากที่สุด        |

ตาราง 35 (ต่อ)

| องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้                                      | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับความเหมาะสม |
|-----------------------------------------------------------|-----------|------|------------------|
| 5. การมุ่งเน้นบุคลากร                                     |           |      |                  |
| 1. ความผูกพันของบุคลากร                                   | 4.56      | 0.45 | มากที่สุด        |
| 2. สภาพแวดล้อมของบุคลากร                                  | 4.44      | .77  | มาก              |
| รวม                                                       | 4.50      | 0.61 | มากที่สุด        |
| 6. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย             |           |      |                  |
| 1. ความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย          | 4.78      | 0.44 | มากที่สุด        |
| 2. ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย          | 4.56      | 0.53 | มากที่สุด        |
| รวม                                                       | 4.67      | 0.43 | มากที่สุด        |
| 7 การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน                              |           |      |                  |
| 1. ผลการปฏิบัติงาน                                        | 4.44      | 0.88 | มาก              |
| 2. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน                            | 4.33      | 1.12 | มาก              |
| รวม                                                       | 4.39      | 0.86 | มาก              |
| ผลลัพธ์                                                   |           |      |                  |
| 1. คุณภาพผู้เรียน                                         | 4.89      | 0.33 | มากที่สุด        |
| 2. กระบวนการบริหารและจัดการของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา      | 4.33      | 1.12 | มากที่สุด        |
| 3. กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน<br>เป็นสำคัญ | 4.78      | 0.44 |                  |
| รวม                                                       | 4.66      | 0.69 | มากที่สุด        |
| รวมเฉลี่ย                                                 | 4.69      | 0.52 | มากที่สุด        |

จากตาราง 35 พบว่า ผลการศึกษาระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 6 ด้าน คือ ด้านการนำองค์กร ( $\bar{X} = 5.00$ ) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.67$ ) ด้านการจัดการกระบวนการ ( $\bar{X} = 5.00$ ) ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 4.67$ ) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 4.67$ ) ด้านผลลัพธ์ ( $\bar{X} = 4.66$ ) และมีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ( $\bar{X} = 4.50$ ) ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.39$ )

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ และสภาพความต้องการ  
จำเป็นการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1 ผลศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ และสภาพความต้องการจำเป็น  
การบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏดังตาราง 36

ตาราง 36 แสดงความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบ  
แบบสอบถาม

| สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน (คน) n = 760 | ร้อยละ |
|---------------------------|--------------------|--------|
| ประเภทตำแหน่ง             |                    |        |
| ผู้บริหารสถานศึกษา        | 380                | 100.00 |
| หัวหน้าฝ่าย/งาน           | 380                | 100.00 |
| รวม                       | 760                | 100.00 |
| วุฒิการศึกษา              |                    |        |
| ปริญญาตรี                 | 329                | 43.29  |
| ปริญญาโท                  | 403                | 53.03  |
| ปริญญาเอก                 | 28                 | 3.68   |
| รวม                       | 760                | 100.00 |
| สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน (คน) n= 760  | ร้อยละ |
| ประสบการณ์ในตำแหน่ง       |                    |        |
| น้อยกว่า 10 ปี            | 72                 | 9.47   |
| 11 – 19 ปี                | 567                | 74.61  |
| 20 – 29 ปี                | 72                 | 9.47   |
| 30 ปี ขึ้นไป              | 49                 | 6.45   |
| รวม                       | 760                | 100.00 |

จากตาราง 36 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้าฝ่าย/งาน โดยแยกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 380 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 หัวหน้าฝ่าย/งาน จำนวน 380 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ปริญญาตรี จำนวน 325 คน คิดเป็นร้อยละ 43.29 ปริญญาโท จำนวน 403 คน คิดเป็นร้อยละ 53.03 และปริญญาเอก จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 3.68 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง น้อยกว่า 10 ปีจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 9.47 ประสบการณ์ในตำแหน่ง 11 -19 ปี จำนวน 56 5 คน คิดเป็นร้อยละ 71.61 ประสบการณ์ในตำแหน่ง 20 - 29 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 9.47 และประสบการณ์ในตำแหน่ง 30 ปีขึ้นไป จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 6.45

ขั้นตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ

ตาราง 37 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็น การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ โดยรวมรายด้าน

| การบริหารจัดการสถานศึกษา<br>เพื่อพัฒนาคุณภาพ       | สภาพปัจจุบัน |      |                       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                       | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|----------------------------------------------------|--------------|------|-----------------------|-------------------|------|-----------------------|-------------------------|-------|
|                                                    | $\bar{X}$    | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน | $\bar{X}$         | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน |                         |       |
| 1. ภาวะผู้นำ                                       | 3.37         | 0.28 | มาก                   | 4.49              | 0.49 | มาก                   | 0.332                   | 3     |
| 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์                            | 3.37         | 0.35 | มาก                   | 4.49              | 0.51 | มาก                   | 0.332                   | 3     |
| 3. การจัดการกระบวนการ                              | 3.38         | 0.37 | มาก                   | 4.49              | 0.50 | มาก                   | 0.328                   | 4     |
| 4. การจัดการความรู้                                | 3.39         | 0.35 | มาก                   | 4.48              | 0.52 | มาก                   | 0.322                   | 5     |
| 5. การมุ่งเน้นบุคลากร                              | 3.37         | 0.37 | มาก                   | 4.44              | 0.52 | มาก                   | 0.318                   | 7     |
| 6. การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วน<br>ได้ส่วนเสีย | 3.40         | 0.38 | มาก                   | 4.49              | 0.52 | มาก                   | 0.320                   | 6     |
| 7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน                      | 3.39         | 0.29 | มาก                   | 4.60              | 0.43 | มากที่สุด             | 0.357                   | 1     |
| 8. ผลลัพธ์                                         | 3.39         | 0.38 | มาก                   | 4.56              | 0.43 | มากที่สุด             | 0.345                   | 2     |
| รวมเฉลี่ย                                          | 3.38         | 0.35 | มาก                   | 4.51              | 0.49 | มากที่สุด             |                         |       |

จากตาราง 37 พบว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็น การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ โดยรวมรายด้าน ดังนี้

สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.39$ ) พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 3.40$ ) ด้านการจัดการ ความรู้ การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานและด้านผลลัพธ์ ( $\bar{X} = 3.39$ ) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 3.38$ ) และภาวะผู้นำด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และด้านการมุ่งเน้น บุคลากร ( $\bar{X} = 3.37$ ) สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ ) มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.56$ ) และด้านผลลัพธ์ ( $\bar{X} = 4.56$ ) มีสภาพที่พึง ประสงค์อยู่ในระดับมาก 6 ด้าน เรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการวางแผน เชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการกระบวนการและด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 4.49$ ) ด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 4.48$ ) และการมุ่งเน้นบุคลากร ( $\bar{X} = 4.44$ ) ลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการ สถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ โดยรวมรายด้าน เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.357$ ) ลำดับที่ 2 ด้านผลลัพธ์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.345$ ) ลำดับที่ 3 ด้านการจัดการกระบวนการ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.328$ ) ลำดับที่ 4 ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจัดการความรู้และด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.322$ ) ลำดับที่ 5 ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $PNI_{\text{modified}} = 0.320$ ) และลำดับที่ 6 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.318$ )

การนำสภาพปัจจุบัน (Current Situation), สภาพที่พึงประสงค์ (Desired Situation), และค่าความต้องการจำเป็น (Need Assessment) ในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนา คุณภาพ สามารถทำได้ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน รวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น การประเมินภายใน การประเมินภายนอก หรือข้อมูลสถิติ เพื่อเข้าใจถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของ สถานศึกษาในปัจจุบัน พิจารณาผลลัพธ์ปัจจุบันของนักเรียน การบริหารงาน และคุณภาพการสอน อยู่ในระดับใด 2) การกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ สร้างภาพลักษณ์ที่ชัดเจนของสิ่งที่ต้องการให้ สถานศึกษาเป็นในอนาคต ใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมในการติดตามความคืบหน้า เช่น คะแนนสอบ ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรืออัตราการเข้าเรียน 3) การวิเคราะห์ค่าความต้องการ จำเป็น วิเคราะห์ว่ามีความแตกต่างอย่างไรและต้องการปรับปรุงหรือพัฒนาอะไรบ้าง วางแผนว่า ต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง เช่น งบประมาณ บุคลากร หรือเทคโนโลยี 4) การวางแผนการบริหาร จัดการ ออกแบบแผนงานที่เป็นรูปธรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพด้านต่าง ๆ โดยให้สอดคล้องกับ ค่าความต้องการจำเป็นที่วิเคราะห์ได้ กำหนดวิธีการที่ใช้ในการติดตามและประเมินความคืบหน้า

เพื่อปรับปรุงแผนงานตามความจำเป็น 5) การนำสู่ Best Practices ศึกษาและนำเอาแนวปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จจากสถานศึกษาอื่นมาใช้ โดยปรับให้เข้ากับบริบทของสถานศึกษา ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการพัฒนาคุณภาพและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง นำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยเสริมสร้างคุณภาพการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ 6) การติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ เพื่อให้มั่นใจว่าแนวทางที่ใช้มีประสิทธิภาพและยังคงสอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ปรับเปลี่ยนกระบวนการและแผนงานตามความเหมาะสมเพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้นกระบวนการนี้จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถนำแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการและการศึกษาที่สมบูรณ์แบบ

ตาราง 38 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็น การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ด้านการนำองค์กร

| การบริหารจัดการสถานศึกษา<br>เพื่อพัฒนาคุณภาพ                           | สภาพปัจจุบัน |      |                       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                       | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-----------------------|-------------------|------|-----------------------|-------------------------|-------|
|                                                                        | $\bar{X}$    | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน | $\bar{X}$         | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน |                         |       |
| 1. ภาวะผู้นำ                                                           |              |      |                       |                   |      |                       |                         |       |
| 1.1 มีการกำหนดวิสัยทัศน์<br>ค่านิยมที่ชัดเจน                           | 3.46         | 0.74 | มาก                   | 4.44              | 0.63 | มาก                   | 0.283                   | 7     |
| 1.2 เปิดโอกาสให้บุคลากร<br>มีส่วนร่วมในการกำหนด<br>วิสัยทัศน์          | 3.37         | 0.74 | มาก                   | 4.47              | 0.67 | มาก                   | 0.326                   | 5     |
| 1.3 มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้<br>บุคลากรรับรู้และเข้าใจอย่าง<br>ชัดเจน | 3.44         | 0.59 | มาก                   | 4.45              | 0.64 | มาก                   | 0.294                   | 6     |
| 1.4 มีการเสริมสร้างทักษะ<br>ความเป็นผู้นำของตนเอง<br>อยู่เสมอ          | 3.31         | 0.60 | มาก                   | 4.48              | 0.62 | มาก                   | 0.353                   | 4     |
|                                                                        |              |      |                       |                   |      |                       |                         |       |

ตาราง 38 (ต่อ)

| การบริหารจัดการสถานศึกษา<br>เพื่อพัฒนาคุณภาพ                                                 | สภาพปัจจุบัน |      |                       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                       | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-----------------------|-------------------|------|-----------------------|-------------------------|-------|
|                                                                                              | $\bar{X}$    | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน | $\bar{X}$         | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน |                         |       |
| 1.5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วม<br>ในการเรียนรู้ระดับองค์กร                                        | 3.44         | 0.85 | มาก                   | 4.51              | 0.60 | มากที่สุด             | 0.311                   | 2     |
| 1.6 มีการจัดให้มีการวัดผล<br>ประเมินผลการดำเนินการใน<br>ระดับองค์กร                          | 3.29         | 0.79 | มาก                   | 4.49              | 0.59 | มาก                   | 0.359                   | 3     |
| การกำกับดูแลองค์กรและการตอบสนองสังคม                                                         |              |      |                       |                   |      |                       |                         |       |
| 1.7 มีความสามารถในการ<br>กำกับดูแลและส่งเสริมให้<br>บุคลากรปฏิบัติตามกฎหมาย<br>และมีจริยธรรม | 3.41         | 0.81 | มาก                   | 4.54              | 0.57 | มากที่สุด             | 0.331                   | 1     |
| 1.8 มีการแสดงออกถึงความ<br>รับผิดชอบด้านความ ปลอดภัย<br>ต่อชุมชน                             | 3.27         | 0.79 | มาก                   | 4.51              | 0.58 | มากที่สุด             | 0.379                   | 2     |
| 1.9 มีการกำหนดตัวชี้วัด<br>คุณภาพการปฏิบัติงานของ<br>บุคลากรที่ชัดเจน                        | 3.37         | 0.80 | มาก                   | 4.54              | 0.58 | มากที่สุด             | 0.347                   | 1     |
| รวม                                                                                          | 3.35         | 0.80 | มาก                   | 4.54              | 0.58 | มากที่สุด             | 0.352                   |       |
| รวมเฉลี่ย                                                                                    | 3.37         | 0.28 | มาก                   | 4.49              | 0.49 | มากที่สุด             | 0.332                   |       |

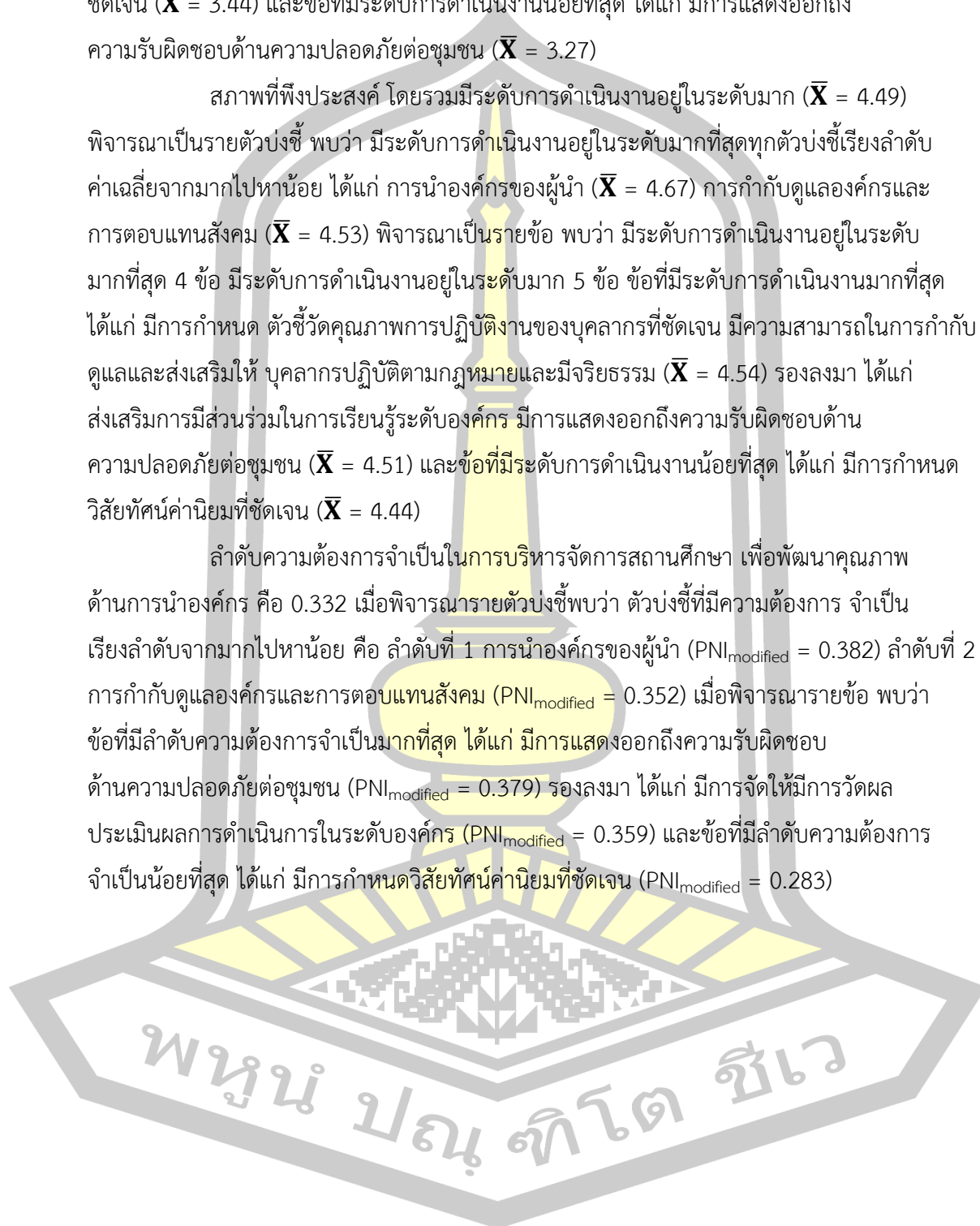
จากตาราง 38 พบว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็น  
การบริหารจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ด้านการนำองค์กร ผลปรากฏดังนี้

สภาพปัจจุบัน โดยรวมมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.37$ ) พิจารณาเป็น  
รายตัวบ่งชี้ พบว่า มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก  
ไปหาน้อย ได้แก่ การนำองค์กรของผู้ว่า ( $\bar{X} = 3.38$ ) การกำกับดูแลองค์กรและการตอบสนองสังคม  
( $\bar{X} = 3.35$ ) พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับ  
การดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ค่านิยมที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.46$ ) รองลงมา ได้แก่

ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.44$ ) และข้อที่มีระดับการดำเนินงานน้อยที่สุด ได้แก่ มีการแสดงออกถึงความรับผิดชอบด้านความปลอดภัยต่อชุมชน ( $\bar{X} = 3.27$ )

สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ ) พิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้ พบว่า มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การนำองค์กรของผู้นำ ( $\bar{X} = 4.67$ ) การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม ( $\bar{X} = 4.53$ ) พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ ข้อที่มีระดับการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่ มีการกำหนด ตัวชี้วัดคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน มีความสามารถในการกำกับดูแลและส่งเสริมให้ บุคลากรปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม ( $\bar{X} = 4.54$ ) รองลงมา ได้แก่ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร มีการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อความปลอดภัยต่อชุมชน ( $\bar{X} = 4.51$ ) และข้อที่มีระดับการดำเนินงานน้อยที่สุด ได้แก่ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ค่านิยมที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.44$ )

ลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพด้านการนำองค์กร คือ 0.332 เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการ จำเป็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ลำดับที่ 1 การนำองค์กรของผู้นำ ( $PNI_{modified} = 0.382$ ) ลำดับที่ 2 การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม ( $PNI_{modified} = 0.352$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุด ได้แก่ มีการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อความปลอดภัยต่อชุมชน ( $PNI_{modified} = 0.379$ ) รองลงมา ได้แก่ มีการจัดให้มีการวัดผล ประเมินผลการดำเนินการในระดับองค์กร ( $PNI_{modified} = 0.359$ ) และข้อที่มีลำดับความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ได้แก่ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ค่านิยมที่ชัดเจน ( $PNI_{modified} = 0.283$ )



ตาราง 39 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์  
และค่าความต้องการจำเป็น การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ  
ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

| การบริหารจัดการสถานศึกษา<br>เพื่อพัฒนาคุณภาพ                                                                                                          | สภาพปัจจุบัน |      |                       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                       | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-----------------------|-------------------|------|-----------------------|-------------------------|-------|
|                                                                                                                                                       | $\bar{X}$    | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน | $\bar{X}$         | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน |                         |       |
| การจัดทำกลยุทธ์                                                                                                                                       |              |      |                       |                   |      |                       |                         |       |
| 2.1 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม<br>ภายในและภายนอก จุดแข็ง<br>จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม<br>(SWOT Analysis) และนำข้อมูลมา<br>ใช้ในการจัดทำกลยุทธ์        | 3.36         | 0.83 | มาก                   | 4.51              | 0.62 | มากที่สุด             | 0.342                   | 3     |
| 2.2 มีกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ที่<br>เน้นสร้างแรง บันดาลใจด้วย<br>เป้าหมายที่ชัดเจน                                                                      | 3.37         | 0.83 | มาก                   | 4.47              | 0.64 | มาก                   | 0.326                   | 5     |
| 2.1 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม<br>ภายในและภายนอก จุดแข็ง<br>จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม<br>(SWOT Analysis) และนำข้อมูลมา<br>ใช้ในการจัดทำกลยุทธ์        | 3.36         | 0.83 | มาก                   | 4.51              | 0.62 | มากที่สุด             | 0.342                   | 3     |
| 2.2 มีกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ที่<br>เน้นสร้างแรงบันดาลใจด้วย<br>เป้าหมายที่ชัดเจน                                                                       | 3.37         | 0.83 | มาก                   | 4.47              | 0.64 | มาก                   | 0.326                   | 5     |
| 2.3 มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ<br>(Action Plan) ที่สอดคล้องกับแผน<br>กลยุทธ์ ในแต่ละระยะและ เปิด<br>โอกาสให้บุคลากรมี ส่วนรวม<br>พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ | 3.37         | 0.80 | มาก                   | 4.51              | 0.60 | มากที่สุด             | 0.338                   | 4     |
| รวม                                                                                                                                                   | 3.37         | 0.45 | มาก                   | 4.50              | 0.56 | มาก                   | 0.335                   | 1     |

ตาราง 39 (ต่อ)

| การบริหารจัดการสถานศึกษา<br>เพื่อพัฒนาคุณภาพ                                                                                                       | สภาพปัจจุบัน |      |                       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                       | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-----------------------|-------------------|------|-----------------------|-------------------------|-------|
|                                                                                                                                                    | $\bar{X}$    | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน | $\bar{X}$         | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน |                         |       |
| การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ                                                                                                                              |              |      |                       |                   |      |                       |                         |       |
| 2.4 จัดให้มีดัชนีชี้วัดผลงาน<br>หรือความสำเร็จของงาน (KPIs)<br>โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับ<br>เป้าหมายหรือมาตรฐานที่ตกลง<br>กันไว้ในการพัฒนากลยุทธ์ | 3.34         | 0.81 | มาก                   | 4.42              | 0.64 | มาก                   | 0.323                   | 6     |
| 2.5 มีการสื่อสารกลยุทธ์ให้<br>บุคลากรในสำนักงานเขตฯ ได้<br>เข้าใจ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้<br>บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้                         | 3.42         | 0.80 | มาก                   | 4.53              | 0.57 | มากที่สุด             | 0.326                   | 5     |
| 2.6 มีการติดตามผลการ<br>ดำเนินงานของแผนปฏิบัติ<br>การที่สอดคล้องและครอบคลุม<br>ตอบสนองความพึงพอใจของ<br>ผู้เรียน                                   | 3.35         | 0.83 | มาก                   | 4.55              | 0.56 | มากที่สุด             | 0.358                   | 2     |
| 2.7 มีการนำผลการประเมิน<br>การปฏิบัติงานไปใช้ในการ<br>กำหนดค่าตอบแทนและ<br>การปรับปรุงพัฒนางาน                                                     | 3.30         | 0.84 | มาก                   | 4.49              | 0.60 | มาก                   | 0.361                   | 1     |
| 2.8 มีการคาดการณ์ผลการ<br>ดำเนินงานตามกรอบเวลาของ<br>แผนในระยะสั้น และระยะยาว<br>โดยใช้ตัววัด หรือดัชนีวัดผลการ<br>ดำเนินการที่สำคัญ               | 3.48         | 0.82 | มาก                   | 4.43              | 0.61 | มาก                   | 0.273                   | 7     |
| รวม                                                                                                                                                | 3.38         | 0.35 | มาก                   | 4.43              | 0.61 | มาก                   | 0.273                   | 2     |
| รวมเฉลี่ย                                                                                                                                          | 3.37         | 0.35 | มาก                   | 4.49              | 0.51 | มาก                   | 0.332                   |       |

จากตาราง 39 พบว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็น การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผลปรากฏดังนี้ สภาพปัจจุบัน โดยรวมมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.37$ ) พิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้ พบว่า มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.38$ ) การจัดทำกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 3.37$ ) พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่ มีการ คาดการณ์ผลการดำเนินงานตามกรอบเวลาของแผนในระยะสั้นและระยะยาวโดยใช้ตัววัด หรือ ดัชนีวัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ( $\bar{X} = 3.48$ ) รองลงมา ได้แก่ มีการสื่อสารกลยุทธ์ให้บุคลากรใน สำนักงานเขต. ได้เข้าใจ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 3.42$ ) และข้อที่มี ระดับการดำเนินงานน้อยที่สุด ได้แก่ มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการ กำหนด ค่าตอบแทนและการปรับปรุงพัฒนางาน ( $\bar{X} = 3.30$ )

สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ ) พิจารณา เป็นรายตัวบ่งชี้ พบว่า มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้เรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย ได้แก่ การจัดทำกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.50$ ) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.48$ ) พิจารณาเป็น รายข้อ พบว่า มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ มีระดับการดำเนินงาน อยู่ในระดับ มาก 4 ข้อ ข้อที่มีระดับการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่ มีการติดตามผลการดำเนินงาน ของแผนปฏิบัติ การที่สอดคล้องและครอบคลุม ตอบสนองความพึงพอใจของผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.55$ ) รองลงมา ได้แก่ มีการสื่อสารกลยุทธ์ให้บุคลากรในสำนักงานเขตฯ ได้เข้าใจ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 4.53$ ) และข้อที่มีระดับการดำเนินงานน้อยที่สุด ได้แก่ จัดให้มี ดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (KPIs) โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายหรือ มาตรฐานที่ตกลงกันไว้ในการพัฒนากลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.42$ )

ลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์คือ 0.332 เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการจำเป็น เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ลำดับที่ 1 การจัดทำกลยุทธ์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.335$ ) ลำดับที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.325$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีลำดับความต้องการ จำเป็นมากที่สุด ได้แก่ มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการกำหนด ค่าตอบแทนและ การปรับปรุงพัฒนางาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.361$ ) รองลงมา ได้แก่ มีการติดตามผลการดำเนินงานของ แผนปฏิบัติการที่สอดคล้องและครอบคลุม ตอบสนองความพึงพอใจของผู้เรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.358$ ) และข้อที่มีลำดับความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ได้แก่ มีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามกรอบ เวลาของแผนในระยะสั้นและระยะยาวโดยใช้ตัววัด หรือดัชนีวัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.273$ )

ตาราง 40 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์  
และค่าความต้องการจำเป็น การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ  
ด้านการจัดการกระบวนการ

| การบริหารจัดการสถานศึกษา<br>เพื่อพัฒนาคุณภาพ                                                                                                 | สภาพปัจจุบัน |      |                       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                       | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-----------------------|-------------------|------|-----------------------|-------------------------|-------|
|                                                                                                                                              | $\bar{X}$    | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน | $\bar{X}$         | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน |                         |       |
| กระบวนการทำงาน                                                                                                                               |              |      |                       |                   |      |                       |                         |       |
| 3.1 มีวิธีการจัดกระบวนการ<br>การทำงานที่เป็นขั้นตอน<br>ตามลำดับความสำคัญ                                                                     | 3.38         | 0.83 | มาก                   | 4.49              | 0.65 | มาก                   | 0.328                   | 3     |
| 3.2 มีการตรวจสอบวิธีการ<br>จัดการกระบวนการทำงาน                                                                                              | 3.42         | 0.83 | มาก                   | 4.48              | 0.60 | มาก                   | 0.310                   | 8     |
| 3.3 มีการออกแบบระบบ<br>การบริหารโดยยึดกฎ และ<br>ระเบียบของทางราชการ<br>รวมทั้งความต้องการของผู้เรียน<br>และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย              | 3.40         | 0.92 | มาก                   | 4.48              | 0.60 | มาก                   | 3.18                    | 5     |
| 3.4 มีระบบการบริหารจัดการที่<br>สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์<br>วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ<br>ตอบสนองความต้องการของ<br>ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 3.39         | 0.84 | มาก                   | 4.52              | 0.60 | มากที่สุด             | 0.333                   | 1     |
| 3.5 มีการพัฒนาและปรับปรุง<br>การทำงานอยู่เสมอ<br>เพื่อตอบสนองความต้องการ<br>ของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสีย                          | 3.41         | 0.85 | มาก                   | 4.51              | 0.60 | มากที่สุด             | 0.323                   | 4     |
| รวม                                                                                                                                          | 3.40         | 0.44 | มาก                   | 4.50              | 0.54 | มาก                   | 0.324                   | 1     |
|                                                                                                                                              |              |      |                       |                   |      |                       |                         |       |

ตาราง 40 (ต่อ)

| การบริหารจัดการสถานศึกษา<br>เพื่อพัฒนาคุณภาพ                                                                                                       | สภาพปัจจุบัน |      |                       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                       | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-----------------------|-------------------|------|-----------------------|-------------------------|-------|
|                                                                                                                                                    | $\bar{X}$    | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน | $\bar{X}$         | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน |                         |       |
| ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ                                                                                                                         |              |      |                       |                   |      |                       |                         |       |
| 3.6 มีวิธีการจัดการที่หลากหลาย<br>เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เกิด<br>ประสิทธิภาพและประสิทธิผล<br>สูงสุด                                              | 3.45         | 0.87 | มาก                   | 4.51              | 0.59 | มากที่สุด             | 0.307                   | 6     |
| 3.7 มีการกำกับติดตามการใช้<br>ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และ<br>ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด                                                                 | 3.43         | 0.86 | มาก                   | 4.50              | 0.60 | มาก                   | 3.12                    | 6     |
| 3.8 มีการนำเทคนิคต่าง ๆ<br>มาปรับใช้ในการลดขั้นตอน<br>การทำงานเพื่อให้เกิด<br>ความสะดวกในการปฏิบัติงาน                                             | 3.39         | 0.87 | มาก                   | 4.51              | 0.60 | มากที่สุด             | 0.330                   | 2     |
| 3.9 มีกระบวนการจัดการความ<br>ปลอดภัย และภาวะฉุกเฉิน<br>เพื่อเตรียมพร้อมและให้เกิด<br>ความต่อเนื่องของ<br>การดำเนินการและการทำให้<br>คืนสู่สภาพเดิม | 3.38         | 0.82 | มาก                   | 4.43              | 0.62 | มาก                   | 0.311                   | 7     |
| รวม                                                                                                                                                | 3.41         | 0.43 | มาก                   | 4.49              | 0.54 | มาก                   | 0.317                   | 2     |
| รวมเฉลี่ย                                                                                                                                          | 3.40         | 0.38 | มาก                   | 4.49              | 0.52 | มาก                   | 0.320                   |       |

จากตาราง 40 พบว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็น  
การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ด้านการจัดการกระบวนการ ผลปรากฏดังนี้

สภาพปัจจุบัน โดยรวมมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.40$ ) พิจารณาเป็น  
รายตัวบ่งชี้พบว่า มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก  
ไปหาน้อย ได้แก่ ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ ( $\bar{X} = 3.41$ ) กระบวนการทำงาน ( $\bar{X} = 3.40$ )

พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่ มีวิธีการจัดการที่หลากหลายเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ( $\bar{X} = 3.45$ ) รองลงมา ได้แก่ มีการกำกับติดตามการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และก่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุด ( $\bar{X} = 3.43$ ) และข้อที่มีระดับการดำเนินงานน้อยที่สุด ได้แก่ มีวิธีการจัดกระบวนการการทำงานที่เป็นขั้นตอนตามลำดับความสำคัญ มีกระบวนการจัดการความปลอดภัย และภาวะฉุกเฉิน เพื่อเตรียมพร้อมและให้เกิดความต่อเนื่องของการดำเนินการและการทำให้คืนสู่สภาพเดิม ( $\bar{X} = 3.38$ )

ตาราง 41 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็น การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้

| การบริหารจัดการสถานศึกษา<br>เพื่อพัฒนาคุณภาพ                                                | สภาพปัจจุบัน |      |                   | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                   | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------------------|-------------------|------|-------------------|-------------------------|-------|
|                                                                                             | $\bar{X}$    | S.D  | ระดับการดำเนินงาน | $\bar{X}$         | S.D  | ระดับการดำเนินงาน |                         |       |
| การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้                                                       |              |      |                   |                   |      |                   |                         |       |
| 4.1 มีแนวทางการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตฯ ที่เป็นรูปธรรม                    | 3.41         | 0.84 | มาก               | 4.54              | 0.60 | มากที่สุด         | 3                       |       |
| 4.2 มีการกำหนดแนวทางการวัดผลการวิเคราะห์การพัฒนา และการปรับปรุงผลการดำเนินงานของสำนักงานเขต | 3.36         | 0.89 | มาก               | 4.51              | 0.60 | มากที่สุด         | 0.342                   | 1     |
| 4.3 มีการกำหนดวิธีการ สร้างนวัตกรรมของสำนักงานเขต                                           | 3.41         | 0.84 | มาก               | 4.42              | 0.62 | มาก               | 0.296                   | 7     |
| 4.4 มีการรวบรวมองค์ความรู้<br>อย่างเป็นระบบเป็นปัจจุบัน<br>ทันสมัย รวดเร็ว ต่อการนำไปใช้งาน | 3.40         | 0.86 | มาก               | 4.46              | 0.60 | มาก               | 0.312                   | 6     |

ตาราง 41 (ต่อ)

| การบริหารจัดการสถานศึกษา<br>เพื่อพัฒนาคุณภาพ                                                                                                                                           | สภาพปัจจุบัน |      |                       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                       | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-----------------------|-------------------|------|-----------------------|-------------------------|-------|
|                                                                                                                                                                                        | $\bar{X}$    | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน | $\bar{X}$         | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน |                         |       |
| การวัดการวิเคราะห์และและการจัดการความรู้                                                                                                                                               |              |      |                       |                   |      |                       |                         |       |
| 4.5 มีการจัดการความรู้ ของ<br>องค์กรโดยการ ถ่ายทอดความรู้<br>สู่ครู/ บุคลากร ผู้เรียนและผู้มี<br>ส่วนได้ส่วนเสีย                                                                       | 3.41         | 0.91 | มาก                   | 4.50              | 0.58 | มาก                   | 0.320                   | 5     |
| รวม                                                                                                                                                                                    | 3.40         | 0.44 | มาก                   | 4.49              | 0.52 | มาก                   | 0.321                   | 2     |
| การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้                                                                                                                                                  |              |      |                       |                   |      |                       |                         |       |
| 4.6 มีการสนับสนุนให้บุคลากร<br>ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูล<br>สารสนเทศที่ทันสมัย มีระบบ<br>ข้อมูลและสารสนเทศที่มี<br>คุณภาพสูง                                                            | 3.42         | 0.82 | มาก                   | 4.55              | 0.57 | มากที่สุด             | 0.330                   | 4     |
| 4.7 มีการนำข้อมูลและ<br>สารสนเทศผลการดำเนินงาน<br>ของสำนักงานเขตฯ<br>มาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์<br>เชิงกลยุทธ์ตัวชี้วัดและ<br>การดำเนินงานของสำนักงาน<br>เขตฯ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว | 3.38         | 0.84 | มาก                   | 4.46              | 0.65 | มาก                   | 0.320                   | 5     |
| 4.8 มีระบบการรักษา<br>ความปลอดภัยของข้อมูล และ<br>สารสนเทศ                                                                                                                             | 3.32         | 0.85 | มาก                   | 4.43              | 0.64 | มาก                   | 0.334                   | 2     |
| รวม                                                                                                                                                                                    | 3.37         | 0.44 | มาก                   | 4.49              | 0.52 | มาก                   | 0.332                   | 1     |
| รวมเฉลี่ย                                                                                                                                                                              | 3.39         | 0.38 | มาก                   | 4.48              | 0.52 | มาก                   | 0.322                   |       |

จากตาราง 41 พบว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ผลปรากฏดังนี้

สภาพปัจจุบัน โดยรวมมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.39$ ) พิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่า มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การวัดการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการของสำนักงานเขตฯ ( $\bar{X} = 3.40$ ) การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.37$ ) พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่ มีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย มีระบบข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพสูง ( $\bar{X} = 3.42$ ) รองลงมา ได้แก่ มีแนวทางการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่เป็นรูปธรรม มีการกำหนดวิธีการสร้างนวัตกรรมของสำนักงานเขตฯ มีการจัดการความรู้ขององค์กร โดยการ ถ่ายทอดความรู้สู่ครู/บุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 3.41$ ) และข้อที่มีระดับการดำเนินงานน้อยที่สุด ได้แก่ มีระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ ( $\bar{X} = 3.32$ ) สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ ) พิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่า มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การวัดการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการของสำนักงานเขตฯ การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 4.49$ ) พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ ข้อที่มีระดับการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่ มีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย มีระบบข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพสูง ( $\bar{X} = 4.55$ ) รองลงมา ได้แก่ มีแนวทางการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่เป็นรูปธรรม ( $\bar{X} = 4.54$ ) และข้อที่มีระดับการดำเนินงานน้อยที่สุด ได้แก่ มีการกำหนดวิธีการสร้างนวัตกรรมของ สำนักงานเขตฯ ( $\bar{X} = 4.42$ )

ลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ คือ 0.322 เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ลำดับที่ 1 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ ( $PNI_{modified} = 0.332$ ) ลำดับที่ 2 การวัดการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการของสำนักงานเขตฯ ( $PNI_{modified} = 0.321$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุด ได้แก่ มีการกำหนดแนวทางการวัดผลการวิเคราะห์การพัฒนา และการปรับปรุงผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตฯ ( $PNI_{modified} = 0.342$ ) รองลงมา ได้แก่ มีระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ ( $PNI_{modified} = 0.334$ ) และข้อที่มีลำดับ

ความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ได้แก่ มีการกำหนดวิธีการสร้างนวัตกรรมของสำนักงานเขตฯ

$$(PNI_{\text{modified}} = 0.296)$$

ตาราง 42 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์  
และค่าความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ  
ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

| การบริหารจัดการสถานศึกษา<br>เพื่อพัฒนาคุณภาพ                                                                      | สภาพปัจจุบัน |      |                       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                       | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-----------------------|-------------------|------|-----------------------|-------------------------|-------|
|                                                                                                                   | $\bar{X}$    | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน | $\bar{X}$         | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน |                         |       |
| การมุ่งเน้นบุคลากร                                                                                                |              |      |                       |                   |      |                       |                         |       |
| 5.1 มีระบบการจัดการบุคลากร<br>ในสำนักงานเขตฯ                                                                      | 3.37         | 0.85 | มาก                   | 4.54              | 0.58 | มากที่สุด             | 0.347                   | 1     |
| 5.2 มีการส่งเสริมให้บุคลากร<br>สร้างและคงไว้ซึ่งขีดสมรรถนะ<br>ในการทำงาน                                          | 3.42         | 0.83 | มาก                   | 4.52              | 0.60 | มากที่สุด             | 3.22                    | 2     |
| 5.3 มีการสร้างแรงจูงใจ<br>ขวัญกำลังใจและความพึงพอใจ<br>ให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน                               | 3.39         | 0.86 | มาก                   | 4.44              | 0.73 | มาก                   | 0.310                   | 6     |
| 5.4 มีการสร้างความผูกพัน<br>ความมั่นคง และความก้าวหน้า<br>ในอาชีพที่ยั่งยืนในอนาคตให้กับ<br>บุคลากรในสำนักงานเขตฯ | 3.33         | 0.87 | มาก                   | 4.40              | 0.73 | มาก                   | 0.321                   | 3     |
| 5.5 มีการจัดสวัสดิการ<br>และสิ่งอำนวยความสะดวก<br>ด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน<br>สภาพแวดล้อมของบุคลากร             | 3.37         | 0.83 | มาก                   | 4.35              | 0.73 | มาก                   | 0.291                   | 7     |
| รวม                                                                                                               | 3.38         | 0.40 | มาก                   | 4.45              | 0.59 | มาก                   | 0.317                   | 1     |

ตาราง 42 (ต่อ)

| การบริหารจัดการสถานศึกษา<br>เพื่อพัฒนาคุณภาพ                                                                                                                               | สภาพปัจจุบัน |      |                       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                       | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-----------------------|-------------------|------|-----------------------|-------------------------|-------|
|                                                                                                                                                                            | $\bar{X}$    | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน | $\bar{X}$         | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน |                         |       |
| 5.6 มีการจัดสภาพแวดล้อม<br>เพื่อสุขภาพอนามัย<br>ความปลอดภัย การป้องกันภัย<br>เพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจาก<br>การทำงาน และ<br>การเตรียมพร้อมสำหรับ<br>ภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ | 3.33         | 0.82 | มาก                   | 4.38              | 0.71 | มาก                   | 0.315                   | 5     |
| 5.7 มีการวัดความพึงพอใจด้าน<br>สภาพแวดล้อมในการทำงาน                                                                                                                       | 3.36         | 0.82 | มาก                   | 4.43              | 0.70 | มาก                   | 0.318                   | 4     |
| รวม                                                                                                                                                                        | 3.41         | 0.43 | มาก                   | 4.40              | 0.66 | มาก                   | 0.290                   | 2     |
| รวมเฉลี่ย                                                                                                                                                                  | 3.37         | 0.37 | มาก                   | 4.44              | 0.59 | มาก                   | 0.318                   |       |

จากตาราง 42 พบว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลปรากฏดังนี้

สภาพปัจจุบัน โดยรวมมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.37$ ) พิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้ พบว่า มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สภาพแวดล้อมของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.41$ ) ความผูกพันของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.38$ ) พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรสร้างและคงไว้ซึ่งขีดสมรรถนะในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.42$ ) รองลงมา ได้แก่ มีการสร้างแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจและความพึงพอใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.39$ ) และข้อที่มีระดับการดำเนินงานน้อยที่สุด ได้แก่ มีการสร้างความผูกพัน ความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพที่ยั่งยืนในอนาคตให้กับบุคลากรในสำนักงานเขตฯ มีการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัยเพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจากการทำงาน และการเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ ( $\bar{X} = 3.33$ )

สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ )  
 พิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้ พบว่า มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้เรียงลำดับค่าเฉลี่ย  
 จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความผูกพันของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.45$ ) สภาพแวดล้อมของบุคลากร  
 ( $\bar{X} = 3.40$ ) พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ มีระดับ  
 การดำเนินงานอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ ข้อที่มีระดับการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่ มีระบบการจัดการ  
 บุคลากรในสำนักงานเขตฯ ( $\bar{X} = 4.54$ ) รองลงมา ได้แก่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรสร้างและคงไว้ซึ่ง  
 ชีตสมรรถนะในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.52$ ) และข้อที่มีระดับการดำเนินงานน้อยที่สุด ได้แก่ มีการจัด  
 สวัสดิการ และสิ่งอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.35$ )

ลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ  
 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร คือ 0.318 เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการจำเป็น  
 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ลำดับที่ 1 ความผูกพันของบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.317$ )  
 ลำดับที่ 2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.290$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า  
 ข้อที่มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุด ได้แก่ มีระบบการจัดการบุคลากรใน สำนักงานเขตฯ  
 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.347$ ) รองลงมา ได้แก่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรสร้างและคงไว้ซึ่งชีตสมรรถนะในการ  
 ทำงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.322$ ) และข้อที่มีลำดับความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ได้แก่ มีการจัด  
 สวัสดิการ และสิ่งอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.291$ )

สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ )  
 พิจารณา เป็นรายตัวบ่งชี้พบว่า มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้เรียงลำดับค่าเฉลี่ย  
 จากมากไปหาน้อย ได้แก่ กระบวนการทำงาน ( $\bar{X} = 4.50$ ) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ  
 ( $\bar{X} = 4.49$ ) พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ  
 มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ ข้อที่มีระดับการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่ มีระบบ  
 การบริหารจัดการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์วิสัยทัศน์พันธกิจ และตอบสนองความต้องการของ  
 ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 4.52$ ) รองลงมา ได้แก่ มีการพัฒนาและปรับปรุงการทำงาน  
 อยู่เสมอ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการนำเทคนิคต่าง ๆ  
 มาปรับใช้ในการลดขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีวิธีการจัดการที่  
 หลากหลายเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ( $\bar{X} = 4.51$ )  
 และข้อที่มีระดับการดำเนินงานน้อยที่สุด ได้แก่ มีกระบวนการจัดการความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน  
 เพื่อเตรียมพร้อมและให้เกิดความ ต่อเนื่องของการดำเนินการและการทำให้คืนสู่สภาพเดิม  
 ( $\bar{X} = 4.43$ )

ลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ  
 ด้านการจัดการกระบวนการ คือ 0.320 เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการ

จำเป็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ลำดับที่ 1 กระบวนการทำงาน และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.324$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุด ได้แก่ มีระบบการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $PNI_{\text{modified}} = 0.333$ ) รองลงมา ได้แก่ มีการนำเทคนิคต่างๆ มาปรับใช้ในการลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.330$ ) และข้อที่มีลำดับความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ได้แก่ มีวิธีการจัดการที่หลากหลายเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.307$ )

ตาราง 43 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็น การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

| การบริหารจัดการสถานศึกษา<br>เพื่อพัฒนาคุณภาพ                                                                                       | สภาพปัจจุบัน |      |                       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                       | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-----------------------|-------------------|------|-----------------------|-------------------------|-------|
|                                                                                                                                    | $\bar{X}$    | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน | $\bar{X}$         | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน |                         |       |
| ความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                                                                      |              |      |                       |                   |      |                       |                         |       |
| 6.1 มีการรับฟังความคิดเห็น<br>เกี่ยวกับความต้องการและ<br>ความคาดหวังของผู้รับบริการ<br>เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวางแผน<br>การให้บริการ | 3.36         | 0.82 | มาก                   | 4.46              | 0.59 | มาก                   | 0.327                   | 3     |
| 6.2 มีการให้บริการอย่างมี<br>คุณภาพตอบสนองความต้องการ<br>และความคาดหวังของ<br>ผู้รับบริการ                                         | 3.40         | 0.86 | มาก                   | 4.50              | 0.57 | มาก                   | 0.324                   | 5     |
| 6.3 มีการสำรวจความพึงพอใจ<br>ต่อการได้รับการบริการจาก<br>สำนักงานเขตฯ แล้วนำข้อมูล<br>มาวิเคราะห์ทบทวน ปรับปรุง<br>การดำเนินงาน    | 3.37         | 0.84 | มาก                   | 4.50              | 0.59 | มาก                   | 0.335                   | 2     |
|                                                                                                                                    |              |      |                       |                   |      |                       |                         |       |

ตาราง 43 (ต่อ)

| การบริหารจัดการสถานศึกษา<br>เพื่อพัฒนาคุณภาพ                                                                                                                | สภาพปัจจุบัน |      |                       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                       | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-----------------------|-------------------|------|-----------------------|-------------------------|-------|
|                                                                                                                                                             | $\bar{X}$    | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน | $\bar{X}$         | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน |                         |       |
| 6.4 มีวิธีการสร้างความสัมพันธ์<br>กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                                                                        | 3.42         | 0.82 | มาก                   | 4.52              | 0.56 | มากที่สุด             | 0.322                   | 6     |
| 6.5 มีวิธีให้การสนับสนุนผู้เรียน<br>และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตาม<br>ความต้องการในด้านต่าง ๆ                                                                   | 3.34         | 0.86 | มาก                   | 4.49              | 0.59 | มากที่สุด             | 0.344                   | 1     |
| 6.6 มีแนวทางในการปฏิบัติงาน<br>ของบุคลากรเพื่อสร้าง<br>ความพึงพอใจ และความผูกพัน<br>ของผู้รับบริการ                                                         | 3.41         | 0.81 | มาก                   | 4.52              | 0.59 | มากที่สุด             | 0.325                   | 4     |
| 6.7 มีกระบวนการรับฟังเสียง<br>ความไม่พึงพอใจของ<br>ผู้รับบริการแล้วนำมาแก้ไข<br>ปรับปรุงทันทีทำให้เกิด<br>ความพึงพอใจและหลีกเลี่ยง<br>ความไม่พึงพอใจในอนาคต | 3.36         | 0.82 | มาก                   | 4.46              | 0.59 | มาก                   | 0.327                   | 3     |
| 6.8 มีการนำผลการประเมิน<br>ความพึงพอใจของผู้รับบริการ<br>และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมา<br>ประกอบการวางแผนพัฒนา                                                  | 3.40         | 0.86 | มาก                   | 4.50              | 0.57 | มาก                   | 0.324                   | 5     |
| รวม                                                                                                                                                         | 3.37         | 0.44 | มาก                   | 4.49              | 0.52 | มาก                   | 0.322                   | 1     |
| รวมเฉลี่ย                                                                                                                                                   | 3.38         | 0.37 | มาก                   | 4.49              | 0.50 | มาก                   | 0.328                   |       |

จากตาราง 43 พบว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็น  
การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
ผลปรากฏดังนี้

สภาพปัจจุบัน โดยรวมมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.38$ ) พิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้ พบว่า มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 3.38$ ) ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 3.37$ ) พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ ข้อที่มีระดับการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่ มีวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 3.42$ ) รองลงมา ได้แก่ กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน ( $\bar{X} = 3.41$ ) และข้อที่มีระดับการดำเนินงานน้อยที่สุด ได้แก่ มีวิธีให้การส่งเสริมสนับสนุนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามความต้องการในด้านต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.34$ )

สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ ) พิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่า มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 4.49$ ) พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ ข้อที่มีระดับการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่ กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน มีวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 4.52$ ) รองลงมา ได้แก่ มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการให้บริการของสำนักงานเขตฯ แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์บททวน ปรับปรุง การดำเนินงาน มีการให้บริการอย่างมีคุณภาพตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.50$ ) และข้อที่มีระดับการดำเนินงานน้อยที่สุด ได้แก่ มีกระบวนการรับฟังเสียงความไม่พึงพอใจของผู้เรียนแล้วนำมาแก้ไข ปรับปรุงทันทีทำให้เกิดความพึงพอใจและหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต ( $\bar{X} = 4.45$ )

ลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ 0.328 เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ลำดับที่ 1 ความผูกพันของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $PNI_{modified} = 0.332$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุด ได้แก่ มีวิธีให้การส่งเสริมสนับสนุนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามความต้องการในด้านต่าง ๆ ( $PNI_{modified} = 0.344$ ) รองลงมา ได้แก่ มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการให้บริการของสำนักงานเขตฯ แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์บททวน ปรับปรุง การดำเนินงาน ( $PNI_{modified} = 0.335$ ) และข้อที่มีลำดับความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ได้แก่ กระบวนการรับฟังเสียงความไม่พึงพอใจของผู้เรียนแล้วนำมาแก้ไข ปรับปรุงทันทีให้เกิดความพึงพอใจและหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต ( $PNI_{modified} = 0.321$ )

ตาราง 44 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์  
และค่าความต้องการจำเป็น การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ  
ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน

| การบริหารจัดการสถานศึกษา<br>เพื่อพัฒนาคุณภาพ          | สภาพปัจจุบัน |      |                       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                       | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|-------------------------------------------------------|--------------|------|-----------------------|-------------------|------|-----------------------|-------------------------|-------|
|                                                       | $\bar{X}$    | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน | $\bar{X}$         | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน |                         |       |
| การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน                            |              |      |                       |                   |      |                       |                         |       |
| 7.1 คุณภาพของการจัดการเรียนการสอน                     | 3.36         | 0.82 | มาก                   | 4.46              | 0.59 | มาก                   | 0.327                   | 3     |
| 7.2 การพัฒนาตนเองและพัฒนางานวิชาชีพ                   | 3.40         | 0.86 | มาก                   | 4.50              | 0.57 | มาก                   | 0.324                   | 5     |
| 7.3 การสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน                  | 3.37         | 0.84 | มาก                   | 4.50              | 0.59 | มาก                   | 0.335                   | 2     |
| 7.4 การมีส่วนร่วมกับชุมชนและผู้ปกครอง                 | 3.42         | 0.82 | มาก                   | 4.52              | 0.56 | มากที่สุด             | 0.322                   | 6     |
| 7.5 การใช้เทคโนโลยีในการสอน                           | 3.34         | 0.86 | มาก                   | 4.49              | 0.59 | มากที่สุด             | 0.344                   | 1     |
| 7.6 การจัดการห้องเรียนและการควบคุมพฤติกรรมของนักเรียน | 3.41         | 0.81 | มาก                   | 4.52              | 0.59 | มากที่สุด             | 0.325                   | 4     |
| 7.7 ผลลัพธ์และความสำเร็จของนักเรียน                   | 3.37         | 0.79 | มาก                   | 4.45              | 0.63 | มาก                   | 0.321                   | 7     |
| รวม                                                   | 3.37         | 0.44 | มาก                   | 4.49              | 0.52 | มาก                   | 0.322                   | 1     |
| รวมเฉลี่ย                                             | 3.38         | 0.37 | มาก                   | 4.49              | 0.50 | มาก                   | 0.328                   |       |

ตาราง 45 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์  
และค่าความต้องการจำเป็น การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพด้านผลลัพธ์

| การบริหารจัดการสถานศึกษา<br>เพื่อพัฒนาคุณภาพ                                                                   | สภาพปัจจุบัน |      |                       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                       | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-----------------------|-------------------|------|-----------------------|-------------------------|-------|
|                                                                                                                | $\bar{X}$    | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน | $\bar{X}$         | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน |                         |       |
| คุณภาพผู้เรียน                                                                                                 |              |      |                       |                   |      |                       |                         |       |
| 8.1 มีความสามารถในการอ่าน<br>การเขียน การสื่อสาร<br>และการคิดคำนวณ                                             | 3.39         | 0.84 | มาก                   | 4.49              | 0.64 | มาก                   | 0.324                   | 49    |
| 8.2 มีความสามารถในการคิด<br>วิเคราะห์ คิดอย่างมี<br>วิจารณญาณ อภิปราย<br>แลกเปลี่ยน ความคิดเห็น<br>และแก้ปัญหา | 3.43         | 0.86 | มาก                   | 4.57              | 0.56 | มากที่สุด             | 0.322                   | 44    |
| 8.3 มีความสามารถในการสร้าง<br>นวัตกรรม                                                                         | 3.35         | 0.86 | มาก                   | 4.54              | 0.59 | มากที่สุด             | 0.355                   | 33    |
| 8.4 มีความสามารถในการใช้<br>เทคโนโลยีสารสนเทศและ<br>การสื่อสาร                                                 | 3.37         | 0.82 | มาก                   | 4.54              | 0.60 | มากที่สุด             | 0.347                   | 36    |
| 8.5 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน<br>ตามหลักสูตรสถานศึกษา                                                            | 3.48         | 0.90 | มาก                   | 4.58              | 0.59 | มากที่สุด             | 0.316                   | 51    |
| 8.6 มีความรู้ ทักษะพื้นฐาน<br>และเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ                                                        | 3.45         | 0.87 | มาก                   | 4.56              | 0.55 | มากที่สุด             | 0.322                   | 50    |
| 8.7 การมีคุณลักษณะและ<br>ค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษา<br>กำหนด                                                  | 3.38         | 0.87 | มาก                   | 4.55              | 0.58 | มาก                   | 0.346                   | 37    |
| 8.8 ความภูมิใจในท้องถิ่นและ<br>ความเป็นไทย                                                                     | 3.31         | 0.84 | มาก                   | 4.50              | 0.63 | มาก                   | 0.360                   | 29    |
|                                                                                                                |              |      |                       |                   |      |                       |                         |       |

ตาราง 45 (ต่อ)

| การบริหารจัดการสถานศึกษา<br>เพื่อพัฒนาคุณภาพ                                                              | สภาพปัจจุบัน |      |                       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                       | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-----------------------|-------------------|------|-----------------------|-------------------------|-------|
|                                                                                                           | $\bar{X}$    | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน | $\bar{X}$         | S.D  | ระดับการ<br>ดำเนินงาน |                         |       |
| คุณภาพผู้เรียน                                                                                            |              |      |                       |                   |      |                       |                         |       |
| 8.9 การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกัน<br>บนความแตกต่างและ<br>หลากหลาย                                             | 3.39         | 0.84 | มาก                   | 4.43              | 0.62 | มาก                   | 0.307                   | 53    |
| 8.10 สุขภาวะทางร่างกาย<br>และจิตสังคม                                                                     | 3.40         | 0.85 | มาก                   | 4.44              | 0.72 | มาก                   | 0.306                   | 54    |
| กระบวนการบริหารและจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา                                                             |              |      |                       |                   |      |                       |                         |       |
| 8.11 มีเป้าหมายวิสัยทัศน์และ<br>พันธกิจที่สถานศึกษากำหนด<br>ชัดเจน                                        | 3.44         | 0.83 | มาก                   | 4.54              | 0.66 | มากที่สุด             | 0.320                   | 51    |
| 8.12 มีระบบบริหารจัดการ<br>คุณภาพของสถานศึกษา                                                             | 3.40         | 0.86 | มาก                   | 4.37              | 0.78 | มาก                   | 0.285                   | 61    |
| 8.13 ดำเนินงานพัฒนาวิชาการ<br>ที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้าน<br>ตามหลักสูตรสถานศึกษา<br>และทุกกลุ่มเป้าหมาย | 3.39         | 0.85 | มาก                   | 4.61              | 0.61 | มากที่สุด             | 0.360                   | 29    |
| 8.14 พัฒนาครูและบุคลากรให้<br>มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ                                                   | 3.46         | 0.88 | มาก                   | 4.58              | 0.59 | มากที่สุด             | 0.327                   | 47    |
| 8.15 จัดสภาพแวดล้อมทาง<br>กายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการ<br>จัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ                     | 3.40         | 0.85 | มาก                   | 4.64              | 0.56 | มากที่สุด             | 0.365                   | 25    |
| 8.16 จัดระบบเทคโนโลยี<br>สารสนเทศเพื่อสนับสนุน<br>การบริหารจัดการและ<br>การจัดการเรียนรู้                 | 3.38         | 0.86 | มาก                   | 4.64              | 0.56 | มากที่สุด             | 0.365                   | 25    |

ตาราง 45 (ต่อ)

| การบริหารจัดการสถานศึกษา<br>เพื่อพัฒนาคุณภาพ                                                         | สภาพปัจจุบัน |       |                       | สภาพที่พึงประสงค์ |       |                       | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-----------------------|-------------------|-------|-----------------------|-------------------------|-------|
|                                                                                                      | $\bar{X}$    | S.D   | ระดับการ<br>ดำเนินงาน | $\bar{X}$         | S.D   | ระดับการ<br>ดำเนินงาน |                         |       |
| กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ                                                   |              |       |                       |                   |       |                       |                         |       |
| 8.17 จัดการเรียนรู้ผ่าน<br>กระบวนการคิดและปฏิบัติจริง<br>และสามารถนำไปประยุกต์ใช้<br>ในชีวิตได้      | 3.38         | 0.90  | มาก                   | 4.78              | 0.47  | มากที่สุด             | 0.414                   | 2     |
| 8.18 ใช้สื่อ เทคโนโลยี<br>สารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่<br>เอื้อต่อการเรียนรู้                        | 3.44         | 0.85  | มาก                   | 4.75              | 0.48  | มากที่สุด             | 0.381                   | 16    |
| 8.19 มีการบริหารจัดการชั้น<br>เรียนเชิงบวก                                                           | 3.37         | 0.83  | มาก                   | 4.71              | 0.50  | มากที่สุด             | 0.398                   | 6     |
| 8.20 ตรวจสอบและประเมิน<br>ผู้เรียนอย่างเป็นระบบ<br>และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน                            | 3.33         | 0.87  | มาก                   | 4.43              | 0.92  | มาก                   | 0.330                   | 46    |
| 8.21 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้<br>และให้ข้อมูลสะท้อนกลับ<br>เพื่อพัฒนาและปรับปรุง<br>การจัดการเรียนรู้ | 3.43         | 0.83  | มาก                   | 4.68              | 0.53  | มากที่สุด             | 0.364                   | 26    |
| รวม                                                                                                  | 71.37        | 17.96 |                       | 95.93             | 12.74 |                       | 7.21                    |       |
| รวมเฉลี่ย                                                                                            | 3.40         | 0.86  | มาก                   | 4.57              | 0.61  | มาก                   | 0.34                    |       |

จากตาราง 45 พบว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็น  
การบริหารจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพด้านผลลัพธ์ผลปรากฏดังนี้

สภาพปัจจุบัน โดยรวมมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.39$ ) พิจารณาเป็น  
รายตัวบ่งชี้ พบว่า มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก  
ไปหาน้อย ได้แก่ การบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 3.40$ ) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การมีส่วนร่วม  
( $\bar{X} = 3.39$ ) การติดตาม ประเมินผลและรายงานผล ( $\bar{X} = 3.36$ ) พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่ มีการดำเนินงานตามนโยบายเร่งด่วนหรืองานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ผู้เรียน/ผู้รับบริการ มีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมหรือเทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เป็นไปตามบริบทของแต่ละพื้นที่ ( $\bar{X} = 3.50$ ) รองลงมา ได้แก่ มีการเปิดบริการอย่างน้อย 5 วัน/สัปดาห์(กิจกรรม/การบริการ) ( $\bar{X} = 3.48$ ) และข้อที่มีระดับการดำเนินงานน้อยที่สุด ได้แก่ มีเครื่องมือในการติดตามผลและประเมินผลให้สอดคล้องกับกิจกรรม ( $\bar{X} = 3.29$ )

สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ ) พิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้ พบว่า มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ตัวบ่งชี้ มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก 1 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.64$ ) การมีส่วนร่วม การบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.58$ ) การติดตาม ประเมินผลและรายงานผล ( $\bar{X} = 3.36$ ) พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด 84 ข้อ มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก 11 ข้อ ข้อที่มีระดับการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่ มีข้อมูล บุคลากร สำนักงานเขตฯ/แขวง ( $\bar{X} = 4.78$ ) รองลงมา ได้แก่ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการผ่านระบบ DMIS มีแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตฯ ( $\bar{X} = 4.76$ ) และข้อที่มีระดับการดำเนินงานน้อยที่สุด ได้แก่ มีอุปกรณ์สำนักงาน เช่น คอมพิวเตอร์ ปริ้นเตอร์ โปรเจ็คเตอร์ เป็นต้น ( $\bar{X} = 4.27$ )

ลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพด้านผลลัพธ์ คือ 0.357 เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการจำเป็น เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ลำดับที่ 1 การมีส่วนร่วม ( $PNI_{\text{modified}} = 0.351$ ) ลำดับที่ 2 การบริหารจัดการ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.347$ ) ลำดับที่ 3 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.321$ ) และลำดับที่ 4 การติดตามประเมินผลและรายงานผล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.298$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุด ได้แก่ มีการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐานและรายงานผลต่อหน่วยงานต้นสังกัด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.420$ ) รองลงมา ได้แก่ มีข้อมูลบุคลากร สำนักงานเขตฯ/แขวง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.414$ ) และข้อที่มีลำดับความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ได้แก่ มีอุปกรณ์สำนักงาน เช่น คอมพิวเตอร์ ปริ้นเตอร์ โปรเจ็คเตอร์ เป็นต้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.282$ )

ตอนที่ 3 ผลออกแบบ สร้าง และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### 3.1 การศึกษาแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ

จากสถานศึกษาที่เป็นที่ยอมรับและเป็นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น แล้วจัดลำดับชั้นความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ทั้งโดยรวมและรายด้าน เพื่อนำไปสร้างแบบสัมภาษณ์ ซึ่งจำแนกเป็น 7 ด้าน ดังนี้ คือ 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) ด้านการ มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 6) ด้านการจัดการกระบวนการ และ 7) ด้านผลลัพธ์โดยศึกษาแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ จากสถานศึกษาต้นแบบในการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยระดับตำบล ที่มีผลงานเชิงประจักษ์และได้รับรางวัลชนะเลิศระดับประเทศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 แห่ง ดังนี้

3.1.1 สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้แก่ เรื่องแนวทางการนำเชิงกลยุทธ์เพื่อความเป็นเลิศทางการศึกษา

3.1.2 สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 ได้แก่ เรื่องการบริหารจัดการแบบร่วมมือเพื่อการพัฒนาการศึกษาที่ครอบคลุม

3.1.3 สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ เขต 1 ได้แก่ เรื่อง การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลในงานบริหารสถานศึกษา

3.1.4 สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ได้แก่ เรื่องการนำเชิงนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

3.1.5 สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด เขต 2 ได้แก่ เรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นตัวเร่งให้การศึกษาประสบความสำเร็จ

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา และ ผอ.เขต และสรุปแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ จากการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

#### 1) ด้านภาวะผู้นำ

“...สร้างระบบการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ ระบบที่ดีจะทำให้กลุ่มที่ไม่ดีทำดีโดยไม่รู้ตัว...” “

“...วิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ และเป้าหมายที่เหมาะสมขององค์กร...”

“...โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและ  
ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ยึดหลักองค์กรแห่งศักดิ์ศรีและสุจริตธรรม...”

“...เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ค่านิยม  
ขององค์กร...”

(ผอ.เขต, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1

“...ยึดหลักการพัฒนาองค์กรสู่พัฒนาคุณภาพและยั่งยืน...”

“...พัฒนาโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจน รวมทั้งมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงาน  
ตามความจำเป็น...”

“...มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ และ  
เข้าใจอย่างชัดเจนโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์...”

“...วางแผนกลยุทธ์ที่เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ เน้นการมีส่วนร่วม...”

“...การสร้างและรักษาให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืน...”

(ผอ.เขต, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1

“...สร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย...”

“...จัดเวทีเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง...”

“...เปิดโอกาสให้มีการนำเสนอความคิดเห็น เสนอวิธีการให้เหตุผลในข้อโต้แย้ง  
จนนำมาซึ่งข้อสรุปของการดำเนินการต่าง ๆ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้นำต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ...”

“...มีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน...”

“...ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ภายในองค์กร...”

(ผอ.เขต, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1

“...เสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเองอยู่ตลอดเวลา...”

“...สื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...การกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้บุคลากร...”

“...จัดให้มีการวัดผลและประเมินผลการดำเนินการในระดับองค์กร...”

(ผอ.เขต, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

“...ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร...”

“...สร้างระบบทีมที่เข้มแข็งให้เกิดขึ้นกับบุคลากรและสะท้อนผลการ

ปฏิบัติงานกับบุคลากร...”

“...ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ภายในองค์กร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

“...จัดประชุมสร้างการรับรู้ให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง...”

“...สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่มุ่งเน้นการสร้างจิตสำนึกให้บุคลากร...”

“...ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการวัดผลการดำเนินการในระดับองค์กร...”

(ผอ.เขต, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

“...ให้ความสำคัญกับชุมชน สังคม...”

“...การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เพื่อพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสังคม และหาปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาที่ยั่งยืนให้กับองค์กร...”

“...จัดให้มีการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหาร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิผลของระบบการนำองค์กรของ ผู้บริหาร...”

“...กำหนดตัวชี้วัดคุณภาพการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างชัดเจน...”

(ผอ.เขต, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1

“...สร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรปฏิบัติงานตามตัวบ่งชี้ที่กำหนด  
อย่างถูกต้อง...”

“...กำหนดวิธีการและดำเนินการวัดและประเมินผลการดำเนินงานในระดับ  
องค์กรอย่างเป็นระบบ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...กำกับดูแลและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกรอบและทิศทางการ  
ดำเนินงานขององค์กร...”

“...สร้างจิตสำนึกและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบ  
กฎหมาย และมีจริยธรรมเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อชุมชน...”

(ผอ.เขต, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

“...การดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริการและ  
การปฏิบัติงาน...”

“...พัฒนากระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโดยผ่าน  
กระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ...”

“...กำกับดูแลและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎหมายและมี จริยธรรม...”

(ผอ.เขต, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1

“...ปกป้องผลประโยชน์ขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย...”

“...จัดให้มีการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารและบุคลากรเพื่อนำผลการประเมินมาพัฒนา ปรับปรุงการทำงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นภายในองค์กร...”

“...คำนึงถึงการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งคำนึงถึงการหมุนเวียน ทรัพยากรที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่...”

“...ให้ความสำคัญกับประเด็นที่ประชาชนหรือผู้เรียนให้ความสนใจหรือวิตกกังวล...”

(ผอ.เขต, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

“...แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในการแก้ไข ป้องกันผลกระทบทางลบที่เกิดจากการดำเนินงานและให้บริการขององค์กร...”

“...นำผลการทบทวนมาใช้ในการวางแผน และตัดสินใจดำเนินการต่อไปอย่างมีคุณภาพ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

“...เห็นโอกาสของการปรับปรุง เติบโตอย่างต่อเนื่อง...”

“...กำกับ ดูแล และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกรอบและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร...”

“...ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนปัญหาและอุปสรรคของ องค์กรได้อย่างถูกต้อง...”

(ผอ.เขต, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

ด้านภาวะผู้นำ จากการศึกษา กลุ่มที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ผู้วิจัยสรุปแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน ดังนี้

#### 1.1 การนำองค์กรของผู้บริหาร

##### 1. วิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis)

เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ และเป้าหมายที่เหมาะสมขององค์กร โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน

2. สื่อสารทิศทางขององค์กรไปยังบุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุมทั่วถึง โดยใช้วิธีการสื่อสารที่หลากหลายตามลักษณะของแต่ละกลุ่ม ทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ และอาจใช้สื่อเทคโนโลยี สารสนเทศในการสื่อสาร เช่น เว็บไซต์ (Website) ทวิต (Tweets) บล็อก (Bloggng) รวมทั้งการติดตามเว็บไซต์ และบล็อกภายนอก และตอบกลับตามที่เห็นสมควร

3. มีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน มีการสร้างแรงบันดาลใจ และความภูมิใจให้กับผู้ที่อยู่ในองค์กร สร้างทีมงานที่เข้มแข็งเพื่อขับเคลื่อนงาน ส่งเสริมพัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินงานของทีมงานอย่างต่อเนื่อง

4. สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ รวมทั้งสร้างจิตสำนึก กำกับดูแล และส่งเสริมให้บุคลากรมีจริยธรรมและปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

5. วางแผนกลยุทธ์ที่เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และสร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการมีส่วนร่วมเพื่อให้ตรงตามความต้องการ และความคาดหวังของบุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6. สื่อสารให้ทราบถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการดำเนินงานและผลประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับ

7. มีการพัฒนาองค์กรตามโครงสร้างและการมอบอำนาจตามความจำเป็นในการพัฒนาองค์กร

8. มีการให้คำแนะนำเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

9. บุคลากรในองค์กรมีเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และมีการรวบรวมความคิดต่าง ๆ นำมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่สำคัญ และนำไปสื่อสาร เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นร่วมกันจากบุคลากรเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร

#### 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม

1. กำหนดนโยบาย แนวทาง มาตรการในการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ที่สะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ความโปร่งใสของการปฏิบัติงาน การปฏิบัติอย่าง ยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน

2. เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโดยผ่าน กระบวนการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ

3. มีการพัฒนาองค์กรตามโครงสร้างและการมอบอำนาจตามความจำเป็นในการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน รวมทั้งการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร

4. กำกับ ดูแล และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกรอบและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และจัดให้มีการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารและบุคลากร เพื่อนำผล การประเมินมาพัฒนา ปรับปรุงการทำงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และส่งผลต่อไปประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน

5. ดำเนินการเพื่อสร้างธรรมาภิบาลในองค์กร โดยการประยุกต์ใช้เครื่องมือ เช่น การสร้างภาวะผู้นำต้นแบบ การฝึกอบรม การจัดทำแนวทางปฏิบัติ การตรวจสอบด้านธรรมาภิบาล กำหนดตัวชี้วัดในการติดตามการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลขององค์กร เช่น ทักษะคติของประชาชนต่อความโปร่งใสขององค์กร ร้อยละของข้อร้องเรียนหรือข้อร้องทุกข์ทั้งภายในและภายนอกขององค์กรที่ลดลง จำนวนผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นหรือจำนวนข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นของ ประชาชนในการดำเนินการ

6. พัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการ เป็นต้น

7. ให้ความสำคัญกับประเด็นที่ประชาชนหรือผู้เรียนให้ความสนใจหรือวิตกกังวล เพื่อจะได้นำประเด็นดังกล่าวมาวางแผนป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น

8. มีการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เพื่อพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสังคม และหาปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาที่ยั่งยืนให้กับองค์กร รวมทั้งกำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

9. คำนึงถึงการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งคำนึงถึง การหมุนเวียนทรัพยากรที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่

## 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

“...การวิเคราะห์และประเมินศักยภาพขององค์กร (SWOT Analysis)...”

“...ให้ความสำคัญกับการวางแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...จัดตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการจัดทำกลยุทธ์ที่ชัดเจน...”

“...วางแผนการดำเนินงานโดยยึดฐานข้อมูลในทุกระดับ...”

(ผอ.เขต, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1

“...มีระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงสำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว...”

“...มีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรมและกรอบเวลาที่เหมาะสมรวมถึงการระบุ ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...มีเป้าหมายในการพัฒนากลยุทธ์ที่ชัดเจน...”

“...เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนกลยุทธ์...”

(ผอ.เขต, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

“...จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan ) ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และมาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย...”

“...จัดให้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแล้วนำข้อมูลมาใช้ในการจัดทำกลยุทธ์...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...มีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปมาใช้ประกอบการวิเคราะห์...”

“...กลยุทธ์ค่านึง/วิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม ทั้งเชิงบวกและลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม...”

(ผอ.เขต, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1

“...กลยุทธ์ตอบสนองความท้าทายและสร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง...”

“...ควรให้ความสำคัญกับความต้องการ ความคาดหวังของบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และควรนำมาใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...วางแผนยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับขีดความสามารถของบุคลากรในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ...”

“...มีการบูรณาการกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อวางแผนการใช้ทรัพยากรและข้อมูลร่วมกัน...”

(ผอ.เขต, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

“...กลยุทธ์เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างโอกาสกลยุทธ์ใหม่ ๆ และส่งเสริมการพัฒนาประเทศ...”

“...เป้าหมายกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวสอดคล้องกับนโยบาย หน่วยงานต้นสังกัด...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

“...กลยุทธ์ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีการคาดการณ์ล่วงหน้า...”

“...กลยุทธ์ส่งเสริมการปรับองค์กรสมัยใหม่สนับสนุนการนำเทคโนโลยี ดิจิทัล นวัตกรรมมาใช้ในการทำงาน...”

(ผอ.เขต, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

“...จัดประชุมชี้แจงให้บุคลากรรับทราบและนำสู่การปฏิบัติ...”

“...มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับ หน่วยงาน...”

“...นำสารสนเทศที่ได้ไปใช้ปรับปรุงผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง เช่น เพิ่มช่องทางให้บริการใหม่ ๆ ขยายเวลาให้บริการในช่วงพักกลางวัน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ปรับปรุงขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ เป็นต้น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...มีการวิเคราะห์และจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น...”

“...มีรูปแบบการสื่อสารที่บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ...”

(ผอ.เขต, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1

“...มีดัชนีชี้วัดผลงานที่ชัดเจนโดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับ เป้าหมาย หรือมาตรฐานที่ตกลงกันไว้ในการพัฒนาหลักสูตร...”

“...มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ บุคลากรทุกระดับรับทราบ เข้าใจ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร และบทบาทหน้าที่ของตนเอง ต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ใช้เทคโนโลยีติดตามผลการดำเนินงาน...”

“...มีกลไกในการถ่ายทอดตัวชี้วัดขององค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับ บุคคล...”

(ผอ.เขต, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

“...สื่อสารกลยุทธ์ให้บุคลากรได้เข้าใจ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้...”

“...เตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนแผนในเชิงรุก เพื่อให้เกิด การแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและเกิดผลกระทบในวงกว้าง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...คาดการณ์ผลการดำเนินงานตามแผนและทบทวนแผนเพื่อให้ทันกับ  
การเปลี่ยนแปลง...”

“...การวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตเพื่อสามารถคาดการณ์ได้อย่างถูกต้อง  
แม่นยำ ภายใต้สารสนเทศที่องค์การมีอยู่...”

(ผอ.เขต, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1

“...สร้างการรับรู้และความเข้าใจในแผนปฏิบัติการกับบุคลากร ผู้เรียน  
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย...”

“...สามารถคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตได้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ...”

“...ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องและ  
ครอบคลุม ตอบสนองความพึงพอใจของผู้เรียน...”

(ผอ.เขต, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

“...นำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนและ  
การ ปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง...”

“...กำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

“...นำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงาน...”

“...ยึดชุมชนและความต้องการของผู้เรียนเป็นฐาน...”

(ผอ.เขต, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จากการศึกษา กลุ่มที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ผู้วิจัยสรุปแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน ดังนี้

## 2.1 การจัดทำกลยุทธ์

1. การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ
2. วางแผนกลยุทธ์ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ทั้งการพัฒนาแผน การนำแผนสู่ การปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และการทบทวนปรับแผน
3. วิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ และเป้าหมายที่เหมาะสมขององค์กร
4. กำหนดแผนปฏิบัติการโดยคำนึงถึงกรอบระยะเวลาและโอกาสในการบรรลุทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
5. กำหนดดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (KPIs) โดยประเมินผล การปฏิบัติงานตามแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้
6. วางแผนกลยุทธ์โดยให้ความสำคัญกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถของบุคลากรในการนำไปสู่การปฏิบัติ
7. ให้ความสำคัญกับการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ
8. ให้ความสำคัญกับความต้องการ ความคาดหวังของบุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำมาใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์

## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1. มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร แผนงาน/โครงการ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับทราบ เข้าใจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ขององค์กร และบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน
2. มีกลไกในการถ่ายทอดตัวชี้วัดขององค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล
3. มีรูปแบบการสื่อสารที่บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ
4. การจัดทำแผนปฏิบัติการ หรือแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงการจัดสรรทรัพยากรในด้านต่าง ๆ รวมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการหรือ แผนงาน/โครงการ ตลอดจนมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต

5. มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและดำเนินการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายองค์กร

6. กำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการคาดการณ์ ติดตามการดำเนินงานตาม ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ

7. กำหนดดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (KPIs) โดยประเมินผล การปฏิบัติงานตามแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

8. มีข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือข้อมูลผลการดำเนินการ ขององค์กรอื่น เพื่อนำมาใช้ในการเปรียบเทียบเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต

9. วิเคราะห์ข้อมูลในอดีตเพื่อสามารถคาดการณ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ภายใต้อารมณ์ที่องค์กรมีอยู่

10. นำสารสนเทศที่ได้ไปใช้ปรับปรุงผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง

### 3. ด้านการจัดการกระบวนการ กระบวนการทำงาน

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

“...การออกแบบกระบวนการในบางกระบวนการอาจมีความเกี่ยวข้องกับ หลายหน่วยงานภายในองค์กร ดังนั้นการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้องจึงมีความสำคัญ ในการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการร่วมกัน...”

“...กำหนดหลักเกณฑ์วิธีการตัวชี้วัดการดำเนินงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...วางแผนการทำงานร่วมกัน...”

“...พัฒนาและปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ...”

(ผอ.เขต, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1

“...การวิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการ พิจารณาทั้งกระบวนการภายใน และภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น อย่างเหมาะสม...”

“...การบริหารจัดการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์วิสัยทัศน์พันธกิจ และ ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สร้างพื้นฐานของระบบการบริหารจัดการประจำวันที่มีประสิทธิภาพ...”

“...การออกแบบกระบวนการควรเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพ หรือการจัดการกระบวนการเพื่อให้กระบวนการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล...”

(ผอ.เขต, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

“...เปิดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ ขององค์กร...”

“...จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และสื่อสารคู่มือไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน รวมทั้งมีระบบในการกำกับ ติดตามเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามคู่มือที่กำหนด...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ติดตามทบทวนผลของกระบวนการอย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาปรับปรุง กระบวนการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยอาจจัดทำเป็นข้อมูลและสารสนเทศ...”

“...การตรวจสอบวิธีการจัดการกระบวนการทำงาน...”

(ผอ.เขต, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1

“...ออกแบบกระบวนการทำงานจัดทำข้อตกลง PA ระหว่างครูและผู้บริหาร เพื่อเป็นเป้าหมายในการพัฒนาและประชุมสังวร ลงพื้นที่หาจุดอ่อนจุดแข็งของแต่ละพื้นที่ เพื่อหา แนวทางแก้ไข พัฒนา ปรับปรุง...”

“...จัดการกระบวนการโดยการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่า กระบวนการสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...กำหนดปฏิทินดำเนินงาน...”

“...จัดทำแฟ้มบันทึกการส่งงาน เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของ การปฏิบัติงาน...”

(ผอ.เขต, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

“...ทบทวนการจำแนกกระบวนการ การกำหนดข้อกำหนด และตัวชี้วัด รวมถึงค่าเป้าหมายของกระบวนการเป็นประจำทุกต้นปีงบประมาณ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในบางกระบวนการ เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันข้อผิดพลาด...”

“...บริหารงานประจำวัน โดยการกำหนดมาตรฐานการทำงาน มาตรฐานการบริการ ผู้รับบริการของกระบวนการระบบการติดตามประเมินผล การรายงานผลและระบบการสื่อสาร ชี้แจง ระบบการประชุมความเห็นในการแก้ไข ป้องกัน และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง...”  
(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

“...แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการกระบวนการ...”

“...จัดกระบวนการการทำงานที่เป็นขั้นตอนตามลำดับความสำคัญ...”  
(ผอ.เขต, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

“...ปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดค่าใช้จ่าย ลดความสูญเสีย และทำให้ผลการดำเนินการดีขึ้น...”

“...พัฒนาทักษะของบุคลากร และการส่งเสริมการปฏิบัติงานในลักษณะทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) รวมทั้งการพัฒนาความรู้ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีคุณภาพและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...มีวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลาย...”

“...นำเทคนิคต่าง ๆ มาปรับใช้ในการลดขั้นตอนการทำงาน...”

(ผอ.เขต, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1

“...พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ องค์การอาจนำระบบทางด้านการบริหารจัดการต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการมาใช้ และต้องมั่นใจว่าสามารถตอบสนองความท้าทายขององค์การด้านปฏิบัติการในลักษณะสำคัญขององค์การได้...”

“...สร้างบรรยากาศและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...จัดระบบการเตรียมความพร้อม โดยพิจารณาถึงการป้องกัน การจัดการความต่อเนื่องในการปฏิบัติการ และการคืนสู่สภาพเดิม...”

“...ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาและปรับปรุงการทำงานจนเกิดนวัตกรรม...”

(ผอ.เขต, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

“...สร้างบรรยากาศการเรียนรู้และมีการแลกเปลี่ยนบทเรียนระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมในกระบวนการ...”

“...กำหนดแผนการเตรียมความพร้อมในหลายวิธีการให้สอดคล้องกับระดับความรุนแรง และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สร้างความเข้าใจข้อมูลต่าง ๆ เช่น ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ และนำข้อมูลวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และพัฒนาทีมงานในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ...”

“...กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงงานให้ชัดเจนทั้งในระดับกิจกรรม โครงการ และระบบงาน...”

(ผอ.เขต, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1

“...ผู้รับผิดชอบกระบวนการ ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการเทียบเคียงกับองค์การที่มีการปฏิบัติงาน ในลักษณะเดียวกัน หรือกับหน่วยงานที่เป็น Best Practice เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และนำไปปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหรือพัฒนากระบวนการไปสู่การสร้างนวัตกรรม...”

“...นำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการพิจารณาวางแผนระบบการปรับปรุงในภาพรวม และขับเคลื่อนการปรับปรุงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรโดยกระบวนการและกลวิธีต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม...”

“...กำหนดแนวปฏิบัติให้ง่ายต่อผู้ปฏิบัติ...”

(ผอ.เขต, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2

“...จัดสรรเวลาในการทำงาน เพื่อใช้ในการทบทวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อใช้ในการเรียนรู้และปรับปรุงต่อไป...”

“...องค์กรต้องมีการสร้างระบบบริหารความเสี่ยงและมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

“...เตรียมความพร้อมด้วยการวิเคราะห์และกำหนดแผนอย่างครบวงจร...”

“...ชี้แจง ทำความเข้าใจ และซักซ้อมบุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ...”

(ผอ.เขต, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

ด้านการจัดการกระบวนการ จากการศึกษา กลุ่มที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ผู้วิจัยสรุปแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน ดังนี้

### 3.1 กระบวนการทำงาน

1. ออกแบบกระบวนการและวิเคราะห์กระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานภายในองค์กร เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง
2. วิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการ โดยพิจารณาทั้งกระบวนการภายใน และภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเหมาะสม

3. ออกแบบกระบวนการให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพ หรือจัดการกระบวนการเพื่อให้กระบวนการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

4. วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า ต้องเข้าใจหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องวิเคราะห์คุณสมบัติขององค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการและสามารถส่งต่องานไปสู่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

5. มีการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ ตัวชี้วัด เป้าหมายและวัตถุประสงค์ การดำเนินงานที่ชัดเจน

6. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และสร้างความรู้ ความเข้าใจ กำหนดปฏิทิน แนวทางปฏิบัติตามคู่มือเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

7. ออกแบบวิธีการจัดกระบวนการที่หลากหลาย เป็นขั้นตอนตามลำดับความสำคัญ โดยลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงาน โดยยึดกฎ ระเบียบของทางราชการ รวมทั้งความต้องการของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

8. ทบทวน จำแนก กำหนดข้อกำหนด ตัวชี้วัด รวมถึงค่าเป้าหมายของกระบวนการเป็นประจำทุกต้นปีงบประมาณ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในบางกระบวนการ เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันข้อผิดพลาด

9. บริหารงานประจำวัน โดยการกำหนดมาตรฐานการทำงาน มาตรฐานการบริการของกระบวนการ ระบบการติดตามประเมินผล การรายงานผลและระบบการสื่อสาร ชี้แจงระบบการประชุมระดมความคิดเห็นในการแก้ไข ป้องกัน และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

10. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการกระบวนการ

### 3.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

1. ปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดค่าใช้จ่าย เพื่อส่งผลให้การดำเนินการดีขึ้น  
2. พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ โดยนำระบบทางด้านการบริหารจัดการต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการมาใช้ เพื่อให้สามารถตอบสนองความท้าทายขององค์กร ด้านปฏิบัติการในลักษณะสำคัญขององค์กรได้

3. ผู้รับผิดชอบกระบวนการ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการเทียบเคียงกับองค์กรที่มีการปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน หรือกับหน่วยงานที่เป็น Best Practice เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และนำไปปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน หรือพัฒนากระบวนการไปสู่การสร้างนวัตกรรม

4. มีการจัดสรรเวลาในการทำงาน เพื่อใช้ในการทบทวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อใช้ในการเรียนรู้และปรับปรุงต่อไป
5. นำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
6. มีการสร้างระบบบริหารความเสี่ยงและมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
7. มีการกำหนดแผนการเตรียมความพร้อมในหลายวิธีการให้สอดคล้องกับระดับความรุนแรง และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น
8. ระบบการเตรียมความพร้อม พิจารณาถึงการป้องกัน การจัดการความต่อเนื่องในการปฏิบัติการ และการคืนสู่สภาพเดิม
9. สร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงและจัดกระบวนการจัดการความปลอดภัย และภาวะฉุกเฉินเพื่อเตรียมพร้อมและให้เกิดความต่อเนื่อง
10. มีการกำหนดแนวปฏิบัติให้ง่ายต่อผู้ปฏิบัติ
11. สร้างบรรยากาศและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ออกแบบให้ทุกกลุ่มงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและสร้างสรรค์นวัตกรรม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสอนงานแบบพี่น้อง และส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาและปรับปรุงการทำงานจนเกิดนวัตกรรม
12. พัฒนาทักษะของบุคลากร และการส่งเสริมการปฏิบัติงานในลักษณะทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) รวมทั้งการพัฒนาความรู้ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มี คุณภาพและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

#### 4. ด้านการจัดการความรู้

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

“...ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการคัดเลือกตัววัดผลการดำเนินการ เนื่องจากผู้บริหารจะมีส่วนสำคัญในการระบุว่าข้อมูลใดที่มีความสำคัญและสามารถใช้ในการตัดสินใจขององค์กร...”

“...ผลการดำเนินงานที่ทบทวนควรมีความเชื่อมโยงกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และมีความสอดคล้องกับผลการดำเนินการตามเกณฑ์ฯ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ประชุมวางแผนกำหนดหลักเกณฑ์และตัวชี้วัด...”

“...บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของ  
องค์กร...”

(ผอ.เขต, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1

“...ตัวชี้วัดผลการดำเนินการมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการในหมวด  
ต่าง ๆ ตามเกณฑ์ PMQA อย่างครบถ้วน เพื่อใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน...”

“...เก็บข้อมูลโดยใช้เครื่องมือวัดและประเมินผล...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและจำแนกประเภท เพื่อนำข้อมูลไปใช้...”

“...จัดทำระบบสารสนเทศให้ทันสมัยและมีคุณภาพ...”

(ผอ.เขต, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

“...นำสารสนเทศไปใช้ / ถ่ายทอดความรู้...”

“...มีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการในเชิงเปรียบเทียบ เพื่อเทียบเคียง  
ผลการปฏิบัติงานและนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...นำผลการทบทวนมาเรียนรู้ร่วมกันโดยมีการเทียบเคียงภายในองค์กร  
ในแต่ละหน่วยงาน และแต่ละกระบวนการภายในองค์กร รวมทั้งนำผลการดำเนินการมาคาดการณ์  
ผลการดำเนินการในอนาคต โดยพิจารณาถึงการคาดการณ์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในอนาคต...”

“...ส่งเสริมการสร้างและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ของ  
สำนักงานเขตฯ...”

(ผอ.เขต, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1

“...มีการจัดประเภทของตัวชี้วัดออกเป็นระดับต่าง ๆ เพื่อให้ไวต่อการ  
ติดตาม เฝ้าระวังเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามเป็นพิเศษ (มีผลกระทบต่อ

ความสำเร็จขององค์กร มีผลกระทบต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก และตัวชี้วัดที่ต้องติดตามเป็นปกติ...”

“...การจัดการความรู้ขององค์กรโดยการถ่ายทอดความรู้สู่ครู/บุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...การวัดผล วิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ มีการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ผลการดำเนินการที่ผ่านมา และการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต...”

“...รวบรวมองค์ความรู้อย่างเป็นระบบเป็นปัจจุบัน ทันสมัย รวดเร็วต่อการ ไปใช้งาน...”

(ผอ.เขต, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

“...รูปแบบการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีลักษณะที่ง่ายต่อการ นำมาใช้ตัดสินใจ...”

“...การวิเคราะห์ผลการดำเนินการในเชิงเหตุและผล เช่น การนำแนวคิด แผนที่ยุทธศาสตร์มาใช้ หรือการถ่ายทอดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องสู่ระดับหน่วยงานและ ระดับบุคคล...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

“...การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร เพื่อให้สามารถตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

“...กำหนดแนวทางการวัดผลการวิเคราะห์การพัฒนา และการปรับปรุง ผลการดำเนินงานที่ชัดเจน...”

(ผอ.เขต, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

“...ผู้บริหารให้ความสำคัญทั้งในเรื่องของการจัดสรรทรัพยากร การกระตุ้น ผลักดัน การประสานงาน กำกับติดตาม และการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การจัดการความรู้ได้รับการปฏิบัติอย่างจริงจัง...”

“...ประชุมวางแผนการดำเนินการจัดการสารสนเทศและการจัดการ  
ความรู้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สำรวจรวบรวมสารสนเทศและพัฒนาความรู้การบ่งชี้ความรู้ การสร้าง  
และแสวงหาความรู้...”

“...จัดเก็บและสังเคราะห์การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและ  
กลั่นกรองความรู้...”

(ผอ.เขต, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1

“...ผู้เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ ควรได้รับการถ่ายทอดความรู้จาก  
ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ และนำความรู้ที่ได้รับไปศึกษาค้นคว้าต่อยอดความรู้...”

“...สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการการจัดการความรู้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สามารถใช้ระบบพี่เลี้ยงในการขับเคลื่อนผลักดันการจัดการความรู้ เช่น  
การสัมภาษณ์ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นต้น...”

“...มีข้อมูลกลุ่มเป้าหมายแยกรายหมู่บ้านอย่างครบถ้วน...”

(ผอ.เขต, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

“...มีการปลูกฝังการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนเกิด  
เป็นวัฒนธรรมในองค์กร...”

“...ถ่ายทอดความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้  
และการถอดบทเรียน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...การนำความรู้จากแต่ละบุคคลมาบูรณาการร่วมกันและจัดทำเป็นคู่มือใน  
การปฏิบัติงาน...”

“...ให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย...”

(ผอ.เขต, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1

“...นำข้อมูลและสารสนเทศผลการดำเนินงานมาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัด...”

“...ข้อมูลและสารสนเทศมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการตรวจสอบข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...มีข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้งานได้แบบ Real Time...”

“...มีการทบทวนความเหมาะสมของอุปกรณ์ Hardware และ Software ติดตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ และนำมาปรับใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานน้อยลง แต่ได้ปริมาณงานและประสิทธิภาพของงานมากขึ้น...”

(ผอ.เขต, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

“...มีข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่ครอบคลุมและ เป็นปัจจุบัน...”

“...มีแนวทาง/มาตรการป้องกันความเสียหาย และมีการสำรองข้อมูลและสารสนเทศ (Backup) ซึ่งเมื่อเกิด ความเสียหายสามารถฟื้นฟูระบบและกู้คืนข้อมูลความเสียหายได้ (Recovery)...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

“...จัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่ อาจเกิดกับระบบสารสนเทศ (IT Contingency Plan)...”

“...มีมาตรการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ...”

(ผอ.เขต, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

## ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

จากการศึกษา กลุ่มที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ผู้วิจัยสรุปแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน ดังนี้

### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง ผลการดำเนินการ

1. ตัวชี้วัดผลการดำเนินการมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการดำเนินงานอย่างครบถ้วน เพื่อใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน
2. มีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการในเชิงเปรียบเทียบ เพื่อเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานและนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
3. รูปแบบการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีลักษณะที่ง่ายต่อการนำมาใช้ตัดสินใจ
4. วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการโดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. การวัดผล วิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ มีการเปรียบเทียบกับเป้าหมายผลการดำเนินการที่ผ่านมา และการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต
6. นำผลการทบทวนมาเรียนรู้ร่วมกันโดยมีการเทียบเคียงภายในองค์กรในแต่ละหน่วยงาน และแต่ละกระบวนการภายในองค์กร รวมทั้งนำผลการดำเนินการมาคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต

### 4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้

1. ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องของการจัดสรรทรัพยากร การกระตุ้นผลักดัน การประสานงาน กำกับติดตาม และการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การจัดการความรู้ได้รับการปฏิบัติอย่างจริงจัง
2. ผู้เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ ได้รับการถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ และนำความรู้ที่ได้รับไปศึกษาค้นคว้าต่อยอดความรู้
3. ใช้ระบบพี่เลี้ยงในการขับเคลื่อนผลักดันการจัดการความรู้ เช่น การสัมภาษณ์ การแลกเปลี่ยน ประสพการณ์ เป็นต้น
4. มีการปลูกฝังการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์กร
5. การนำความรู้จากแต่ละบุคคลมาบูรณาการร่วมกันและจัดทำเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน
6. ข้อมูลและสารสนเทศมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง
7. มีข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้งานได้แบบ Real Time

8. มีการทบทวนความเหมาะสมของอุปกรณ์ Hardware และ Software ติดตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ และนำมาปรับใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้บุคลากร ปฏิบัติงานน้อยลง แต่ได้ปริมาณงานและประสิทธิภาพของงานมากขึ้น

9. มีแนวทาง/มาตรการป้องกันความเสียหาย และมีการสำรองข้อมูลและสารสนเทศ (Backup) ซึ่งเมื่อเกิดความเสียหายสามารถฟื้นฟูระบบและกู้คืนข้อมูลการความเสียหายได้ (Recovery)

10. จัดทำแผนแก้ไขปัญหากจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจเกิดกับระบบสารสนเทศ (IT Contingency Plan)

#### 5) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

“...ยอมรับการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย...”

“...การประเมินความผูกพันดำเนินการในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีกระบวนการที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มบุคลากร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...แสดงความจริงใจและมีความตรงไปตรงมาต่อกัน...”

“...พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่หลากหลาย...”

(ผอ.เขต, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1

“...ผลการวิเคราะห์ความผูกพันควรมีความเชื่อมโยงกับการวางแผนการบริหารทรัพยากรมีวิธีการในการเสริมสร้างวัฒนธรรมในการสื่อสารที่เปิดกว้าง ...”

“...พัฒนาระบบงานเพื่อเสริมสร้างผลการดำเนินงานที่ดีและบุคลากรมีความผูกพัน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...วางแผนกำหนดขอบข่ายการปฏิบัติงาน บทบาทหน้าที่ของบุคลากรให้ชัดเจนเหมาะสมกับบุคคล...”

“...กำหนดตัวชี้วัดด้านความผูกพันที่หลากหลายและครอบคลุมทุกระดับ...”

(ผอ.เขต, วันที่ 12 – 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

“...ออกแบบระบบประเมินความผูกพันที่มีลักษณะ Real Time บนเว็บไซต์ เพื่อใช้ประเมินระดับความผูกพันและสำรวจปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร ทั้งในภาพรวม ระดับส่วนราชการ และระดับหน่วยงาน เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจ ปรับปรุง พัฒนาแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ และใช้เป็นช่องทางการสื่อสารกับผู้บริหารเพื่อเสริมสร้างความผูกพันให้ เกิดขึ้น...”

“...ปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน มีอุปกรณ์ที่เพียงพอ และเหมาะสม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ทำให้งานเป็นเรื่องท้าทาย ให้โอกาสบุคลากรได้คิดและเสนอวิธีการใหม่ ๆ...”

“...ทำการกำหนดเป้าหมายความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ (Career Path) ให้บุคลากร เพื่อให้บุคลากรทราบว่าเมื่อทำงานสำเร็จแล้ว จะมีโอกาสเติบโตหรือขยายไปทำอะไรบ้าง เพราะชีวิตต้องก้าวต่อไป ไม่ใช่หยุดอยู่กับที่ ...”

(ผอ.เขต, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1

“...แสดงความยินดีเนื่องในโอกาสต่าง ๆ หรือร่วมงานไว้อาลัยหรือแสดงความเสียใจกับญาติหรือครอบครัวเพื่อนร่วมงานที่เสียชีวิต...”

“...ปรับเวลาการทำงานให้บุคลากรเกิดสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เช่น ใช้ Flexi-Time ในองค์การสมัยใหม่หรือองค์การที่มีลักษณะงานหลากหลาย บุคลากร ไม่จำเป็นต้องเข้า-เลิกงาน พร้อมกัน แต่วัดกันที่ผลงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...มอบหมายงานและกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด...”

“...การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานอย่าง  
ตรงไปตรงมา ส่งผลให้เข้าใจในข่าวสารต่าง ๆ เป็นอย่างดี และเป็นการร่วมกันปรับปรุงงานต่าง ๆ...”  
(ผอ.เขต, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2

“...มอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถและความถนัดของเพื่อน  
ร่วมงาน...”

“...สร้างภาพลักษณ์องค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจใน  
องค์กร ตนเอง สามารถสื่อสารกับเพื่อน ๆ ในองค์กรอื่นได้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงานใน สำนักงานเขตฯ ช่วยเหลือแบ่งเบ  
ภาระงาน หากมีปริมาณงานที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่...”

“...ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่าง  
ต่อเนื่อง และส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร...”

(ผอ.เขต, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

สภาพแวดล้อมของบุคลากร

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

“...วางแผนกำลังคนและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทั้งระยะสั้น  
และระยะยาวให้สอดคล้องภารกิจ และกระบวนการดำเนินงาน ทั้งกระบวนการที่สร้างคุณค่าและ  
กระบวนการสนับสนุนขององค์กร...”

“...วางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องบรรลุ  
เป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...วางแผนและการพัฒนาบุคลากรควรมีกรอบที่ชัดเจน...”

“...สร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง...”

(ผอ.เขต, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1

“...สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านสวัสดิการ สภาพแวดล้อม  
สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน...”

“...พัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้  
เพิ่มขึ้น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ความสามารถขององค์การในการรับมือกับภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ  
เพื่อปกป้องบุคลากรและสถานที่ทำงานให้ปลอดภัย...”

“...การสื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผอ.เขต, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

“...ตั้งเป้าหมายในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานขององค์การให้บุคลากร  
ร่วมมือกันและมีความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารทิศทางการ...”

“...การจัดทำ Focus Group เพื่อค้นหาประเด็นปัญหาที่กลุ่มบุคลากร  
ต้องการ การออกแบบสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ  
สูงขึ้น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ให้ความสำคัญในเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศที่  
สนับสนุนการทำงานของบุคลากร...”

“...มีวิธีการประเมินเพื่อปรับปรุงปัจจัยพึงพอใจของบุคลากร  
เพื่อสนับสนุนความผูกพัน ความพึงพอใจ และการจูงใจบุคลากรทุกคนโดยคำนึงถึงความต้องการที่  
หลากหลายของบุคลากร...”

(ผอ.เขต, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1

“...ออกแบบระบบทีมข้ามสายงาน โดยใช้รูปแบบคณะทำงานที่  
ประกอบด้วย ตัวแทนจากหลายกลุ่มงาน ให้ครอบคลุมตามประเภทของกระบวนการดำเนินงานใน  
องค์การ เพื่อแก้ไขปัญหาจากการที่บุคลากรมุ่งสนใจเฉพาะงานที่ตนรับผิดชอบหลัก ทำให้ระบบ

ดำเนินงานเป็นไปอย่างไม่ได้มีประสิทธิภาพ ซึ่งระบบการทำงานลักษณะข้ามสายงานจะช่วยให้ทุกหน่วยงานหรือ หลายหน่วยงานมีโอกาสสื่อสาร ตัดสินใจ และทำงานร่วมกันตามห่วงโซ่คุณค่าที่สอดคล้องกัน...”

“...การสำรวจสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งอาจเป็นส่วนหนึ่งของ การศึกษาความพึงพอใจหรือความผูกพันของบุคลากร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ติดตามประเมินผล เพื่อปรับปรุงวิธีการสื่อสารกำหนดไว้ปีละครั้ง ทั้งจากข้อเสนอแนะในระหว่างกระบวนการสื่อสารของคณะทำงานต่าง ๆ และจากการประเมินผล อย่างเป็น ระบบจากบุคลากรภายใน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ...”

“...จัดระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล...”

(ผอ.เขต, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2

“...ผู้บริหารนำข้อมูลที่เป็นประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานมาวิเคราะห์สาเหตุ ออกแบบ และจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้เหมาะสม สำหรับทุกกลุ่มของบุคลากร...”

“...สร้างให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงมีส่วนร่วมในการทบทวนประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารของส่วนราชการควรคำนึงถึงการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน ได้แก่ 1) คุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อมและความสะดวก 2) สวัสดิการในการทำงานและ นอกเหนือจากการทำงาน และ 3) การได้รับการยอมรับและให้คุณค่า...”

“...ปรับปรุงระบบการยกย่อง ชมเชย โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น...”

(ผอ.เขต, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร จากการศึกษา กลุ่มที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ผู้วิจัยสรุปแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน ดังนี้

### 5.1 ความผูกพันของบุคลากร

1. ประเมินความผูกพันด้วยรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีกระบวนการที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มบุคลากร

2. พัฒนาระบบงานเพื่อเสริมสร้างผลการทำงานที่ดีและบุคลากรมีความผูกพัน

3. กำหนดตัวชี้วัดด้านความผูกพันที่หลากหลายและครอบคลุมทุกระดับ

4. มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรอย่างตรงไปตรงมา ส่งผล ให้เข้าใจในข่าวสารต่าง ๆ เป็นอย่างดี และเป็นการร่วมกันปรับปรุงงานต่าง ๆ มีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการกับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง ทำให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ได้รับข้อมูลแบบสองทางที่ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน สามารถตอบสนองได้ตรงความต้องการและนำไปสู่การดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

5. สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

6. การกำหนดเป้าหมายความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ (Career Path) ให้บุคลากร เพื่อให้บุคลากรทราบว่าเมื่อทำงานสำเร็จแล้ว จะมีโอกาส เติบโตหรือขยายไปทำอะไรบ้าง เพราะชีวิตต้องก้าวต่อไป ไม่ใช่หยุดอยู่กับที่

### 5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

1. วางแผนกำลังคนและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกระบวนการดำเนินงาน ทั้งกระบวนการที่สร้าง คุณค่าและกระบวนการสนับสนุนขององค์กร

2. วางแผนและพัฒนาบุคลากรตามกรอบที่ชัดเจน คือ กำหนดความต้องการในการพัฒนา (Training Needs) ออกแบบหลักสูตรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการดำเนินการตามแผน ประเมินผลการพัฒนาการเรียนรู้ โดยกำหนดเป้าหมายไว้ตามแผนปฏิบัติการ

3. สื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพ และตั้งเป้าหมายในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรให้บุคลากรร่วมมือกันและมีความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารทิศทางองค์กร ข้อมูลสารสนเทศในกระบวนการ ทำงาน ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและข้อมูลสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายของ องค์กร

4. ออกแบบระบบทีมข้ามสายงาน โดยใช้รูปแบบคณะทำงานที่ประกอบด้วยตัวแทนของบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ให้ครอบคลุมตามประเภทของกระบวนการดำเนินงานใน

องค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาการที่บุคลากรมุ่งสนใจเฉพาะงานที่ตนรับผิดชอบหลัก ทำให้ระบบดำเนินไปอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้มีโอกาสสื่อสาร ตัดสินใจ และทำงานร่วมกันตามห่วงโซ่คุณค่าที่สอดคล้องกัน

5. ผู้บริหารนำข้อมูลที่เป็นประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานมาวิเคราะห์สาเหตุ ออกแบบ และจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้เหมาะสมสำหรับทุกกลุ่มของบุคลากร

6. สร้างบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงมีส่วนร่วมในการทบทวนประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

7. ผู้บริหารคำนึงถึงการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน ได้แก่  
1) คุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อม และความสะดวก 2) สวัสดิการในการทำงานและนอกเหนือจากการทำงาน และ 3) การได้รับการยอมรับและให้คุณค่า

6) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

“...ประชุมวางแผนร่วมกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย...”

“...สอบถาม/สัมภาษณ์ความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ให้ถือเสมือนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นเสมือนญาติพี่น้อง...”

“...ให้บริการด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้...”

(ผอ.เขต, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1

“...รวบรวมและวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย...”

“...ออกแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้และการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ให้เหมาะสมกับผู้เรียนและกิจกรรมสัมพันธ์ตามแผน...”

“...รับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำข้อมูลมาวางแผนการให้บริการ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...จัดทำแผนการจัดกระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมสัมพันธ์ให้เหมาะสมกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย...”

“...จัดกระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมสัมพันธ์ตามแผน...”

(ผอ.เขต, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

“...กำหนดกลไกในการเข้าถึงฐานข้อมูลและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย...”

“...นำข้อมูลที่ได้รับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวางแผนการปรับปรุงการทำงานการพัฒนาองค์กร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน...”

“...มีการนำข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย มาวิเคราะห์และนำมากำหนดวิธีการปรับปรุงในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (ทั้งวิธีการ เวลา และผู้รับผิดชอบ)...”

(ผอ.เขต, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1

“...สถานศึกษามีการจัดทำแบบสำรวจความต้องการของผู้เรียนและผู้รับบริการ...”

“...วางแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย...”

“...ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการทำงานที่สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งติดตามผลการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ร่วมประชุมรับฟังข้อเสนอแนะและความต้องการในเวทีของภาคีเครือข่าย...”

“...ทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังใหม่ ๆ ของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย...”

“...มีการประเมินความพึงพอใจที่ทันต่อการตอบสนอง เช่น การประเมินความพึงพอใจ ณ จุดให้บริการ และแก้ไขปัญหาทันทีเมื่อพบปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ...”

(ผอ.เขต, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

“...มีการจัดทำแผนการปรับปรุงการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย...”

“...มีการวางแผนรองรับในกรณีที่ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการให้บริการ (Risk Management)...”

“...ใช้วิธีการประเมินความพึงพอใจที่เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ควรมีการจัดระบบ รวมทั้งมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบในการติดตามการนำข้อมูลไปใช้ดำเนินการให้เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป...”

“...จัดทำแบบสอบถามความพึงพอใจในการดำเนินงาน...”

(ผอ.เขต, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

“...มีกลไกรูปแบบการสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน...”

“...องค์การที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะแสดงออกในทุกการกระทำขององค์การ โดยผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นทั้งการกระทำและคำพูดว่าผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสำคัญ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องมาก่อนความต้องการภายในด้วย...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...องค์การที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะปรับตนเองให้สอดคล้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ตลอดเวลา...”

“...จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความผูกพันระหว่างผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย...”

(ผอ.เขต, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1

“...ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น...”

“...ประเมินความพึงพอใจของการจัดกิจกรรมของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำมาปรับปรุงพัฒนางาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...วางแผนและออกแบบการจัดกิจกรรมร่วมกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย...”

“...สอบถามความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย...”

(ผอ.เขต, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

“...มีการกำหนดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวัง และกลับมาใช้บริการอีกในอนาคต...”

“...สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...นำข้อร้องเรียนฯ มาปรับปรุงระบบงานให้เหมาะสม...”

“...ดำเนินการตอบกลับข้อร้องเรียนในทุกกรณีโดยมีแบบฟอร์มมาตรฐานในการตอบกลับ...”

(ผอ.เขต, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1

“...มีการเก็บสถิติข้อร้องเรียนและการตอบกลับ เพื่อประโยชน์ในการประเมินผลการดำเนินการ...”

“...มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและระบบการพัฒนาบุคลากรที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรม การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...กำหนดช่องทางและวิธีการการรับฟังข้อร้องเรียนที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย...”

“...มีการติดตามคุณภาพการให้บริการโดยมุ่งเน้นโดยตรงที่กลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจจัดทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การสัมภาษณ์แบบสอบถาม Focus Group การรวบรวมข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ต โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเป็นหลัก...”

(ผอ.เขต, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

“...ส่งเสริมสนับสนุนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามความต้องการในด้านต่าง ๆ...”

“...กำหนดวิธีการและระยะเวลาแล้วเสร็จในการจัดการกับข้อร้องเรียนต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบ และมอบอำนาจในการจัดการกับข้อร้องเรียน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

“...กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน...”

“...กำหนดให้มีระบบการรายงานการจัดการข้อร้องเรียนกับผู้บังคับบัญชาและผู้รับบริการเพื่อรับทราบ ความพึงพอใจ และข้อเสนอแนะในการจัดการข้อร้องเรียนฯ และปรับปรุงการให้บริการ...”

(ผอ.เขต, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการศึกษากลุ่มที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ผู้วิจัยสรุปแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน ดังนี้

#### 6.1 ความคาดหวังของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. ให้ความสำคัญกับช่องทางที่สามารถโต้ตอบซึ่งกันและกัน และตอบสนองได้อย่างทันท่วงที รวมทั้งการนำนวัตกรรมมาใช้ในเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง

2. นำสารสนเทศที่ได้ไปใช้ปรับปรุงผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง เช่น เพิ่มช่องทางให้บริการใหม่ ๆ ขยายเวลาให้บริการในช่วงพักกลางวัน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ปรับปรุงขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ เป็นต้น

3. ร่วมประชุม หรือมีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวัง ความไม่พึงพอใจ/ข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชยของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงานภาคีเครือข่าย เพื่อนำข้อมูลมาวางแผน ทบทวน ปรับปรุง การให้บริการทันที่ ทำให้เกิดความพึงพอใจและหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต

4. ใช้วิธีการประเมินความพึงพอใจที่เหมาะสมกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5. สร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนให้มีการติดตามตรวจสอบการทำงานทุกขั้นตอน และให้มีการรายงานผลการดำเนินงานในทุกระยะ โดยการดำเนินการให้เป็นระบบ

6. กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของครูผู้สอน และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การจัดกระบวนการเรียนรู้ การบริการและกระบวนการทำงานของครูเพื่อสามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. มีการประเมินความพึงพอใจที่ทันต่อการตอบสนอง เช่น การประเมินความพึงพอใจ ณ จุดให้บริการ และแก้ไขปัญหาค้นหาที่เมื่อพบปัญหาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้เรียน

8. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการทำงานที่สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งติดตามผลการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

#### 6.2 ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย

1. มีการประเมินความไม่พึงพอใจที่ทันต่อการตอบสนอง เช่น การประเมินความไม่พึงพอใจ ณ จุดให้บริการ และแก้ไขปัญหาค้นหาที่เมื่อพบปัญหาที่ส่งผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้เรียน

2. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการทำงาน ที่สามารถหลีกเลี่ยงการเกิดความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งติดตามผลการ ดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. สำนักงานเขตปรับตัวเองให้สอดคล้องกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ตลอดเวลา

4. กำหนดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้มีผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวัง และ กลับมาใช้บริการอีกในอนาคต

5. มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและระบบการพัฒนาบุคลากร ที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรม การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6. กำหนดช่องทางและวิธีการการรับฟังข้อร้องเรียนที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. กำหนดวิธีการและระยะเวลาแล้วเสร็จในการจัดการกับข้อร้องเรียนต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบ และมอบอำนาจในการจัดการกับข้อร้องเรียน

8. ดำเนินการตอบกลับข้อร้องเรียนในทุกกรณี โดยมีแบบฟอร์มกลางในการ ตอบกลับ

9. เก็บสถิติข้อร้องเรียนและการตอบกลับ เพื่อประโยชน์ในการประเมินผล การดำเนินการ รวมทั้งนำข้อร้องเรียนฯ มาปรับปรุงระบบงานให้เหมาะสม

10. ติดตามคุณภาพการให้บริการโดยมุ่งเน้นโดยตรงที่กลุ่มผู้เรียนและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลายรูปแบบ เช่น การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม Focus Group การรวบรวม ข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ต

#### 7) ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

“...การออกแบบการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ในบางกระบวนการอาจมี ความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานภายในองค์กร ดังนั้นการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภายในที่ เกี่ยวข้องจึงมีความสำคัญในการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการร่วมกัน...”

“...กำหนดหลักเกณฑ์วิธีการตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...วางแผนการทำงานร่วมกัน...”

“...พัฒนาและปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ...”

(ผอ.เขต, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1

“...การวิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อใช้ในการออกแบบการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน พิจารณาทั้งกระบวนการภายใน และภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเหมาะสม...”

“...การบริหารจัดการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์วิสัยทัศน์พันธกิจ และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สร้างพื้นฐานของระบบการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ...”

“...การออกแบบการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานควรเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพ หรือการจัดการกระบวนการเพื่อให้กระบวนการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล...”

(ผอ.เขต, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

“...เปิดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการปรับปรุงการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ ขององค์กร...”

“...จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และสื่อสารคู่มือไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน รวมทั้งมีระบบในการกำกับ ติดตามเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามคู่มือที่กำหนด...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ติดตามทบทวนผลของการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยอาจจัดทำเป็นข้อมูลและสารสนเทศ...”

“...การตรวจสอบวิธีการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานทำงาน...”

(ผอ.เขต, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1

“...ออกแบบการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ทำงานจัดทำข้อตกลง PA ระหว่างครูและผู้บริหาร เพื่อเป็นเป้าหมายในการพัฒนาและประชุมสัณจร ลงพื้นที่หาจุดอ่อนจุดแข็งของแต่ละพื้นที่ เพื่อหาแนวทางแก้ไข พัฒนา ปรับปรุง...”

“...จัดการกระบวนการโดยการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่า กระบวนการสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

“...ทบทวนการจำแนกการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน การกำหนด ข้อกำหนด และตัวชี้วัด รวมถึงค่าเป้าหมายของกระบวนการเป็นประจำทุกต้นปีงบประมาณ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการกระบวนการ เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันข้อผิดพลาด...”

“...กำหนดมาตรฐานการทำงาน มาตรฐาน การบริการ ผู้รับบริการของ กระบวนการระบบการติดตามประเมินผล การรายงานผลและระบบ การสื่อสาร ชี้แจง ระบบ การประชุมความเห็นในการแก้ไข ป้องกัน และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

“...แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการ กระบวนการ...”

“...จัดกระบวนการการทำงานที่เป็นขั้นตอนตามลำดับความสำคัญ...”

(ผอ.เขต, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

“...ปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดค่าใช้จ่าย ลดความสูญเสีย และทำให้ผลการดำเนินการดีขึ้น...”

“...พัฒนาทักษะของบุคลากร และการส่งเสริมการปฏิบัติงานในลักษณะ ทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) รวมทั้งการพัฒนาความรู้ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีคุณภาพและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...มีวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลาย...”

“...นำเทคนิคต่าง ๆ มาปรับใช้ในการลดขั้นตอนการทำงาน...”

(ผอ.เขต, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1

“...พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ องค์การอาจนำระบบทางด้านการบริหารจัดการต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการมาใช้ และต้องมั่นใจว่าสามารถตอบสนองความท้าทายขององค์การด้านปฏิบัติการในลักษณะสำคัญขององค์การได้...”

“...สร้างบรรยากาศและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...จัดระบบการเตรียมความพร้อม โดยพิจารณาถึงการป้องกันการจัดการความต่อเนื่องในการปฏิบัติการ และการคืนสู่สภาพเดิม...”

“...ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาและปรับปรุงการทำงานจนเกิดนวัตกรรม...”

(ผอ.เขต, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

“...สร้างบรรยากาศการเรียนรู้และมีการแลกเปลี่ยนบทเรียนระหว่างหน่วยงานภายในองค์การ เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมในกระบวนการ...”

“...กำหนดแผนการเตรียมความพร้อมในหลายวิธีการให้สอดคล้องกับระดับ ความรุนแรง และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สร้างความเข้าใจข้อมูลต่าง ๆ เช่น ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ และนำข้อมูลวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และพัฒนาทีมงานในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ...”

“...กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงงานให้ชัดเจนทั้งในระดับกิจกรรม โครงการ และระบบงาน...”

(ผอ.เขต, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1

“...ผู้รับผิดชอบกระบวนการ ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการ  
เทียบเคียงกับองค์การที่มีการปฏิบัติงาน ในลักษณะเดียวกัน หรือกับหน่วยงานที่เป็น Best Practice  
เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และนำไปปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ตอบสนอง  
ความต้องการของผู้รับบริการหรือพัฒนากระบวนการไปสู่การสร้างนวัตกรรม...”

“...นำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานและ  
การให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการพิจารณาวางแผนระบบการปรับปรุง  
ในภาพรวม และขับเคลื่อนการปรับปรุงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรโดยกระบวนการและกลวิธีต่าง ๆ  
ทั้งทางตรงและทางอ้อม...”

“...กำหนดแนวปฏิบัติให้ง่ายต่อผู้ปฏิบัติ...”

(ผอ.เขต, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

“...จัดสรรเวลาในการทำงาน เพื่อใช้ในการทบทวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้น  
เพื่อใช้ในการเรียนรู้และปรับปรุงต่อไป...”

“...องค์กรต้องมีการสร้างระบบบริหารความเสี่ยงและมีการทบทวนและ  
ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

“...เตรียมความพร้อมด้วยการวิเคราะห์และกำหนดแผนอย่าง  
ครบวงจร...”

“...ชี้แจง ทำความเข้าใจ และซักซ้อมบุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่าง  
สม่ำเสมอ...”

(ผอ.เขต, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน จากการศึกษากลุ่มที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ผู้วิจัยสรุปแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน ดังนี้

### 7.1 ผลการปฏิบัติงาน

1. ออกแบบกระบวนการและวิเคราะห์กระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานภายในองค์กร เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง
2. วิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการ โดยพิจารณา ทั้งกระบวนการภายใน และภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเหมาะสม
3. ออกแบบกระบวนการให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพ หรือจัดการกระบวนการเพื่อให้กระบวนการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
4. วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า ต้องเข้าใจหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องวิเคราะห์คุณสมบัติขององค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการและสามารถส่งต่องานไปสู่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด
5. มีการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ ตัวชี้วัด เป้าหมายและวัตถุประสงค์ การดำเนินงานที่ชัดเจน
6. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และสร้างความรู้ ความเข้าใจ กำหนดปฏิทิน แนวทางปฏิบัติตามคู่มือ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
7. ออกแบบวิธีการจัดกระบวนการที่หลากหลาย เป็นขั้นตอนตามลำดับความสำคัญ โดยลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงาน โดยยึดกฎ ระเบียบของทางราชการ รวมทั้งความต้องการของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
8. ทบทวน จำแนก กำหนดข้อกำหนด ตัวชี้วัด รวมถึงค่าเป้าหมายของกระบวนการ เป็นประจำทุกต้นปีงบประมาณ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในบางกระบวนการ เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันข้อผิดพลาด
9. บริหารงานประจำวัน โดยการกำหนดมาตรฐานการทำงาน มาตรฐานการบริการของกระบวนการ ระบบการติดตามประเมินผล การรายงานผลและระบบการสื่อสาร ชี้แจงระบบการประชุมระดมความคิดเห็นในการแก้ไข ป้องกัน และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
10. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการกระบวนการ

### 7.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

1. ปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดค่าใช้จ่าย เพื่อส่งผลให้การดำเนินการดีขึ้น

2. พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ โดยนำระบบทางด้านการบริหารจัดการต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการมาใช้ เพื่อให้สามารถตอบสนองความท้าทายขององค์กร ด้านปฏิบัติการในลักษณะสำคัญขององค์กรได้

3. ผู้รับผิดชอบกระบวนการ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการเทียบเคียงกับองค์กรที่มีการปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน หรือกับหน่วยงานที่เป็น Best Practice เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และนำไปปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน หรือพัฒนากระบวนการไปสู่การสร้างนวัตกรรม

4. มีการจัดสรรเวลาในการทำงาน เพื่อใช้ในการทบทวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อใช้ในการเรียนรู้และปรับปรุงต่อไป

5. นำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

6. มีการสร้างระบบบริหารความเสี่ยงและมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

7. มีการกำหนดแผนการเตรียมความพร้อมในหลายวิธีการให้สอดคล้องกับระดับความรุนแรง และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น

8. ระบบการเตรียมความพร้อม พิจารณาถึงการป้องกันการจัดการความต่อเนื่องในการปฏิบัติการ และการคืนสู่สภาพเดิม

9. สร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงและจัดกระบวนการจัดการความปลอดภัย และภาวะฉุกเฉินเพื่อเตรียมพร้อมและให้เกิดความต่อเนื่อง

10. มีการกำหนดแนวปฏิบัติให้ถ่ายทอดสู่ปฏิบัติ

11. สร้างบรรยากาศและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ออกแบบให้ทุกกลุ่มงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและสร้างสรรค์นวัตกรรม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสอนงานแบบพี่น้อง และส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาและปรับปรุงการทำงานจนเกิดนวัตกรรม

12. พัฒนาทักษะของบุคลากร และการส่งเสริมการปฏิบัติงานในลักษณะทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) รวมทั้งการพัฒนาความรู้ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีคุณภาพและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

## 8) ด้านผลลัพธ์ การบริหารจัดการ

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

“...การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาช่วยในการบริหาร...”

“...ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่เต็มศักยภาพ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการทำงาน...”

“...เปิดให้บริการนักศึกษาและประชาชนอย่างสม่ำเสมอ...”

(ผอ.เขต, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1

“...มีแผนงาน/โครงการในการพัฒนาที่ชัดเจนและได้รับการสนับสนุนจาก

ต้นสังกัด...”

“...บุคลากรมีความรับผิดชอบต่องานหน้าที่...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...มีสื่อการสอนและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอ...”

“...ดำเนินการตามแผนโดยติดตามความก้าวหน้าและจัดทำเป็นสรุปผล

ความก้าวหน้าของกิจกรรม...”

(ผอ.เขต, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

“...มีข้อมูลสารสนเทศครบทุกด้านและเป็นปัจจุบัน...”

“...มีภาคีเครือข่ายให้การสนับสนุนการดำเนินงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...มีแผนปฏิบัติการ สำนักงานเขตฯ ที่สอดคล้องกับนโยบายและจุดเน้น  
โดยมีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม...”

“...จัดให้มีการวิเคราะห์ข้อมูลรายบุคคลของผู้รับบริการ เพื่อออกแบบ  
วิธีการจัดการเรียนให้เหมาะสม...”

(ผอ.เขต, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1

“...การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเชิงคุณภาพ...”

“...ประเมินผลการใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อนำผลมาเพื่อปรับปรุงและพัฒนา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้และบันทึกการเรียนรู้ที่เป็นปัจจุบัน...”

“...หน่วยงานต้นสังกัดสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร...”

(ผอ.เขต, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

“...นำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้...”

“...มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุง/พัฒนาอยู่เสมอ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมให้ผู้เรียน/ผู้รับบริการ มีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมหรือเทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้...”

“...มีระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่มีคุณภาพ...”

(ผอ.เขต, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

การจัดกิจกรรมการเรียนรู้

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

“...ประมวลผลและจัดทำระบบฐานข้อมูลระดับตำบลทุกตำบล...”

“...แผนปฏิบัติการและแผนพัฒนา สำนักงานเขต. นำสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สำรวจ รวบรวม จัดเก็บข้อมูลชุมชน ครอบคลุมครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน...”

“...จัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกับภาคีเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก  
พื้นที่...”

(ผอ.เขต, วันที่ 10 - 11 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1

“...บุคลากรจัดทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้...”

“...มีwebsite, face book สำนักงานเขต. เพื่อเผยแพร่ข้อมูลผลการ  
ดำเนินงาน เพื่อการเรียนรู้ของชุมชน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...จัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรม เพื่อให้การเรียนรู้มีความต่อเนื่อง  
มีการสรุปและวัดผลการปฏิบัติ...”

“...ร่วมกับภาคีเครือข่ายในชุมชนเพื่อเผยแพร่องค์ความรู้สู่ชุมชน...”

(ผอ.เขต, วันที่ 12 - 13 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

“...จัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบด้วยรูปแบบที่หลากหลายให้คนใน  
ชุมชน...”

“...จัดนิทรรศการเพื่อแสดงผลงานที่ร่วมดำเนินการกับหน่วยงาน  
ต่าง ๆ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาของชุมชน  
และความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและกิจกรรมของชุมชนอย่างต่อเนื่อง...”

“...จัดกิจกรรมต้องใช้เวลาอย่างพอเหมาะ ไม่เร็วหรือนานจนเกินไป  
ผู้เรียนอาจจะทำไม่เสร็จหรือเกิดความเบื่อหน่าย...”

(ผอ.เขต, วันที่ 24 - 25 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1

“...กำหนดจุดมุ่งหมายในการจัดกิจกรรมเพื่ออะไร พยายามจัดเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้...”

“...จัดกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัย ความสามารถ ความต้องการ เป็นที่สนใจของผู้เรียนและสอดคล้องสัมพันธ์กับประสบการณ์เดิมของผู้เรียน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...จัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคลและระดับกลุ่มผู้เรียน...”

“...จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมอย่างทั่วถึงทุกคนและทำให้เกิดผลอย่างเต็มที่...”

(ผอ.เขต, วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

“...กิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาการทางความคิด ให้ผู้เรียนได้ฝึกคิดแก้ปัญหาตามแนวทางการแก้ปัญหาของตนเองและต้องรู้จักประเมินความคิดของตนเองด้วย...”

“...ออกแบบกิจกรรมที่เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้หลาย ๆ ทาง เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้สังเกต วิเคราะห์ และอภิปราย และมีสื่อมาประกอบกิจกรรม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน 2566 : การสัมภาษณ์)

“...กิจกรรมควรมีลักษณะเปิดกว้างแก่ผู้เรียน ให้มีลักษณะที่แตกต่างกันทั้งในด้านเนื้อหาและแนวความคิด...”

“...มีการประเมินผลการจัดกิจกรรมทุกครั้งเพื่อค้นหาข้อดีข้อบกพร่องในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ นั้น ๆ และนำผลไปปรับปรุงแก้ไขในครั้งต่อไป...”

(ผอ.เขต, วันที่ 7 - 8 พฤศจิกายน : การสัมภาษณ์)

ด้านคุณภาพ

จากการศึกษา กลุ่มที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ผู้วิจัยสรุปแนวปฏิบัติในการดำเนินงานดังนี้

8.1 ด้านคุณภาพผู้เรียน

1. การประเมินและติดตามผลการเรียนอย่างต่อเนื่อง

- ใช้เครื่องมือและวิธีการที่หลากหลายในการประเมินความรู้และทักษะของผู้เรียน เช่น แบบทดสอบ การนำเสนอผลงาน การทำโครงงาน และการอภิปรายในชั้นเรียน

- จัดให้มีการติดตามผลการเรียนของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงการสอนให้เหมาะสมกับความต้องการของนักเรียนแต่ละคน

## 2. การใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้

- ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แพลตฟอร์มการเรียนออนไลน์ แอปพลิเคชันการศึกษา และเครื่องมือการสื่อสารออนไลน์ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่หลากหลายและยืดหยุ่น

- สนับสนุนการเรียนรู้ที่เป็นส่วนตัวและการเข้าถึงเนื้อหาการศึกษาได้ทุกที่ทุกเวลา

## 3. การพัฒนาหลักสูตรที่ยืดหยุ่นและเป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน

- ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความสนใจและความต้องการของผู้เรียน เพื่อให้การเรียนรู้เป็นที่น่าสนใจและมีความหมาย

- รวมเนื้อหาที่ทันสมัยและตรงกับแนวโน้มของตลาดแรงงาน

## 4. การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้ออำนวย

- จัดห้องเรียนและสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบายและปลอดภัยสำหรับการเรียนรู้

- ส่งเสริมบรรยากาศที่เปิดกว้างและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนักเรียน

## 5. การสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูและนักเรียน

- สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและให้ความเคารพซึ่งกันและกันระหว่างครูและนักเรียน

- ให้คำปรึกษาและสนับสนุนการพัฒนาทักษะทางสังคมและอารมณ์ของนักเรียน

## 6. การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง

- สอนให้นักเรียนพัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง การค้นคว้าข้อมูล และการตั้งเป้าหมายการเรียนรู้

- ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

## 7. การเน้นความหลากหลายและการรวมกลุ่ม

- ยอมรับและส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความเชื่อ และประสบการณ์ของนักเรียน

- ส่งเสริมการรวมกลุ่มและการทำงานเป็นทีมเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน

8. การส่งเสริมทักษะการใช้ชีวิต

- สอนทักษะการจัดการเวลา การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- เน้นการพัฒนาทักษะที่สำคัญต่อการดำเนินชีวิตและการทำงาน

ในอนาคต

9. การสร้างโอกาสในการเรียนรู้นอกห้องเรียน

- จัดกิจกรรมเสริมสร้างทักษะนอกห้องเรียน เช่น การทัศนศึกษา การฝึกงาน การเข้าร่วมกิจกรรมชุมชน และการเข้าร่วมกิจกรรมวิชาการ
- ส่งเสริมการเรียนรู้ที่ไม่จำกัดอยู่แค่ในห้องเรียน

10. การพัฒนาและฝึกอบรมครูอย่างต่อเนื่อง

- ให้โอกาสครูได้เข้าร่วมการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง
- สนับสนุนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดีระหว่างครู

## 8.2 ด้านการบริหารและการจัดการ

1. แผนปฏิบัติการ สำนักงานเขต. สอดคล้องกับบริบทชุมชน และตรงตามความต้องการของผู้เรียน สอดคล้องกับภารกิจ นโยบายและจุดเน้นหน่วยงานต้นสังกัด
2. ระบบบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมคุ้มค่า
3. เกิดวัฒนธรรมองค์กรเน้นการทำงานเชิงคุณภาพ บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่และปฏิบัติหน้าที่เต็มศักยภาพตามโครงสร้างองค์กร
4. สถานที่เป็นสัดส่วน สภาพแวดล้อมสะอาด ร่มรื่น สวยงาม ทั้งภายในและภายนอกมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การมาใช้บริการ และการทำงานที่เน้นความเป็นเอกลักษณ์/อัตลักษณ์ของ สำนักงานเขต.
5. ประมวลผลการบริหารจัดการตามแผนงาน/โครงการและจัดทำระบบฐานข้อมูลระดับตำบลและบันทึกข้อมูลในระบบ DMIS เป็นปัจจุบัน ที่นำไปสู่ความสำเร็จและความก้าวหน้าของสำนักงานเขตฯ
6. เป้าหมายการจัดการศึกษาของสถานศึกษาชัดเจน โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนและภาคีเครือข่ายต่าง ๆ

### 8.3 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1. ข้อมูลผู้เรียน ถูกต้อง ชัดเจนเป็นปัจจุบัน และนำมาออกแบบวิธีการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย เหมาะสมตรงตามความต้องการของผู้เรียน
2. แผนการจัดการเรียนรู้รายสัปดาห์ ปฏิทินการพบกลุ่ม บันทึกการเรียนรู้เป็นปัจจุบันและจัดทำข้อมูลการลงทะเบียนของผู้เรียนและแจ้งให้ผู้เรียนทราบโดยทั่วกัน
3. กิจกรรมการเรียนรู้หลากหลาย สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต
4. ผู้เรียนได้เรียนรู้ และเกิดทักษะการคิดแก้ปัญหา การสังเกต การวิเคราะห์และอภิปรายตามแนวทางการแก้ปัญหาของตน
5. ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมหรือเทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามบริบทแต่ละพื้นที่
6. ประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตรงตามสภาพจริง และนำข้อเสนอแนะไปพัฒนาปรับปรุงแก้ไขการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในครั้งต่อไป
7. ระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน รวมทั้งสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรม การเรียนการสอนเหมาะสมตรงตามความต้องการของผู้เรียน
8. สถานศึกษาเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณชนหลายช่องทาง
9. บูรณาการการทำงานกับภาคีเครือข่ายที่มีหน้าที่สนับสนุน การดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนได้วัดความรู้ และทักษะที่หลากหลายตามความสนใจของตนเอง
10. ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด เช่น ความขยัน อดทน ความรับผิดชอบ ความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

### 3.2 ยกร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากตอนที่ 1 ตอนที่ 2 และตอนที่ 3.1 มายกร่างรูปแบบการบริหารจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพตามกรอบแนวคิด ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 หลักการ แนวคิด ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ส่วนที่ 3 กระบวนการดำเนินงาน ส่วนที่ 4 การวัด และประเมินผล และส่วนที่ 5 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้โดยมีรายละเอียด ดังนี้

## (ฉบับร่าง)

รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ส่วนที่ 1 หลักการ แนวคิด

รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิด การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่นำไปสู่ การเปลี่ยนแปลง หลายประการในระบบการศึกษาของไทย โดยเฉพาะด้านการเรียนการสอน และจัดสภาพแวดล้อมทางการศึกษา ซึ่งถือเป็นกรอบแนวทางในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติ ส่งเสริมการศึกษา นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 มาตรา 4 ได้กำหนดแนวทาง การจัดการศึกษาไว้ว่า การศึกษานอกระบบ เป็นกิจกรรมการศึกษาที่มีกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการและวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ที่ชัดเจน มีรูปแบบ หลักสูตร วิธีการจัดและระยะเวลาเรียนหรือฝึกอบรมที่ยืดหยุ่นและหลากหลายตามสภาพความต้องการ และศักยภาพในการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนมีวิธีการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานเพื่อรับคุณวุฒิทางการศึกษา หรือเพื่อจัดระดับผลการเรียนรู้ และการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ในวิถีชีวิตประจำวันของบุคคล ซึ่งสามารถเลือกที่จะเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ตามความสนใจ ความต้องการ โอกาส ความพร้อม และศักยภาพในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล อีกทั้งยังให้ความสำคัญแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องตามบทบาทหน้าที่ ได้แก่ ผู้จัดการเรียนรู้สำหรับการศึกษานอกระบบ และผู้จัดแหล่งการเรียนรู้สำหรับการศึกษาตามอัธยาศัย ในมาตรา 10 ยังกำหนดให้ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง และภาคีเครือข่าย ดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนในเรื่องการสร้างและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย ในมาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการ หน่วยงาน ของรัฐที่เกี่ยวข้องและภาคีเครือข่าย ส่งเสริม สนับสนุนการจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการเรียนรู้ เช่น แหล่งการเรียนรู้ ศูนย์การเรียนรู้ ชุมชน สื่อ และเทคโนโลยีที่หลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนมีโอกาสเข้าถึงการเรียนรู้ และในมาตรา 18 กำหนดให้สถานศึกษาทำหน้าที่ ส่งเสริมสนับสนุน ประสานงาน และจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยร่วมกับภาคีเครือข่ายและการดำเนินงาน โดยให้มีศูนย์การเรียนรู้ชุมชนเป็นหน่วยจัดกิจกรรมและสร้างการเรียนรู้ของชุมชน ซึ่งกระจายครอบคลุมในทุกแขวงของกรุงเทพมหานครและในทุกตำบลสำหรับจังหวัดอื่น (ราชกิจจานุเบกษา, 2551) และเพื่อให้สามารถสนองต่อกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง และมีความพร้อมในการจัดบริการทางการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย มากยิ่งขึ้น สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (สำนักงานเขตพื้นที่) จึงได้ปรับเปลี่ยนฐานะของศูนย์การเรียนรู้ชุมชน (ศรช.) เป็น สำนักงานเขตพื้นที่ โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน

ในการจัดการศึกษาและการเรียนรู้ให้กับประชาชนในพื้นที่ (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย, 2551)

สำนักงานเขตพื้นที่ในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักของกระทรวงศึกษาธิการ ในการจัดการศึกษา และการเรียนรู้ให้กับประชาชนอีกหน่วยงานหนึ่งจึงได้ร่วมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศด้วยเหตุผลความจำเป็นดังกล่าว สำนักงานเขตพื้นที่จึงได้จัดตั้งศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยตำบล หรือสำนักงานเขตพื้นที่ (Sub-district Non-formal and Informal Education Centre) โดยให้เป็นหน่วยจัดกิจกรรมการเรียนรู้การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในพื้นที่ตำบล/แขวง ซึ่งเป็นศูนย์การเรียนรู้ระดับตำบล เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับประชาชนในพื้นที่ที่สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก ในการแสวงหาความรู้เพื่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นไปตามการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561) ที่ได้ให้ความสำคัญเรื่องการศึกษาและการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ จัดมาตรฐานการศึกษา และการเรียนรู้ของคนไทย เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างทั่วถึงมีคุณภาพ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม ในการบริหารจัดการให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยอย่างมีคุณภาพ ให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ว่า “คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ” (อัญชลี ธรรมะวิจิตรกุล. <https://panchalee.wordpress.com/2010/12/23/nfetumbon/>) โดยการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่ มีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และจัดกิจกรรมการศึกษา ให้ประชาชนได้รับการส่งเสริมให้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สร้างเสริมกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน สร้างโอกาสการเรียนรู้สำหรับประชาชนในชุมชน และเพื่อให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และจัดการศึกษาให้กับชุมชน ซึ่งหลักการทำงานของสำนักงานเขตพื้นที่จะยึดชุมชนเป็นฐานในการดำเนินงานและการจัดการเรียนรู้ โดยใช้ทรัพยากรของชุมชน เช่น อาคาร สถานที่ วิทยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่น วัฒนธรรม ประเพณี มีการประสานเครือข่ายในชุมชนรวมจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกภาคส่วนในชุมชน/สังคม เข้ามามีส่วนร่วมเป็นภาคีเครือข่ายในการดำเนินกิจกรรม สำนักงานเขตพื้นที่ทั้งในฐานะ ผู้ให้บริการ ผู้รับบริการ มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา บูรณาการกระบวนการเรียนรู้ และจัดประสบการณ์ การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของชุมชน มีคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่ที่เป็นคนในชุมชนให้การส่งเสริม สนับสนุน ติดตามดูแลและร่วมประเมินผลการดำเนินงานสำนักงานเขตพื้นที่ (สำนักงานส่งเสริมการศึกษา, 2553)

สำนักงานเขตพื้นที่จึงเป็นหน่วยจัดบริการการศึกษาที่มีความใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุด การขับเคลื่อนภารกิจงานบนฐานของชุมชนจึงต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายประการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างเหมาะสมตามที่ควรจะเป็น อาทิ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน การใช้ทรัพยากรในชุมชน ทั้งที่เป็นบุคคลและที่เป็นแหล่งเรียนรู้ การสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วม

ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่ และกิจกรรมของชุมชน แต่ในความเป็นจริงของการดำเนินงานดังกล่าวจากที่ประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่มาหลายครั้งพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่หลายแห่งยังมีปัญหาในการดำเนินในหลาย ๆ เรื่อง และไม่สามารถสนองเจตนารมณ์ของการจัดการศึกษาระบบที่ต้องมีความยืดหยุ่น สามารถพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ได้จริง ทั้งเรื่องสื่อการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ที่ขาดแคลนซ้ำชุดและไม่ได้คุณภาพ อีกทั้งเครือข่ายการศึกษาที่ต่าง ๆ ในพื้นที่ เช่น หน่วยราชการอื่นในพื้นที่ องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การเอกชน รวมทั้งศาสนสถานต่าง ๆ ยังไม่มีการเชื่อมโยงกันเท่าที่ควร ทำให้เกิดความไม่เข้าใจร่วมกัน ชุมชนไม่ได้ประโยชน์จากสำนักงานเขตพื้นที่เท่าที่ควร ขาดการส่งเสริมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในท้องถิ่นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา ชุมชนขาดความสนใจในกิจกรรมท้องถิ่น ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาอย่างที่จะเป็น (สุนทร คำเวบุญ, 2545; เฉลียว วาปีกัง, 2549; นิรันดร์ ปาปะโย, 2549; พงษ์สิทธิ์ นันทญา, 2549; จินต์ กลัดประสิทธิ์, 2550)

ดังนั้น จากเหตุผลความจำเป็นดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความตั้งใจที่จะพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ โดยคาดหวังว่าจะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษา ผอ.เขต และผู้เกี่ยวข้อง ใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานด้านวิชาการ ทรัพยากรบุคคล ความเป็นผู้นำ การบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ รวมถึงการจัดการความรู้ โดยมีกระบวนการต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญเพื่อการปรับปรุงพัฒนาทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง และมีการยกระดับความสามารถให้เทียบเท่าหรือสูงกว่าองค์กรอื่น ๆ ที่มีมาตรฐานสูงอันจะส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่ให้มีศักยภาพ ให้สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ สามารถให้บริการการศึกษาที่มีคุณภาพแก่นักศึกษาและประชาชนทุกช่วงวัยได้อย่างเต็มศักยภาพ ด้วยบุคลากร สถานที่ กิจกรรม ภาควิชาเครือข่าย และนวัตกรรมที่ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของผู้ที่เกี่ยวข้องและเป็นไปตามนโยบายของสำนักงาน สำนักงานเขตพื้นที่ กระทรวงศึกษาธิการ รัฐบาล แผนพัฒนาการศึกษาชาติ และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี อย่างครอบคลุมทุกมิติ เพื่อสร้างการศึกษาและการเรียนรู้ของประชาชนอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

## ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา โดยใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2. เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา สามารถใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพพัฒนาการศึกษา

### ส่วนที่ 3 กระบวนการดำเนินงาน

กระบวนการของรูปแบบการบริหารจัดการรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำ

องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบที่ 3 การจัดการกระบวนการ

องค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้

องค์ประกอบที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

องค์ประกอบที่ 6 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์ประกอบที่ 7 การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน



ภาพประกอบ 16 ร่าง รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำ

เป็นการกำหนดค่านิยม ทิศทาง วิธีการ ปฎิบัติภายในและภายนอกองค์กร สถานการณ์ ปัจจุบัน รวมถึงการนำความเปลี่ยนแปลงด้านการบริหาร องค์กรของผู้บริหารในการนำพาองค์กรไปสู่ การบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสู่พัฒนาคุณภาพและยั่งยืน มีแนวทาง ดังนี้

### 1.1 การนำองค์กรของผู้บริหาร

1. วิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) เพื่อนำไป กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ และเป้าหมายที่เหมาะสมขององค์กร โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน

2. สื่อสารทิศทางขององค์กรไปยังบุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่าง ครอบคลุมทั่วถึง โดยใช้วิธีการสื่อสารที่หลากหลายตามลักษณะของแต่ละกลุ่ม ทั้งแบบทางการและ ไม่เป็นทางการ และอาจใช้สื่อเทคโนโลยี สารสนเทศในการสื่อสาร เช่น เว็บไซต์ (Website) ทวิต (Tweets) บล็อก (Blogging) รวมทั้งการติดตามเว็บไซต์ และบล็อกภายนอก และตอบกลับตามที่ เห็นสมควร

3. มีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน มีการสร้างแรงบันดาลใจ และความภูมิใจให้กับผู้ที่อยู่ในองค์กร สร้างทีมงานที่เข้มแข็งเพื่อขับเคลื่อนงาน ส่งเสริม พัฒนาและ ปรับปรุงผลการดำเนินงานของทีมงานอย่างต่อเนื่อง

4. สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ รวมทั้งสร้างจิตสำนึก กำกับดูแล และส่งเสริมให้ บุคลากรมีจริยธรรมและปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานบรรลุตาม วิสัยทัศน์ขององค์กร

5. วางแผนกลยุทธ์ที่เป็นระบบ มีประสิทธิผล และสร้างนวัตกรรมเพื่อการ เปลี่ยนแปลงโดยเน้นการมีส่วนร่วมเพื่อให้ตรงตามความต้องการ และความคาดหวังของบุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6. สื่อสารให้ทราบถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการดำเนินงานและผลประโยชน์ ที่บุคลากรจะได้รับ

7. มีการพัฒนาโครงสร้างองค์กรและมอบอำนาจตามความจำเป็น รวมทั้งการเรียนรู้ และการพัฒนาองค์กร

8. มีการให้คำแนะนำเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่องและ การพัฒนาแบบก้าวกระโดด

9. บุคลากรในองค์กรมีเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และ มีการรวบรวมความคิดต่าง ๆ นำมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่สำคัญ และ

นำไปสื่อสาร เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นร่วมกันจากบุคลากรเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร

## 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม

1. กำหนดนโยบาย แนวทาง มาตรการในการกำกับดูแลองค์กรที่ดีที่สะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ความโปร่งใสของการปฏิบัติงาน การปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน
2. เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโดยผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ
3. พัฒนาโครงสร้างองค์กรและมอบอำนาจตามความจำเป็น เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน รวมทั้งการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร
4. กำกับ ดูแล และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกรอบและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และจัดให้มีการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารและบุคลากร เพื่อนำผลการประเมินมาพัฒนา ปรับปรุงการทำงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และส่งผลต่อเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน
5. ดำเนินการเพื่อสร้างธรรมาภิบาลในองค์กร โดยการประยุกต์ใช้เครื่องมือ เช่น การสร้างภาวะผู้นำต้นแบบ การฝึกอบรม การจัดทำแนวทางปฏิบัติ การตรวจสอบด้านธรรมาภิบาล กำหนดตัวชี้วัดในการติดตามการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลขององค์กร เช่น ทักษะจิตของประชาชน ต่อความโปร่งใสขององค์กร ร้อยละของข้อร้องเรียนหรือข้อร้องทุกข์ทั้งภายในและภายนอกขององค์กรที่ลดลง จำนวนผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นหรือจำนวนข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นของประชาชนในการดำเนินการ
6. พัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการ เป็นต้น
7. ให้ความสำคัญกับประเด็นที่ประชาชนหรือผู้เรียนให้ความสนใจหรือวิตกกังวล เพื่อจะได้นำประเด็นดังกล่าวมาวางแผนป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
8. มีการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เพื่อพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสังคม และหาปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาที่ยั่งยืนให้กับองค์กร รวมทั้งกำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ
9. คำนึงถึงการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งคำนึงถึงการหมุนเวียนทรัพยากรที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่

## องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

เป็นกระบวนการศึกษาอนาคต ในการ จัดทำยุทธศาสตร์ นำไปสู่แผนการปฏิบัติตาม วัตถุประสงค์ที่วางไว้ รวมถึงสามารถปรับเปลี่ยนไปตาม สถานการณ์ปัจจุบันเพื่อวัดความก้าวหน้าของ การดำเนินการ มีแนวทาง ดังนี้

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์

1. การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและ ให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนปฏิบัติการ
2. วางแผนกลยุทธ์ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ทั้งการพัฒนาแผน การนำแผนสู่ การปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และการทบทวนปรับแผน
3. วิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) เพื่อนำไป กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ และเป้าหมายที่เหมาะสมขององค์กร
4. กำหนดแผนปฏิบัติการโดยคำนึงถึงกรอบระยะเวลาและโอกาสในการบรรลุ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
5. กำหนดดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (KPIs) โดยประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้
6. วางแผนกลยุทธ์โดยให้ความสำคัญกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถของ บุคลากรในการนำไปสู่การปฏิบัติ
7. ให้ความสำคัญกับการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและส่งผลต่อ การวางแผน กลยุทธ์อย่างเป็นระบบ
8. ให้ความสำคัญกับความต้องการ ความคาดหวังของบุคลากร ผู้เรียน และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำมาใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์

### 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1. มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร แผนงาน/โครงการ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับทราบ เข้าใจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ขององค์กร และบทบาทหน้าที่ของ ตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน
2. มีกลไกในการถ่ายทอดตัวชี้วัดขององค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล
3. มีรูปแบบการสื่อสารที่บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการ นำแผนไปสู่การปฏิบัติ

4. การจัดทำแผนปฏิบัติการ หรือแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงการจัดสรรทรัพยากรในด้านต่าง ๆ รวมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการหรือแผนงาน/โครงการ ตลอดจนมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต
5. มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและดำเนินการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายองค์กร
6. กำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการคาดการณ์ ติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ
7. กำหนดดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (KPIs) โดยประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้
8. มีข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือข้อมูลผลการดำเนินการขององค์กรอื่น เพื่อนำมาใช้ในการเปรียบเทียบเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต
9. วิเคราะห์ข้อมูลในอดีตเพื่อสามารถคาดการณ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำภายใต้สารสนเทศที่องค์กรมีอยู่
10. นำสารสนเทศที่ได้ไปใช้ปรับปรุงผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง

### องค์ประกอบที่ 3 การจัดการกระบวนการ

เป็นการบริหารกระบวนการทำงานภายในองค์กรที่องค์กรต้องค้นหากระบวนการที่สร้างคุณค่าแก่การบริการ มีความสำคัญและสนับสนุนให้การบริหารงานของสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีแนวทาง ดังนี้

#### 3.1 กระบวนการทำงาน

1. ออกแบบกระบวนการและวิเคราะห์กระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานภายในองค์กร เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง
2. วิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการ โดยพิจารณาทั้งกระบวนการภายใน และภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเหมาะสม
3. ออกแบบกระบวนการให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพ หรือจัดการกระบวนการเพื่อให้กระบวนการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
4. วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า ต้องเข้าใจหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องวิเคราะห์คุณสมบัติขององค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการและสามารถส่งต่องานไปสู่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด
5. มีการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ ตัวชี้วัด เป้าหมายและวัตถุประสงค์ การดำเนินงานที่ชัดเจน

6. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และสร้างความรู้ ความเข้าใจ กำหนดปฏิทิน แนวทางปฏิบัติตามคู่มือเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

7. ออกแบบวิธีการจัดกระบวนการที่หลากหลายเป็นขั้นตอนตามลำดับความสำคัญ โดยลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงาน โดยยึดกฎ ระเบียบของทางราชการ รวมทั้งความต้องการของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

8. ทบทวน จำแนก กำหนดข้อกำหนด ตัวชี้วัด รวมถึงค่าเป้าหมายของกระบวนการ เป็นประจำทุกต้นปีงบประมาณ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในบางกระบวนการ เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันข้อผิดพลาด

9. บริหารงานประจำวัน โดยกำหนดมาตรฐานการทำงาน มาตรฐานการบริการ ของกระบวนการ ระบบการติดตามประเมินผล การรายงานผลและระบบการสื่อสาร ชี้แจง ระบบ การประชุมระดมความคิดเห็นในการแก้ไข ป้องกัน และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

10. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการกระบวนการ

### 3.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

1. ปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดค่าใช้จ่าย เพื่อส่งผลให้การดำเนินการดีขึ้น

2. พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ โดยนำระบบทางด้านการบริหารจัดการต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการมาใช้ เพื่อให้สามารถตอบสนองความท้าทายขององค์กร ด้านปฏิบัติการในลักษณะสำคัญขององค์กรได้

3. ผู้รับผิดชอบกระบวนการ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการเทียบเคียงกับองค์กรที่มีการปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน หรือกับหน่วยงานที่เป็น Best Practice เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และนำไปปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน หรือพัฒนากระบวนการไปสู่การสร้างนวัตกรรม

4. มีการจัดสรรเวลาในการทำงาน เพื่อใช้ในการทบทวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อใช้ในการเรียนรู้และปรับปรุงต่อไป

5. นำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

6. มีการสร้างระบบบริหารความเสี่ยงและมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

7. มีการกำหนดแผนการเตรียมความพร้อมในหลายวิธีการให้สอดคล้องกับระดับความรุนแรงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

8. ระบบการเตรียมความพร้อม พิจารณาถึงการป้องกัน การจัดการความต่อเนื่องในการปฏิบัติการ และการคืนสู่สภาพเดิม

9. สร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงและจัดกระบวนการจัดการความปลอดภัย และภาวะฉุกเฉินเพื่อเตรียมพร้อมและให้เกิดความต่อเนื่อง

10. มีการกำหนดแนวปฏิบัติให้ถ่ายทอดสู่ปฏิบัติ

11. สร้างบรรยากาศและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ออกแบบให้ทุกกลุ่มงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและสร้างสรรค์นวัตกรรม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสอนงานแบบพี่น้อง และส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาและปรับปรุงการทำงานจนเกิดนวัตกรรม

12. พัฒนาทักษะของบุคลากร และการส่งเสริมการปฏิบัติงานในลักษณะทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) รวมทั้งการพัฒนาความรู้ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีคุณภาพและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

#### องค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้

เป็นการวัดการวิเคราะห์การจัดการสารสนเทศรวมถึงเทคโนโลยีในการดำเนินการหรือ ผลการปฏิบัติของสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานจัดการขององค์กร มีแนวทาง ดังนี้

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง ผลการดำเนินการ

1. ตัวชี้วัดผลการดำเนินการมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการดำเนินงานอย่างครบถ้วน เพื่อใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน

2. มีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการในเชิงเปรียบเทียบ เพื่อเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานและนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. รูปแบบการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีลักษณะที่ง่ายต่อการนำมาใช้ตัดสินใจ

4. วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการโดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การวัดผล วิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ มีการเปรียบเทียบกับเป้าหมายผลการดำเนินการที่ผ่านมา และการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต

6. นำผลการทบทวนมาเรียนรู้ร่วมกันโดยมีการเทียบเคียงภายในองค์กรในแต่ละหน่วยงาน และแต่ละกระบวนการภายในองค์กร รวมทั้งนำผลการดำเนินการมาคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต

#### 4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้

1. ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องของการจัดสรรทรัพยากร การกระตุ้นผลักดัน การประสานงาน กำกับติดตาม และการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การจัดการความรู้ได้รับการปฏิบัติอย่างจริงจัง
2. ผู้เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ ได้รับการถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ และนำความรู้ที่ได้รับไปศึกษาค้นคว้าต่อยอดความรู้
3. ใช้ระบบพี่เลี้ยงในการขับเคลื่อนผลักดันการจัดการความรู้ เช่น การสัมภาษณ์ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นต้น
4. มีการปลูกฝังการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์กร
5. การนำความรู้จากแต่ละบุคคลมาบูรณาการร่วมกันและจัดทำเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน
6. ข้อมูลและสารสนเทศมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง
7. มีข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้งานได้แบบ Real Time
8. มีการทบทวนความเหมาะสมของอุปกรณ์ Hardware และ Software ติดตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ และนำมาปรับใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานน้อยลง แต่ได้ปริมาณงานและประสิทธิภาพของงานมากขึ้น
9. มีแนวทาง/มาตรการป้องกันความเสียหาย และมีการสำรองข้อมูลและสารสนเทศ (Backup) ซึ่งเมื่อเกิดความเสียหายสามารถฟื้นฟูระบบและกู้คืนข้อมูลการความเสียหายได้ (Recovery)
10. จัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจเกิดกับระบบสารสนเทศ (IT Contingency Plan)

#### องค์ประกอบที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

เป็นการจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา อันได้แก่ ครู บุคลากรทางการศึกษา พนักงานของสถานศึกษา โดยการประเมินผล การทำงานอย่างต่อเนื่องและวางระบบการทำงานให้เหมาะสมกับบุคคลโดยคำนึงถึงความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันในองค์กร รวมถึงการสร้าง บรรยากาศที่ดีในการทำงานให้แก่บุคลากร มีแนวทาง ดังนี้

### 5.1 ความผูกพันของบุคลากร

1. ประเมินความผูกพันด้วยรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีกระบวนการที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มบุคลากร
2. พัฒนาระบบงานเพื่อเสริมสร้างผลการทำงานที่ดีและบุคลากรมีความผูกพัน
3. กำหนดตัวชี้วัดด้านความผูกพันที่หลากหลายและครอบคลุมทุกระดับ
4. มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรอย่างตรงไปตรงมาส่งผลให้เข้าใจในข่าวสารต่าง ๆ เป็นอย่างดี เป็นการร่วมกันปรับปรุงงาน มีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการกับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง ทำให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ได้รับข้อมูลแบบสองทางที่ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน สามารถตอบสนองได้ตรงความต้องการและนำไปสู่การดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง
5. สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
6. การกำหนดเป้าหมายความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ (Career Path) ให้บุคลากรเพื่อให้บุคลากรทราบว่าเมื่อทำงานสำเร็จแล้ว จะมีโอกาส เติบโตหรือขยายไปทำอะไรบ้าง เพราะชีวิตต้องก้าวต่อไป ไม่ใช่หยุดอยู่กับที่

### 5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

1. วางแผนกำลังคนและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกระบวนการดำเนินงาน ทั้งกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนขององค์กร
2. วางแผนและพัฒนาบุคลากรตามกรอบที่ชัดเจน คือ กำหนดความต้องการในการพัฒนา (Training Needs) ออกแบบหลักสูตรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดำเนินการตามแผนประเมินผลการพัฒนาการเรียนรู้ โดยกำหนดเป้าหมายไว้ตามแผนปฏิบัติราชการ
3. สื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพ และตั้งเป้าหมายในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรให้บุคลากรร่วมมือกันและมีความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารทิศทางการทำงานขององค์กร ข้อมูลสารสนเทศในกระบวนการทำงาน ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและข้อมูลสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
4. ออกแบบระบบทีมข้ามสายงาน โดยใช้รูปแบบคณะทำงานที่ประกอบด้วยตัวแทนของบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ให้ครอบคลุมตามประเภทของกระบวนการดำเนินงานในองค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาการที่บุคลากรมุ่งสนใจเฉพาะงานที่ตนรับผิดชอบหลัก ทำให้ระบบดำเนินไปอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้มีโอกาสสื่อสารตัดสินใจและทำงานร่วมกันตามห่วงโซ่คุณค่าที่สอดคล้องกัน

5. ผู้บริหารนำข้อมูลที่เป็นประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน ความปลอดภัย การป้องกันภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานมาวิเคราะห์สาเหตุออกแบบและจัดสภาพแวดล้อม ของการทำงานให้เหมาะสม สำหรับทุกกลุ่มของบุคลากร

6. สร้างบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงมีส่วนร่วม ในการทบทวนประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้เรียน ความปลอดภัย การป้องกันภัย และ สภาพแวดล้อมในการทำงาน

7. ผู้บริหารคำนึงถึงการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน ได้แก่

- 1) คุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อมและความสะดวก
- 2) สวัสดิการในการทำงานและนอกเหนือจากการทำงาน และ
- 3) การได้รับการยอมรับและให้คุณค่า

### องค์ประกอบที่ 6 การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป็นการให้ความสำคัญ หรือความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึง การสร้างความสัมพันธ์อันดีเพื่อให้เกิด ความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของ สถานศึกษา มีแนวทาง ดังนี้

#### 6.1 ความคาดหวังของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. ให้ความสำคัญกับช่องทางที่สามารถโต้ตอบซึ่งกันและกัน และตอบสนองได้อย่าง ทันทีทันที่ รวมทั้งการนำนวัตกรรม มาใช้ในเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง

2. นำสารสนเทศที่ได้ไปใช้ปรับปรุงผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง เช่น เพิ่มช่องทางให้บริการใหม่ ๆ ขยายเวลาให้บริการในช่วงพักกลางวัน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ปรับปรุงขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ เป็นต้น

3. ร่วมประชุม หรือมีกระบวนการรับฟังความคิดเห็น เกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวัง ความไม่พึงพอใจ/ข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชยของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับหน่วยงานภาคีเครือข่าย เพื่อนำข้อมูลมาวางแผน ทบทวน ปรับปรุง การให้บริการทันที่ทันที่ให้เกิดความพึงพอใจและหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต

4. ใช้วิธีการประเมินความพึงพอใจที่เหมาะสมกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5. สร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนให้มีการติดตามตรวจสอบการทำงาน ทุกขั้นตอน และให้มีการรายงานผลการดำเนินงานในทุกๆระยะ โดยการดำเนินการให้เป็นระบบ

6. กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของครูผู้สอน และติดตามประเมินผลการ ปฏิบัติงานเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การจัดกระบวนการเรียนรู้ การบริการและ กระบวนการทำงานของครูให้สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. มีการประเมินความพึงพอใจที่ทันต่อการตอบสนอง เช่น การประเมินความพึงพอใจ ณ จุดให้บริการ และแก้ไขปัญหาทันทีเมื่อพบปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้เรียน

8. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการทำงานที่สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งติดตามผลการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

## 6.2 ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย

1. มีการประเมินความไม่พึงพอใจที่ทันต่อการตอบสนอง เช่น การประเมินความไม่พึงพอใจ ณ จุดให้บริการ และแก้ไขปัญหาทันทีเมื่อพบปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความไม่พึงพอใจของผู้เรียน

2. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการทำงานที่สามารถหลีกเลี่ยงการเกิดความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งติดตามผลการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. สำนักงานเขตปรับตัวเองให้สอดคล้องกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ตลอดเวลา

4. กำหนดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้มีผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่เพิ่มขึ้น มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวัง และกลับมาใช้บริการอีกในอนาคต

5. มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและระบบการพัฒนาบุคลากรที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรม การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6. กำหนดช่องทางและวิธีการการรับฟังข้อร้องเรียนที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. กำหนดวิธีการและระยะเวลาแล้วเสร็จในการจัดการกับข้อร้องเรียนต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบ และมอบอำนาจในการจัดการกับข้อร้องเรียน

8. ดำเนินการตอบกลับข้อร้องเรียนในทุกกรณีโดยมีแบบฟอร์มกลางในการตอบกลับ

9. เก็บสถิติข้อร้องเรียนและการตอบกลับ เพื่อประโยชน์ในการประเมินผลการดำเนินการ รวมทั้งนำข้อร้องเรียนมาปรับปรุงระบบงานให้เหมาะสม

10. ติดตามคุณภาพการให้บริการโดยมุ่งเน้นโดยตรงที่กลุ่มผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลายรูปแบบ เช่น การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม Focus Group การรวบรวมข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ต

## องค์ประกอบที่ 7 การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน

เป็นกระบวนการดำเนินการเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพ การให้บริการ การประเมินผลติดตามอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ความสำคัญ การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เป็นการแข่งขันกันที่ผลการดำเนินงาน และผลการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร เป็นการบริหารทรัพยากร บุคคลที่เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วม ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทุกคนรู้ว่าพันธกิจขององค์กรคืออะไร นโยบาย และผลลัพธ์ของโครงการจะบรรลุผลสำเร็จ ตัวชี้วัดคุณลักษณะการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัดคุณลักษณะการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของการบริหารสถานศึกษาคุณภาพ ประกอบด้วย

- 1) กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง
- 2) พัฒนาการวัดผลการดำเนินงาน
- 3) มีการประเมินผลการดำเนินงาน
- 4) การมุ่งสร้างความรู้
- 5) มีประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา
- 6) มีคุณภาพการให้บริการ
- 7) มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
- 8) สถานศึกษามีการพัฒนา

7.1 ผลการปฏิบัติงาน คือ ผลดำเนินการและผลการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของสถาบัน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับ ดูแล และผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด ผลการดำเนินการที่เปรียบเทียบกับคู่แข่ง และสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษา ตามหลักสูตรและบริการในลักษณะเดียวกัน

7.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน คือ ประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ การพัฒนาองค์กร สถานศึกษามีการพัฒนา รวมถึงความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบ ต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

## ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล

การประเมินผลดำเนินการ ดังนี้

1. สรุปผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. การประเมินผลผลลัพธ์การดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ ก่อนและหลังการพัฒนา

## ส่วนที่ 5 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้

เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จในเป้าหมายที่สูงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้าฝ่าย/งาน ควรทราบแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ดังต่อไปนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรให้การสนับสนุนให้การดำเนินงานการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ควรมีการช่วยเหลือ นิเทศ กำกับ ติดตาม และ ประเมินผลเพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์
2. ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้สร้างแรงจูงใจ มุ่งมั่น จริงจัง สนับสนุน และ อำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ให้กับการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาควรศึกษารูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพให้เข้าใจอย่างละเอียด ก่อนนำไปใช้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำหนดให้การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ เป็นนโยบายหลักของสถานศึกษา มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน
5. ผู้บริหารสถานศึกษาควรแจ้งนโยบายและรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพให้ครูและชุมชนรับทราบและร่วมกันดำเนินการตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ
6. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาวในลักษณะกัลยาณมิตรและเสริมแรงเชิงบวก
7. เนื่องจากบริบทของพื้นที่หรือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีบริบทที่แตกต่างกัน ดังนั้นการนำรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพไปใช้จึงอาจจะต้องมีการปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพให้สอดคล้องกับ บริบทของพื้นที่หรือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้น ๆ แนวปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา ครูที่เกี่ยวข้อง

### 1. ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีแนวปฏิบัติดังนี้

1.1 เป็นผู้นำในการนำรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพไปใช้และมีการทบทวนการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.2 เป็นผู้นำในการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ

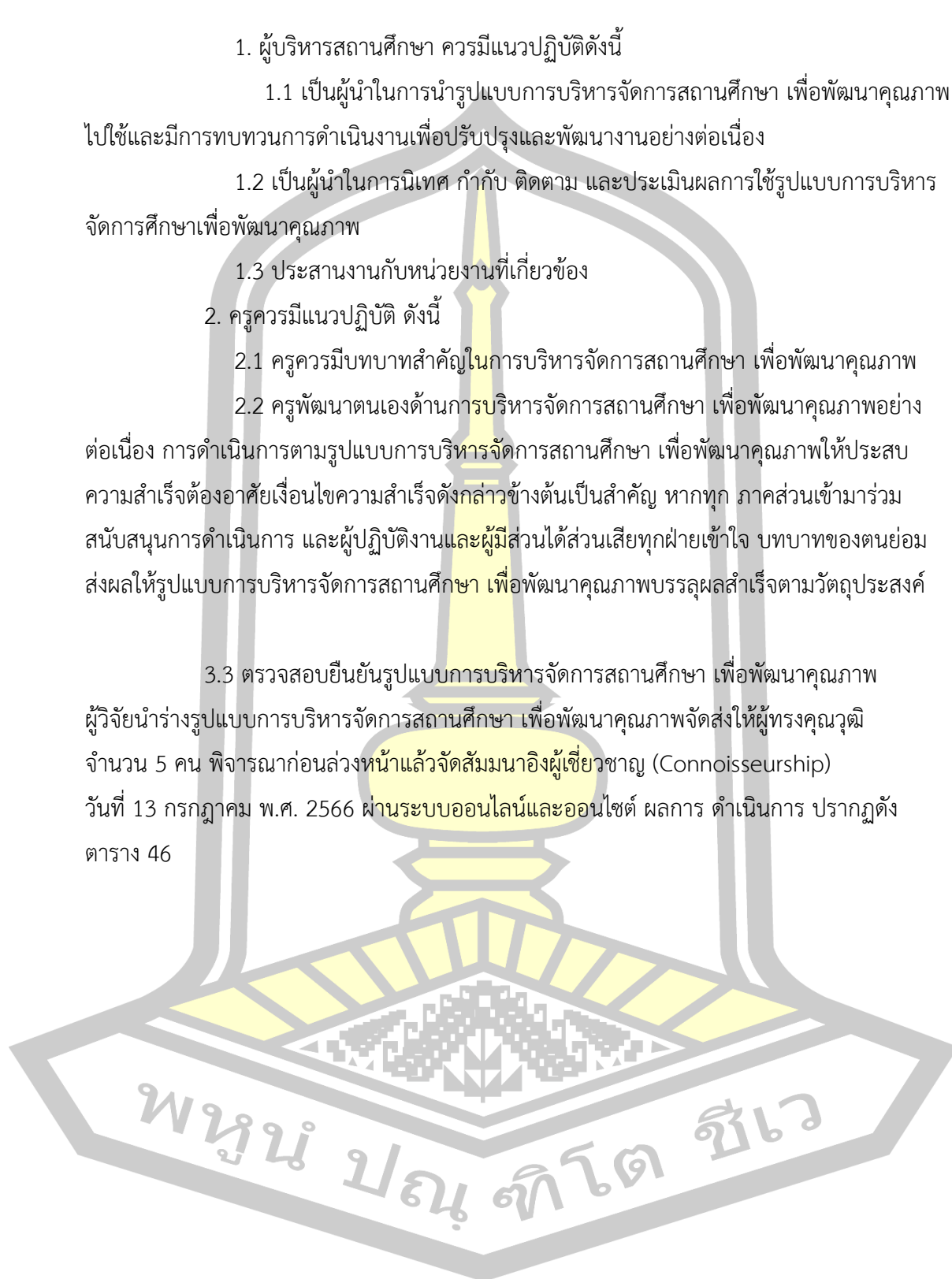
1.3 ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### 2. ครูควรมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

2.1 ครูควรมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ

2.2 ครูพัฒนาตนเองด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การดำเนินการตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยเงื่อนไขความสำเร็จดังกล่าวข้างต้นเป็นสำคัญ หากทุก ภาคส่วนเข้ามาร่วมสนับสนุนการดำเนินการ และผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเข้าใจ บทบาทของตนย่อมส่งผลให้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

3.3 ตรวจสอบยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ  
ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพจัดส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิ  
จำนวน 5 คน พิจารณาก่อนล่วงหน้าแล้วจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)  
วันที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ. 2566 ผ่านระบบออนไลน์และออนไซต์ ผลการ ดำเนินการ ปรากฏดัง  
ตาราง 46



ตาราง 46 บทสรุปรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ด้วยการจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

| ร่างรูปแบบ              | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ                                                                  | แก้ไขเป็น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิด |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| หลักการแนวคิด           | เสนอให้ปรับปรุงแก้ไขโดยให้ครอบคลุม องค์ประกอบต่าง ๆ จาก แนวคิดและค่านิยมหลัก 11 ประการ | แนวคิดและค่านิยมหลัก 11 ประการ ดังนี้<br>1. การนำองค์กรอย่างมี วิสัยทัศน์<br>2. การเรียนรู้ขององค์กร และความสามารถในการปรับตัว<br>3. พัฒนาคุณภาพที่มุ่งเน้น ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน<br>4. การให้คุณค่ากับคณะครู บุคลากร และผู้มีส่วนร่วม<br>5. การมุ่งอนาคต<br>6. การมุ่งเน้นความสำเร็จ<br>7. การจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม<br>8. การบริหารจัดการบนพื้นฐานของข้อมูลจริง<br>9. ความรับผิดชอบต่อ สาธารณะ/สังคม และ ความเป็นพลเมืองดี<br>10. มุมมองเชิงระบบ<br>11. จริยธรรมและความโปร่งใส |
| ส่วนที่ 2 วัดดูประสงค์  |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| วัดดูประสงค์            | เสนอให้ปรับ วัดดูประสงค์จาก 2 ข้อ ให้เหลือ 1 ข้อ                                       | เพื่อพัฒนามาตรฐานด้านการบริหารจัดการการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การมีส่วนร่วม และการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลของสำนักงานเขตฯ สู่พัฒนาคุณภาพ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                         |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ                     | แก้ไขเป็น                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ส่วนที่ 3 กระบวนการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                       |
| ด้านการนำองค์กร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 1. วิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ และเป้าหมายที่เหมาะสมขององค์กร โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และร่วมกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน                                                                                                                  | เสนอให้เพิ่มข้อความ “และค่านิยมขององค์กร” | 1. วิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ และเป้าหมายที่เหมาะสมขององค์กร โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กรอย่างชัดเจน |
| 2. สื่อสารทิศทางขององค์กรไปยังบุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุมทั่วถึง โดยใช้วิธีการสื่อสารที่หลากหลาย ตามลักษณะของแต่ละกลุ่ม ทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ และอาจใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร เช่น เว็บไซต์ (Website) ทวิต (Tweets) บล็อก (Blogging) รวมทั้งการติดตามเว็บไซต์ และบล็อกภายนอก และตอบกลับตามที่เห็นสมควร | เหมาะสม                                   | -                                                                                                                                                                                                                                                     |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                                                                                                 | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ                | แก้ไขเป็น                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. มีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน มีการสร้างแรงบันดาลใจและความภูมิใจให้กับผู้ที่อยู่ในองค์กร สร้างทีมงานที่เข้มแข็งเพื่อขับเคลื่อนงาน ส่งเสริมพัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินงานของทีมงานอย่างต่อเนื่อง | เสนอให้เพิ่มข้อความ<br>“และสม่ำเสมอ” | 3. มีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน มีการสร้างแรงบันดาลใจและความภูมิใจให้กับผู้ที่อยู่ในองค์กร สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง เพื่อขับเคลื่อนงาน ส่งเสริมพัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินงานของทีมงานอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ |
| 4. สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ รวมทั้งสร้าง จิตสำนึก กำกับดูแล และส่งเสริมให้บุคลากรมี จริยธรรม และปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานบรรลุ ตามวิสัยทัศน์ขององค์กร                                       | เหมาะสม                              | -                                                                                                                                                                                                                                       |
| 5. วางแผนกลยุทธ์ที่เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และสร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นการมีส่วนร่วมเพื่อให้ตรงตามความต้องการ และความคาดหวังของบุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                       | เหมาะสม                              | -                                                                                                                                                                                                                                       |
| 6. สื่อสารให้ทราบถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ จากการดำเนินงาน และผลประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับ                                                                                                                              | เหมาะสม                              | -                                                                                                                                                                                                                                       |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                                                                                                                                     | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ                                             | แก้ไขเป็น                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7. มีการพัฒนาโครงสร้างองค์กร และมอบ อำนาจตามความจำเป็น รวมทั้งการเรียนรู้และการพัฒนา องค์กร                                                                                                                                                                    | เสนอให้เพิ่มข้อความ “เพื่อสร้างสภาพแวดล้อม ที่เหมาะสมในการ ทำงาน” | 7. มีการพัฒนาโครงสร้างองค์กร และมอบอำนาจตามความจำเป็น เพื่อ สร้างสภาพแวดล้อมที่ เหมาะสมในการทำงาน รวมทั้ง การเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร |
| 8. มีการให้คำแนะนำเพื่อให้เกิดผล สำเร็จในการปรับปรุงองค์กร อย่างต่อเนื่องและการพัฒนาแบบ ก้าวกระโดด                                                                                                                                                             | เหมาะสม                                                           | -                                                                                                                                      |
| 9. บุคลากรในองค์กรมีเวที การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่าง ต่อเนื่อง และมีการรวบรวม ความคิดต่าง ๆ นำมาจัดลำดับ ความสำคัญ เพื่อนำไปสู่ การตัดสินใจที่สำคัญ และนำไป สื่อสาร เพื่อปรับปรุงผลการ ดำเนินงานที่ดีขึ้นร่วมกัน จากบุคลากรเพื่อนำมาใช้ในการ พัฒนาองค์กร | เหมาะสม                                                           | -                                                                                                                                      |
| 10. กำหนดนโยบาย แนวทาง มาตรการในการกำกับดูแลองค์กรที่ ดีที่สะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ความโปร่งใสของการปฏิบัติงาน การปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน                                        | เหมาะสม                                                           | -                                                                                                                                      |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                                                                                                                                   | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ                   | แก้ไขเป็น                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11. เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมใน การบริหารโดยผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ                                                                                                                                                                         | เหมาะสม                                 | -                                                                                                                                                                                                                         |
| 12. พัฒนาโครงสร้างองค์กรและมอบอำนาจตามความจำเป็น เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน รวมทั้งการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร                                                                                                                               | เหมาะสม                                 | -                                                                                                                                                                                                                         |
| 13. กำกับ ดูแล และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติ ตามกรอบและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และจัดให้มีการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารและบุคลากรเพื่อนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุงการทำงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และส่งผลต่อเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน | เหมาะสม                                 | -                                                                                                                                                                                                                         |
| 14. ดำเนินการเพื่อสร้างธรรมาภิบาลในองค์กร โดยการประยุกต์ใช้เครื่องมือ เช่น การสร้างภาวะผู้นำต้นแบบ การฝึกอบรม การจัดทำ แนวทางปฏิบัติ การตรวจสอบด้าน ธรรมาภิบาล กำหนดตัวชี้วัดในการติดตาม การดำเนินการ ด้านธรรมาภิบาล                                         | เสนอให้เพิ่มข้อความ “หรือวิธีการต่าง ๆ” | 14. ดำเนินการเพื่อสร้างธรรมาภิบาลในองค์กร โดยการประยุกต์ใช้เครื่องมือ หรือวิธีการต่าง ๆ เช่น การสร้างภาวะผู้นำต้นแบบ การฝึกอบรม การจัดทำ แนวทางปฏิบัติ การตรวจสอบด้านธรรมาภิบาล กำหนดตัวชี้วัดในการติดตามการดำเนินการด้าน |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                                                                                                 | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ | แก้ไขเป็น                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ขององค์กร เช่น ทศนคติของประชาชนต่อความโปร่งใสขององค์กร ร้อยละ ของข้อร้องเรียนหรือข้อร้องทุกข์ทั้งภายในและภายนอกขององค์กรที่ลดลง จำนวนผู้เข้าร่วม แสดงความคิดเห็นหรือจำนวนข้อเสนอแนะหรือ ข้อคิดเห็นของประชาชนในการดำเนินการ |                       | ธรรมาภิบาลขององค์กร เช่น ทศนคติของ ประชาชนต่อความโปร่งใสขององค์กร ร้อยละของข้อร้องเรียนหรือข้อร้องทุกข์ ทั้งภายในและภายนอกขององค์กรที่ลดลง จำนวนผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นหรือจำนวน ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นของประชาชนในการดำเนินการ |
| 15. พัฒนาระบบการทำงาน เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เช่น การจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการ เป็นต้น                                                                             | เหมาะสม               | -                                                                                                                                                                                                                                    |
| 16. ให้ความสำคัญกับประเด็นที่ประชาชนหรือผู้เรียนให้ความสนใจหรือวิตกกังวล เพื่อจะได้นำประเด็นดังกล่าวมาวางแผนป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น                                                                                 | เหมาะสม               | -                                                                                                                                                                                                                                    |
| 17. มีการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เพื่อพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสังคม และหาปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาที่ยั่งยืนให้กับองค์กร รวมทั้งกำหนดเป็นกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ                               | เหมาะสม               | -                                                                                                                                                                                                                                    |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                                                                       | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ                              | แก้ไขเป็น                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 18. คำนึงถึงการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งคำนึงถึงการหมุนเวียนทรัพยากรที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่                                                                                  | เหมาะสม                                            | -                                                                                                                                                   |
| ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์                                                                                                                                                                         |                                                    |                                                                                                                                                     |
| 1. การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ | เหมาะสม                                            | -                                                                                                                                                   |
| 2. วางแผนกลยุทธ์ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ทั้งการพัฒนาแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และการทบทวนปรับแผน                                                                          | เสนอให้เพิ่มข้อความ “ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง” | 2. วางแผนกลยุทธ์ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ทั้งการพัฒนาแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และการทบทวนปรับแผนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง |
| 3. วิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก และภายในองค์กร (SWOT Analysis) เพื่อนำไปกำหนด วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ และเป้าหมายที่เหมาะสมขององค์กร                                                              | เหมาะสม                                            | -                                                                                                                                                   |
| 4. กำหนดแผนปฏิบัติการ โดยคำนึงถึงกรอบระยะเวลาและโอกาสในการบรรลุทั้งในระยะสั้น และระยะยาว                                                                                                         | เหมาะสม                                            | -                                                                                                                                                   |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                                                                           | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ              | แก้ไขเป็น                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. กำหนดดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (KPIs) โดยประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้                                                                    | เหมาะสม                            | -                                                                                                                                                                                        |
| 6. วางแผนกลยุทธ์โดยให้ความสำคัญกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถของบุคลากรในการนำไปสู่การปฏิบัติ                                                                                                           | เหมาะสม                            | -                                                                                                                                                                                        |
| 7. ให้ความสำคัญกับการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ                                                                                                   | เหมาะสม                            | -                                                                                                                                                                                        |
| 8. ให้ความสำคัญกับความต้องการความคาดหวังของบุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำมาใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์                                                                    | เหมาะสม                            | -                                                                                                                                                                                        |
| 9. มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร แผนงาน/โครงการ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับทราบเข้าใจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ขององค์กร และบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร อย่างชัดเจน | เสนอให้ตัดข้อความ<br>“อย่างชัดเจน” | 9. มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร แผนงาน/โครงการ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับทราบเข้าใจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ขององค์กร และบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                                                                                          | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ | แก้ไขเป็น |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------|
| 10. มีกลไกในการถ่ายทอดตัวชี้วัดขององค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล                                                                                                                                               | เหมาะสม               | -         |
| 11. เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโดยผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ                                                                                                                                 | เหมาะสม               | -         |
| 12. การจัดทำแผนปฏิบัติการหรือแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงการจัดสรรทรัพยากรในด้านต่าง ๆ รวมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ หรือแผนงาน/โครงการ ตลอดจนมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต | เหมาะสม               | -         |
| 13. มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยงเพื่อป้องกันหรือลดผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายองค์กร                                                                                       | เหมาะสม               | -         |
| 14. กำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการคาดการณ์ ติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ                                                                                                  | เหมาะสม               | -         |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                          | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ                                  | แก้ไขเป็น                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15. กำหนดดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (KPIs) โดยประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้                  | เหมาะสม                                                | -                                                                                                                                                                                                           |
| 16. มีข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือข้อมูลผลการดำเนินการขององค์กรอื่นเพื่อนำมาใช้ในการเปรียบเทียบเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต | เหมาะสม                                                | -                                                                                                                                                                                                           |
| 17. วิเคราะห์ข้อมูลในอดีตเพื่อสามารถคาดการณ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำภายใต้สารสนเทศที่องค์กรมีอยู่                                                      | เหมาะสม                                                | -                                                                                                                                                                                                           |
| 18. นำสารสนเทศที่ได้ไปใช้ปรับปรุงผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง                                                                                   | เสนอให้ยกตัวอย่างเพิ่มเติมเพื่ออธิบายให้เข้าใจง่ายขึ้น | 18. นำสารสนเทศที่ได้ไปใช้ปรับปรุงผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง เช่น เพิ่มช่องทางให้บริการใหม่ ๆ ขยายเวลาให้บริการในช่วงพักกลางวัน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ปรับปรุงขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ เป็นต้น |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ | แก้ไขเป็น |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------|
| ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                                                                                                                                                                                                                                                      |                       |           |
| 1. ให้ความสำคัญกับช่องทางที่สามารถโต้ตอบซึ่งกันและกัน และตอบสนองได้อย่างทันท่วงที รวมทั้งการนำนวัตกรรมมาใช้ในเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง                                                                                                                                                                                   | เหมาะสม               | -         |
| 2. นำสารสนเทศที่ได้ไปใช้ปรับปรุงผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง เช่น เพิ่มช่องทางให้บริการใหม่ ๆ ขยายเวลาให้บริการในช่วงพักกลางวัน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ปรับปรุงขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ เป็นต้น                                                                                                           | เหมาะสม               | -         |
| 3. ร่วมประชุม หรือมีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวัง ความไม่พึงพอใจ/ข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชยของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับหน่วยงานภาคีเครือข่าย เพื่อนำข้อมูลมาวางแผน ทบทวนปรับปรุงการให้บริการทันท่วงที ทำให้เกิดความพึงพอใจและหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต | เหมาะสม               | -         |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                                                                                                            | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ          | แก้ไขเป็น                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. ใช้วิธีการประเมินความพึงพอใจที่เหมาะสม กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                                                                                                                                          | เสนอให้เพิ่มคำว่า “แต่ละกลุ่ม” | 4. ใช้วิธีการประเมินความพึงพอใจที่เหมาะสมกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม |
| 5. สร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนให้มีการติดตามตรวจสอบการทำงานทุกขั้นตอน และให้มีการรายงานผลการดำเนินงานในทุกระยะ โดยการดำเนินการให้เป็นระบบ                                                                                         | เหมาะสม                        | -                                                                                     |
| 6. กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของครูผู้สอน และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน จัดกระบวนการเรียนรู้ การบริการและกระบวนการทำงานของครูเพื่อสามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | เหมาะสม                        | -                                                                                     |
| 7. มีการประเมินความพึงพอใจที่ทันต่อการ ตอบสนอง เช่น การประเมินความพึงพอใจ ณ จุดให้บริการ และแก้ไขปัญหาทันทีเมื่อพบปัญหาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้เรียน                                                                              | เหมาะสม                        | -                                                                                     |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                                                                                     | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ                            | แก้ไขเป็น                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 8. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุง<br>ผลผลิต บริการ กระบวนการ<br>ทำงานที่สามารถตอบสนองต่อ<br>ความพึงพอใจของผู้เรียนและ<br>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งติดตาม<br>ผลการดำเนินการปรับปรุงอย่าง<br>ต่อเนื่อง            | เหมาะสม                                          | -                                                                                |
| 9. มีการประเมินความไม่พึงพอใจที่<br>ทันต่อการตอบสนอง เช่น<br>การประเมินความไม่พึงพอใจ<br>ณ จุดให้บริการ และแก้ไขปัญหา<br>ทันทีเมื่อพบปัญหาที่ส่งผลต่อ<br>ความไม่พึงพอใจของผู้เรียน                             | เหมาะสม                                          | -                                                                                |
| 10. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุง<br>ผลผลิต บริการ กระบวนการ<br>ทำงานที่สามารถหลีกเลี่ยง<br>การเกิดความไม่พึงพอใจของผู้เรียน<br>และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้ง<br>ติดตามผลการดำเนินการปรับปรุง<br>อย่างต่อเนื่อง | เหมาะสม                                          | -                                                                                |
| 11. สำนักงานเขตฯ ปรับตนเองให้<br>สอดคล้องกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสียอยู่ตลอดเวลา                                                                                                                    | เสนอให้ปรับคำว่า<br>“สำนักงานเขต.เป็น<br>องค์กร” | องค์กรปรับตนเองให้สอดคล้อง<br>กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>อยู่ตลอดเวลา |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                                                                                  | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ                                     | แก้ไขเป็น                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 12. กำหนดกิจกรรมสร้าง<br>ความสัมพันธ์เพื่อให้ผู้เรียนและ<br>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่ ๆ<br>เพิ่มขึ้น มุ่งเน้นการตอบสนอง<br>ความต้องการและทำให้เหนือกว่า<br>ความคาดหวัง และกลับมาใช้<br>บริการอีกในอนาคต | เหมาะสม                                                   | -                                                                                     |
| 13. มีระบบการบริหารผลการ<br>ปฏิบัติงานและระบบการพัฒนา<br>บุคลากรที่เอื้อต่อการสร้าง<br>วัฒนธรรม การมุ่งเน้นผู้เรียนและ<br>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                                              | เหมาะสม                                                   | -                                                                                     |
| 14. กำหนดช่องทางและวิธีการ<br>การรับฟังข้อร้องเรียนที่เหมาะสม<br>กับกลุ่มผู้เรียนและผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสีย                                                                                                | เหมาะสม                                                   | -                                                                                     |
| 15. กำหนดวิธีการและระยะเวลา<br>แล้วเสร็จในการจัดการกับ<br>ข้อร้องเรียนต่าง ๆ รวมทั้งกำหนด<br>ผู้รับผิดชอบ และมอบอำนาจใน<br>การจัดการกับข้อร้องเรียน                                                         | เหมาะสม                                                   | -                                                                                     |
| 16. ดำเนินการตอบกลับ<br>ข้อร้องเรียนในทุกกรณี โดยมี<br>แบบฟอร์มกลางในการตอบกลับ                                                                                                                             | เสนอให้ปรับคำว่า<br>“แบบฟอร์มกลางเป็น<br>แบบฟอร์มมาตรฐาน” | 16. ดำเนินการตอบกลับ<br>ข้อร้องเรียนในทุกกรณี<br>โดยมีแบบฟอร์มมาตรฐาน<br>ในการตอบกลับ |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                                                | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ | แก้ไขเป็น |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------|
| 17. เก็บสถิติข้อร้องเรียนและการตอบกลับเพื่อประโยชน์ในการประเมินผลการดำเนินการ รวมทั้งนำข้อร้องเรียนมาปรับปรุงระบบงานให้เหมาะสม                                            | เหมาะสม               | -         |
| 18. ติดตามคุณภาพการให้บริการโดยมุ่งเน้นโดยตรงที่กลุ่มผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลายรูปแบบ เช่น การสัมภาษณ์แบบสอบถาม Focus Group การรวบรวมข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ต | เหมาะสม               | -         |
| ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้                                                                                                                                |                       |           |
| 1. ตัวชี้วัดผลการดำเนินการมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการดำเนินงานอย่างครบถ้วนเพื่อใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน                                                                   | เหมาะสม               | -         |
| 2. มีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการในเชิงเปรียบเทียบเพื่อเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานและนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง                              | เหมาะสม               | -         |
| 3. รูปแบบการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีลักษณะที่ง่ายต่อการนำมาใช้ตัดสินใจ                                                                                               | เหมาะสม               | -         |
|                                                                                                                                                                           |                       |           |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                                                           | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ | แก้ไขเป็น |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------|
| 4. วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ                                                                      | เหมาะสม               | –         |
| 5. การวัดผล วิเคราะห์ และ ทบทวนผลการดำเนินการ มีการเปรียบเทียบกับเป้าหมายผลการดำเนินการที่ผ่านมา และการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต                                                        | เหมาะสม               | –         |
| 6. นำผลการทบทวนมาเรียนรู้ร่วมกันโดยมีการเทียบเคียงภายในองค์กรในแต่ละหน่วยงาน และแต่ละกระบวนการภายในองค์กร รวมทั้งนำผลการดำเนินการมาคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต                     | เหมาะสม               | –         |
| 7. ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องของการจัดสรรทรัพยากร การกระตุ้นผลักดัน การประสานงาน กำกับ ติดตาม และการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การจัดการความรู้ได้รับการปฏิบัติอย่างจริงจัง | เหมาะสม               | –         |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                                                                                           | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ                                         | แก้ไขเป็น                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8. ผู้เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ ได้รับการถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ และนำความรู้ที่ได้รับไปศึกษาค้นคว้าต่อยอดความรู้                                                                                  | เหมาะสม                                                       | –                                                                                                  |
| 9. ใช้ระบบพี่เลี้ยงในการขับเคลื่อนผลักดัน การจัดการความรู้ เช่น การสัมภาษณ์ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นต้น                                                                                                          | เหมาะสม                                                       | –                                                                                                  |
| 10. มีการปลูกฝังการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์กร                                                                                                                             | เหมาะสม                                                       | –                                                                                                  |
| 11. การนำความรู้จากแต่ละบุคคลมาบูรณาการร่วมกันและจัดทำเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน                                                                                                                                      | เหมาะสม                                                       | –                                                                                                  |
| 12. ข้อมูลและสารสนเทศมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง                                                                                                                                                           | เสนอให้เพิ่มคำว่า<br>“รวมทั้งมีการตรวจสอบข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ” | 12. ข้อมูลและสารสนเทศมีการปรับปรุงให้ทันสมัย อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการตรวจสอบข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ |
| 13. มีข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้งานได้แบบ Real Time                                                                                                                                                                     | เหมาะสม                                                       | –                                                                                                  |
| 14. มีการทบทวนความเหมาะสมของอุปกรณ์ Hardware และ Software ติดตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ และนำมาปรับใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานน้อยลง แต่ได้ปริมาณงานและ ประสิทธิภาพของงานมากขึ้น | เหมาะสม                                                       | –                                                                                                  |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                                      | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ | แก้ไขเป็น |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------|
| 15. มีแนวทาง/มาตรการป้องกันความเสียหาย และมีการสำรองข้อมูลและสารสนเทศ (Backup) ซึ่งเมื่อเกิดความเสียหายสามารถฟื้นฟูระบบและกู้คืนข้อมูลความเสียหายได้ (Recovery) | เหมาะสม               | –         |
| 16. จัดทำแผนแก้ไขปัญหามาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจเกิดกับระบบสารสนเทศ (IT Contingency Plan)                                                    | เหมาะสม               | –         |
| ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร                                                                                                                                          |                       |           |
| 1. ประเมินความผูกพันด้วยรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยมีกระบวนการที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มบุคลากร                                                       | เหมาะสม               | –         |
| 2. พัฒนาระบบงานเพื่อเสริมสร้างผลการดำเนินงานที่ดีและบุคลากรมีความผูกพัน                                                                                         | เหมาะสม               | –         |
| 3. กำหนดตัวชี้วัดด้านความผูกพันที่หลากหลาย และครอบคลุมทุกระดับ                                                                                                  | เหมาะสม               | –         |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ                                                                 | แก้ไขเป็น                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรอย่างตรงไปตรงมา ส่งผลให้เข้าใจในข่าวสารต่าง ๆ เป็นอย่างดี และเป็นการร่วมกันปรับปรุงงานต่าง ๆ มีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการกับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ได้รับข้อมูลแบบสองทางที่ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน สามารถตอบสนองได้ตรงความต้องการและนำไปสู่การดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง | เหมาะสม                                                                               | -                                                                                                                                |
| 5. สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | เสนอให้เพิ่มคำว่า “และส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร” | 5. สร้างบรรยากาศให้เกิด การเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร |
| 6. การกำหนดเป้าหมายความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ (Career Path) ให้บุคลากร เพื่อให้บุคลากรทราบว่าเมื่อทำงานสำเร็จแล้วจะมีโอกาสเติบโตหรือขยายไปทำอะไรบ้าง เพราะชีวิตต้องก้าวต่อไปไม่ใช่หยุดอยู่กับที่                                                                                                                                                                                                                                                  | เหมาะสม                                                                               | -                                                                                                                                |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ | แก้ไขเป็น |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------|
| 7. วางแผนกำลังคนและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกระบวนการดำเนินงาน ทั้งกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนขององค์กร                                                                                                  | เหมาะสม               | -         |
| 8. วางแผนและพัฒนาบุคลากรตามกรอบที่ชัดเจน คือ กำหนดความต้องการในการพัฒนา (Training Needs) ออกแบบหลักสูตรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดำเนินการตามแผน ประเมินผลการพัฒนาการเรียนรู้ โดยกำหนดเป้าหมายไว้ตามแผนปฏิบัติราชการ                                                                | เหมาะสม               | -         |
| 9. สื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพ และตั้งเป้าหมายในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรให้บุคลากรร่วมมือกันและมีความเข้าใจในข้อมูลข่าวสาร ทิศทางองค์กร ข้อมูลสารสนเทศ ในกระบวนการทำงาน ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และข้อมูลสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร | เหมาะสม               | -         |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ | แก้ไขเป็น |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------|
| 10. ออกแบบระบบทึ่มข้ามสายงาน โดยใช้รูปแบบคณะกรรมการที่ประกอบด้วยตัวแทนของบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ให้ครอบคลุมตามประเภทของกระบวนการดำเนินงานในองค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาการที่บุคลากรมุ่งสนใจเฉพาะงานที่ตนรับผิดชอบหลักทำให้ระบบดำเนินไปอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้มีโอกาสสื่อสาร ตัดสินใจ และทำงานร่วมกันตามห่วงโซ่คุณค่าที่สอดคล้องกัน | เหมาะสม               | –         |
| 11. ผู้บริหารนำข้อมูลที่เป็นประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานมาวิเคราะห์สาเหตุ ออกแบบ และจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้เหมาะสมสำหรับทุกกลุ่มของบุคลากร                                                                                                                                | เหมาะสม               | –         |
| 12. สร้างบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการกำหนด ตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงมีส่วนร่วมในการทบทวนประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน                                                                                                                                                           | เหมาะสม               | –         |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                                                                 | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ | แก้ไขเป็น |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------|
| 13. ผู้บริหารคำนึงถึงการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน ได้แก่ 1) คุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อม และความสะดวก 2) สวัสดิการในการทำงานและนอกเหนือจากการทำงาน และ 3) การได้รับการยอมรับและให้คุณค่า | เหมาะสม               | -         |
| ด้านการจัดการกระบวนการ                                                                                                                                                                     |                       |           |
| 1. ออกแบบกระบวนการและวิเคราะห์ กระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานภายในองค์กร เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง                                                 | เหมาะสม               | -         |
| 2. วิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการ โดยพิจารณาทั้งกระบวนการภายใน และภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเหมาะสม                              | เหมาะสม               | -         |
| 3. ออกแบบกระบวนการให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพหรือจัดการกระบวนการ เพื่อให้กระบวนการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ                                                                                  | เหมาะสม               | -         |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                                                                                                                 | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ | แก้ไขเป็น |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------|
| 4. วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า<br>ต้องเข้าใจหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง<br>ต้องวิเคราะห์คุณสมบัติขององค์กร<br>ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการออกแบบ<br>กระบวนการ และสามารถส่งต่อ<br>งานไปสู่ผู้เรียนได้อย่างมี<br>ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล<br>สูงสุด     | เหมาะสม               | –         |
| 5. มีการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ<br>ตัวชี้วัด เป้าหมายและวัตถุประสงค์<br>การดำเนินงานที่ชัดเจน                                                                                                                                               | เหมาะสม               | –         |
| 6. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน<br>และสร้างความรู้ ความเข้าใจ<br>กำหนดปฏิทิน แนวทางปฏิบัติตาม<br>คู่มือเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ                                                                                                             | เหมาะสม               | –         |
| 7. ออกแบบวิธีการจัดกระบวนการ<br>ที่หลากหลาย เป็นขั้นตอน<br>ตามลำดับความสำคัญ โดยลด<br>ขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดความ<br>สะดวกในการปฏิบัติงาน โดยยึดกฎ<br>ระเบียบของทางราชการ รวมทั้ง<br>ความต้องการของผู้เรียน<br>และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | เหมาะสม               | –         |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                                                                                                                                          | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ                 | แก้ไขเป็น                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8. ทบทวน จำแนก กำหนด<br>ข้อกำหนด ตัวชี้วัด รวมถึง<br>ค่าเป้าหมายของกระบวนการ<br>เป็นประจำทุกต้นปีงบประมาณ<br>เพื่อให้มีความสอดคล้องกับ<br>สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และ<br>นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ<br>มาใช้ในบางกระบวนการ เพื่อลด<br>ความเสี่ยงและป้องกันข้อผิดพลาด | เหมาะสม                               | –                                                                                                |
| 9. บริหารงานประจำวัน โดยการ<br>กำหนดมาตรฐานการทำงาน<br>มาตรฐานการบริการของ<br>กระบวนการ ระบบการติดตาม<br>ประเมินผล การรายงานผลและ<br>ระบบการสื่อสาร ชี้แจง ระบบ<br>การประชุมระดมความคิดเห็น<br>ในการแก้ไข ป้องกัน และ<br>การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง                  | เหมาะสม                               | –                                                                                                |
| 10. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการ<br>ปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหาร<br>จัดการกระบวนการ                                                                                                                                                                              | เหมาะสม                               | –                                                                                                |
| 11. ปรับปรุงกระบวนการเพื่อลด<br>ค่าใช้จ่าย เพื่อส่งผลให้การ<br>ดำเนินการดีขึ้น                                                                                                                                                                                      | เสนอให้เพิ่มคำว่า “ลด<br>ความสูญเสีย” | 11. ปรับปรุงกระบวนการ<br>เพื่อลดค่าใช้จ่าย ลดความ<br>สูญเสีย เพื่อส่งผลให้การ<br>ดำเนินการดีขึ้น |
|                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                       |                                                                                                  |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ | แก้ไขเป็น |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------|
| 12. พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ โดยนำระบบทางด้านการบริหารจัดการต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการมาใช้ เพื่อให้สามารถตอบสนองความท้าทายขององค์กรด้านปฏิบัติการในลักษณะสำคัญขององค์กรได้                                                                                                       | เหมาะสม               | -         |
| 13. ผู้รับผิดชอบกระบวนการมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการเทียบเคียงกับองค์กรที่มีการปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน หรือกับ หน่วยงานที่เป็น Best Practice เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และนำไปปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน หรือพัฒนา กระบวนการไปสู่การสร้างนวัตกรรม | เหมาะสม               | -         |
| 14. มีการจัดสรรเวลาในการทำงาน เพื่อใช้ในการทบทวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อใช้ในการเรียนรู้และปรับปรุงต่อไป                                                                                                                                                                                            | เหมาะสม               | -         |
| 15. นำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ใน กระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ                                                                                                                                                                                                            | เหมาะสม               | -         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |           |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                                                                                                              | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ  | แก้ไขเป็น                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 16. มีการสร้างระบบบริหารความเสี่ยงและมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง                                                                                                                                                              | เหมาะสม                | –                                                                                                           |
| 17. มีการกำหนดแผนการเตรียมความพร้อมในหลายวิธีการให้สอดคล้องกับระดับความรุนแรงและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น                                                                                                                                 | เหมาะสม                | –                                                                                                           |
| 18. ระบบการเตรียมความพร้อมพิจารณาถึงการป้องกัน การจัดการความต่อเนื่องในการปฏิบัติการ และการคืนสู่สภาพเดิม                                                                                                                               | เสนอให้เพิ่มคำว่า “มี” | 18. มีระบบการเตรียมความพร้อมพิจารณาถึงการป้องกันการจัดการความต่อเนื่องในการปฏิบัติการ และการคืนสู่ สภาพเดิม |
| 19. สร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงและจัดกระบวนการจัดการความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉินเพื่อเตรียมพร้อมและให้เกิดความต่อเนื่อง                                                                                                                | เหมาะสม                | –                                                                                                           |
| 20. มีการกำหนดแนวปฏิบัติให้ง่ายต่อผู้ปฏิบัติ                                                                                                                                                                                            | เหมาะสม                | –                                                                                                           |
| 21. สร้างบรรยากาศและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ออกแบบให้ทุกกลุ่มงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและสร้างสรรค์นวัตกรรม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสอนงานแบบพี่น้อง และส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนา และปรับปรุงการทำงานจนเกิดนวัตกรรม | เหมาะสม                | –                                                                                                           |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                                                                    | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ                            | แก้ไขเป็น                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 22. พัฒนาทักษะของบุคลากร และ การส่งเสริมการปฏิบัติงานในลักษณะ ทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) รวมทั้งการพัฒนาความรู้ของ บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มี คุณภาพและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง | เหมาะสม                                          | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ด้านผลลัพธ์                                                                                                                                                                                   |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ด้านคุณภาพผู้เรียน                                                                                                                                                                            | -                                                | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ด้านการบริหารจัดการ                                                                                                                                                                           |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 1. แผนปฏิบัติการสำนักงานเขตฯ สอดคล้องกับบริบทชุมชน และ ตรงตามความต้องการของผู้เรียน สอดคล้องกับภารกิจ นโยบายและ จุดเน้นหน่วยงานต้นสังกัด                                                      | เพิ่มเติมรายละเอียดย่อย ในแต่ละแนวทางตาม ผลลัพธ์ | 1.1 มีแผนปฏิบัติการสอดคล้องกับ บริบทชุมชน<br>1.2 แผนปฏิบัติการ มีโครงการ/ กิจกรรมที่สอดคล้องตรงตาม ความต้องการของผู้เรียน<br>1.3 แผนปฏิบัติการ มีความ สอดคล้องกับภารกิจ นโยบายและ จุดเน้น หน่วยงานต้นสังกัด                                                                                                         |
| 2. ระบบบริหารจัดการงบประมาณ และทรัพยากร โดยใช้เทคโนโลยีและ นวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ และใช้ ทรัพยากรที่เหมาะสมคุ้มค่า                                                                          | เพิ่มเติมรายละเอียดย่อย ในแต่ละแนวทางตาม ผลลัพธ์ | 2.1 มีการจัดทำแผนการใช้จ่าย งบประมาณ<br>2.2 มีแผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณ จากต้นสังกัดและจากภาคีเครือข่าย<br>2.3 มีการใช้จ่ายงบประมาณ อย่าง มีประสิทธิภาพและ ใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมคุ้มค่า<br>2.4 มีการนำนวัตกรรม เทคโนโลยี มาใช้ในระบบ บริหารจัดการ งบประมาณ และทรัพยากรที่มี ประสิทธิภาพ |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                                                                            | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ                          | แก้ไขเป็น                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. เกิดวัฒนธรรมองค์กรเน้นการทำงานเชิงคุณภาพ บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่และปฏิบัติหน้าที่เต็มศักยภาพตามโครงสร้างองค์กร                                                                       | เพิ่มเติมรายละเอียดย่อยในแต่ละแนวทางตามผลลัพธ์ | 3.1 บุคลากรอยู่ปฏิบัติงานเป็นประจำและเน้นการทำงานเชิงคุณภาพ<br>3.2 บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง<br>3.3 มีคณะกรรมการต่าง ๆ ตามโครงสร้างขององค์กร                                                                                                                               |
| 4. สถานที่เป็นส่วนสภาพแวดล้อมสะอาด ร่มรื่น สวยงาม ทั้งภายในและภายนอก มีสิ่งอำนวยความสะดวกเอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การมาใช้บริการ และการทำงานที่เน้นความเป็นเอกลักษณ์/อัตลักษณ์ของสำนักงานเขตฯ | เพิ่มเติมรายละเอียดย่อยในแต่ละแนวทางตามผลลัพธ์ | 4.1 สถานที่มีความเป็น สัดส่วนและเป็นเอกเทศ<br>4.2 มีการจัดสภาพแวดล้อมที่สะอาด ร่มรื่น สวยงาม ทั้งภายในและภายนอกที่เน้นความเป็นเอกลักษณ์/อัตลักษณ์ ตามบริบทของพื้นที่<br>4.3 มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่หลากหลายเอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการให้บริการกับประชาชน                      |
| 5. ประมวลผลการบริหารจัดการตามแผนงาน/โครงการและจัดทำระบบฐานข้อมูลระดับตำบล และบันทึกข้อมูลในระบบ DMIS เป็นปัจจุบันที่นำไปสู่ความสำเร็จและความก้าวหน้าของสำนักงานเขตฯ                                   | เพิ่มเติมรายละเอียดย่อยในแต่ละแนวทางตามผลลัพธ์ | 5.1 มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลระดับตำบลและบันทึกข้อมูลในระบบ DMIS ให้เป็นปัจจุบัน<br>5.2 มีการรายงานผลการจัดกิจกรรม/โครงการและประมวลผลกิจกรรม/โครงการ ตามแผนการปฏิบัติงาน<br>5.3 มีการนำเสนอข้อมูล เผยแพร่สารสนเทศ ข่าวสาร ที่เป็นประโยชน์และนำไปสู่ความสำเร็จและความก้าวหน้าของสำนักงานเขตฯ |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                        | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ                          | แก้ไขเป็น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. เป้าหมายการจัดการศึกษาของสถานศึกษาชัดเจน โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนและภาคีเครือข่ายต่าง ๆ                                   | เพิ่มเติมรายละเอียดย่อยในแต่ละแนวทางตามผลลัพธ์ | <p>6.1 สถานศึกษามีการสำรวจ รวบรวม จัดเก็บ ข้อมูลและนำมา กำหนดเป้าหมายการจัดการศึกษาที่ชัดเจน</p> <p>6.2 มีการปฏิบัติงานตามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ที่จัดทำร่วมกับภาคีเครือข่ายและผู้เกี่ยวข้องในชุมชน</p> <p>6.3 มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกับภาคีเครือข่ายที่ภายในและภายนอกพื้นที่และหน่วยงานตามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU)</p> <p>6.4 มีภาคีเครือข่ายร่วมจัดกิจกรรม</p> |
| ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ                                                                           |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 7. ข้อมูลผู้เรียนถูกต้อง ชัดเจน เป็นปัจจุบัน และนำมาออกแบบวิธีการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย เหมาะสมตรงตามความต้องการของผู้เรียน | เพิ่มเติมรายละเอียดย่อยในแต่ละแนวทางตามผลลัพธ์ | <p>7.1 มีการสำรวจ รวบรวม จัดเก็บ ข้อมูลผู้เรียน ข้อมูล ชุมชน ครอบคลุม ถูกต้อง ครบถ้วน ชัดเจนและเป็นปัจจุบัน</p> <p>7.2 มีการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย สอดคล้องกับสภาพปัญหาของชุมชน และตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>7.3 มีการส่งเสริมการจัดกิจกรรมของชุมชนอย่างต่อเนื่อง</p>                                                                                          |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                                            | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ                                  | แก้ไขเป็น                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8. แผนการจัดการเรียนรู้รายสัปดาห์<br>ปฏิทิน การพบกลุ่ม บันทึก<br>การเรียนรู้เป็นปัจจุบันและจัดทำ<br>ข้อมูลการลงทะเบียนของผู้เรียนและ<br>แจ้งให้ผู้เรียนทราบโดยทั่วกัน | เพิ่มเติมรายละเอียดย่อย<br>ในแต่ละแนวทางตาม<br>ผลลัพธ์ | 8.1 มีแผนการจัดการเรียนรู้<br>รายสัปดาห์และบันทึกการเรียนรู้<br>เป็น ปัจจุบัน<br>8.2 มีการจัดทำปฏิทินการพบกลุ่ม<br>ทั้งภาคเรียนและแจ้งให้ผู้เรียน<br>รับทราบโดยทั่วกัน<br>8.3 มีข้อมูลการลงทะเบียนของ<br>ผู้เรียนและแจ้งให้ผู้เรียนทราบ<br>โดยทั่วกัน                                                           |
| 9. กิจกรรมการเรียนรู้หลากหลาย<br>สอดคล้องกับ ความแตกต่างระหว่าง<br>บุคคล เน้นการพัฒนา ทักษะที่<br>จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต                                    | เพิ่มเติมรายละเอียดย่อย<br>ในแต่ละแนวทางตาม<br>ผลลัพธ์ | 9.1 มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้<br>หลากหลาย เช่น กิจกรรมส่งเสริม<br>การรู้หนังสือ กิจกรรมการศึกษา<br>นอกระบบระดับ การศึกษาขั้น<br>พื้นฐาน กิจกรรมการศึกษา<br>ต่อเนื่อง กิจกรรม การศึกษาตาม<br>อัธยาศัย เป็นต้น<br>9.2 มีการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย<br>และเน้นการ พัฒนาทักษะที่จำเป็น<br>สำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต |
| 10. ผู้เรียนได้เรียนรู้ และเกิดทักษะ<br>การคิด แก้ปัญหา การสังเกต การ<br>วิเคราะห์และ อภิปรายตามแนว<br>ทางการแก้ปัญหาของตน                                            | เพิ่มเติมรายละเอียดย่อย<br>ในแต่ละแนวทางตาม<br>ผลลัพธ์ | 10.1 ผู้เรียนได้เรียนรู้ทักษะตาม<br>แนวทางการแก้ปัญหของตน<br>10.2 ผู้เรียนมีทักษะการคิด<br>แก้ปัญหา<br>10.3 ผู้เรียนมีทักษะการสังเกต<br>10.4 ผู้เรียนมีทักษะการคิด<br>วิเคราะห์และสามารถอภิปราย<br>ตามแนวทางการแก้ปัญหของตน                                                                                     |
|                                                                                                                                                                       |                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                    | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ                          | แก้ไขเป็น                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11. ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม หรือเทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามบริบทแต่ละพื้นที่                          | เพิ่มเติมรายละเอียดย่อยในแต่ละแนวทางตามผลลัพธ์ | 11.1 มีการสร้างนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้<br>11.2 ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมหรือเทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เป็นไปตามบริบทแต่ละพื้นที่<br>11.3 มีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้                            |
| 12. ประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตรงตามสภาพจริง และนำข้อเสนอแนะไปพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในครั้งต่อไป | เพิ่มเติมรายละเอียดย่อยในแต่ละแนวทางตามผลลัพธ์ | 12.1 มีการประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามสภาพจริง<br>12.2 มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในครั้งต่อไป                                                                                                                                                        |
| 13. ระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน รวมทั้งสื่อ เทคโนโลยีและนวัตกรรม การเรียนการสอน เหมาะสม ตรงตามความต้องการของผู้เรียน         | เพิ่มเติมรายละเอียดย่อยในแต่ละแนวทางตามผลลัพธ์ | 13.1 มีการช่วยเหลือ ผู้เรียน เช่น บันทึกการเยี่ยมบ้าน บันทึกผลการติดตามการขาดเรียนของผู้เรียนที่ไม่มาพบกลุ่ม<br>13.2 มีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีมาใช้ในการประชาสัมพันธ์และการติดต่อประสานงานกับผู้เรียน<br>13.3 มีสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมตรงตามความต้องการของผู้เรียน |

ตาราง 46 (ต่อ)

| ร่างรูปแบบ                                                                                                                                            | ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ                          | แก้ไขเป็น                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14. สถานศึกษาเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณชนหลากหลายช่องทาง                                                                                           | เพิ่มเติมรายละเอียดย่อยในแต่ละแนวทางตามผลลัพธ์ | 14.1 มีการจัดทำ Website, Facebook เพื่อเผยแพร่ข้อมูลเพื่อการ เรียนรู้ของชุมชน<br>14.2 มีรายงานผลการดำเนินงานที่เป็นเอกสาร และเผยแพร่สู่โลกออนไลน์ (Online)<br>14.3 มีรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการ หน่วยงานต้นสังกัด ชุมชน และภาคีเครือข่าย |
| 15. บูรณาการการทำงานกับภาคีเครือข่ายที่มีหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนได้วัดความรู้ และทักษะที่หลากหลายตามความสนใจของตนเอง | เพิ่มเติมรายละเอียดย่อยในแต่ละแนวทางตามผลลัพธ์ | 15.1 มีการบูรณาการการทำงานกับภาคีเครือข่าย<br>15.2 มีการประสานงานตามแผนการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกับภาคีเครือข่ายที่มีหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา<br>15.3 มีการร่วมมือกับภาคีเครือข่ายเพื่อเผยแพร่องค์ความรู้สู่ชุมชน               |
| 16. ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด เช่น ความขยัน อดทน ความรับผิดชอบ ความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น                              | เพิ่มเติมรายละเอียดย่อยในแต่ละแนวทางตามผลลัพธ์ | 16.1 ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเกณฑ์<br>16.2 สถานศึกษากำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เช่น ความขยัน อดทน ความรับผิดชอบ ความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น                                                                                           |

3.3 ปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ การปรับปรุง  
รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ  
โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### (ฉบับปรับปรุง)

## รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### ส่วนที่ 1 หลักการ แนวคิด

รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ส่วนที่1 หลักการแนวคิด  
การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง  
หลายประการในระบบการศึกษาของไทย โดยเฉพาะด้านการเรียนการสอน และจัดสภาพแวดล้อม  
ทางการศึกษา ซึ่งถือเป็นกรอบแนวทางในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษา  
นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 มาตรา 4 ได้กำหนดแนวทางการจัดการศึกษา  
ไว้ว่า การศึกษานอกระบบ เป็นกิจกรรมการศึกษาที่มีกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการและวัตถุประสงค์ของ  
การเรียนรู้ที่ชัดเจน มีรูปแบบ หลักสูตร วิธีการจัดและระยะเวลาเรียนหรือฝึกอบรมที่ยืดหยุ่นและ  
หลากหลายตามสภาพความต้องการ และศักยภาพในการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนมีวิธีการ  
วัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานเพื่อรับคุณวุฒิทางการศึกษา หรือเพื่อจัดระดับผลการ  
เรียนรู้ และการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ในวิถีชีวิตประจำวันของบุคคล ซึ่งสามารถ  
เลือกที่จะเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ตามความสนใจ ความต้องการ โอกาส ความพร้อม และ  
ศักยภาพในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล อีกทั้งยังให้ความสำคัญแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องตามบทบาทหน้าที่  
ได้แก่ ผู้จัดการเรียนรู้สำหรับการศึกษานอกระบบ และผู้จัดแหล่งการเรียนรู้สำหรับการศึกษาตาม  
อัธยาศัย ในมาตรา 10 ยังกำหนดให้ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง และภาคีเครือข่าย  
ดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนในเรื่องการสร้างและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย ในมาตรา 11  
กำหนดให้ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องและภาคีเครือข่าย ส่งเสริม สนับสนุนการจัดให้มี  
โครงสร้างพื้นฐานเพื่อการเรียนรู้ เช่น แหล่งการเรียนรู้ ศูนย์การเรียนรู้ ชุมชน สื่อ และเทคโนโลยีที่  
หลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนมีโอกาสเข้าถึงการเรียนรู้ และในมาตรา 18 กำหนดให้สถานศึกษาทำหน้าที่  
ส่งเสริมสนับสนุน ประสานงาน และจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยร่วมกับ  
ภาคีเครือข่ายและการดำเนินงาน โดยให้มีศูนย์การเรียนรู้ชุมชนเป็น หน่วยจัดกิจกรรมและ  
สร้างการเรียนรู้ของชุมชน ซึ่งกระจายครอบคลุมในทุกแขวงของ กรุงเทพมหานครและในทุกตำบล  
สำหรับจังหวัดอื่น (ราชกิจจานุเบกษา, 2551) และเพื่อให้สามารถ สนองต่อกลุ่มเป้าหมายได้อย่าง

ทั่วถึง และมีความพร้อมในการจัดบริการทางการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย มากยิ่งขึ้น สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (สำนักงานเขตพื้นที่) จึงได้ปรับเปลี่ยนฐานะของศูนย์การเรียนรู้ชุมชน (ศรช.) เป็น สำนักงานเขตพื้นที่ โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน ในการจัดการศึกษาและการเรียนรู้ให้กับประชาชนในพื้นที่ (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย, 2551)

สำนักงานเขตพื้นที่ในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักของกระทรวงศึกษาธิการในการจัดการศึกษา และการเรียนรู้ให้กับประชาชนอีกหน่วยงานหนึ่ง จึงได้ร่วมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนา ประเทศด้วยเหตุผลความจำเป็นดังกล่าว สำนักงานเขตพื้นที่จึงได้จัดตั้งศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยตำบล หรือสำนักงานเขตพื้นที่ (Sub-district Non-formal and Informal Education Centre) โดยให้เป็นหน่วยจัดกิจกรรมการเรียนรู้การศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม อัธยาศัย ในพื้นที่ตำบล/แขวง ซึ่งเป็นศูนย์การเรียนรู้ระดับตำบล เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับประชาชน ในพื้นที่ที่สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก ในการแสวงหาความรู้เพื่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นไปตามการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 –2561) ที่ได้ให้ความสำคัญเรื่อง การศึกษาและการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ จัดมาตรฐานการศึกษา และการเรียนรู้ของ คนไทย เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างทั่วถึงมีคุณภาพ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ ทุกภาคส่วนของสังคม ในการบริหารจัดการให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยอย่างมีคุณภาพ ให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ว่า “คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ” (อัญชลี ธรรมะวิธิกุล. <https://panchalee.wordpress.com/2010/12/23/nfetumbon/>) โดยการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่ มีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และจัดกิจกรรมการศึกษา ให้ประชาชนได้รับการส่งเสริมให้เรียนรู้อย่าง ต่อเนื่องตลอดชีวิต สร้างเสริมกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน สร้างโอกาสการเรียนรู้สำหรับประชาชน ในชุมชน และเพื่อให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และจัดการศึกษาให้กับชุมชน ซึ่งหลักการ ทำงานของสำนักงานเขตพื้นที่จะยึดชุมชนเป็นฐานในการดำเนินงานและการจัดการเรียนรู้ โดยใช้ ทรัพยากรของชุมชน เช่น อาคาร สถานที่ วิทยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่น วัฒนธรรม ประเพณี มีการ ประสานเครือข่ายในชุมชนร่วมจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกภาคส่วนในชุมชน/ สังคม เข้ามามีส่วนร่วมเป็นภาคีเครือข่ายในการดำเนินกิจกรรม สำนักงานเขตพื้นที่ ทั้งในฐานะ ผู้ให้บริการ ผู้รับบริการ มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา บูรณาการกระบวนการ เรียนรู้ และจัดประสบการณ์ การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของชุมชน มีคณะกรรมการ สำนักงาน เขตพื้นที่ที่เป็นคนในชุมชนให้การส่งเสริม สนับสนุน ติดตามดูแลและร่วมประเมินผลการดำเนินงาน สำนักงานเขตพื้นที่ (สำนักงานส่งเสริมการศึกษา, 2553)

สำนักงานเขตพื้นที่จึงเป็นหน่วยจัดบริการการศึกษาที่มีความใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุด การขับเคลื่อนภารกิจงานบนฐานของชุมชน จึงต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายประการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างเหมาะสมตามที่ควรจะเป็น อาทิ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน การใช้ทรัพยากรในชุมชน ทั้งที่เป็นบุคคลและที่เป็นแหล่งเรียนรู้ การสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่ และกิจกรรมของชุมชน แต่ในความเป็นจริงของการดำเนินงานดังกล่าว จากที่ประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่มาหลายครั้ง พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่หลายแห่งยังมีปัญหาในการดำเนินในหลาย ๆ เรื่อง และไม่สามารถสนองเจตนารมณ์ของการจัดการศึกษานอกระบบที่ต้องมีความยืดหยุ่นสามารถพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ได้จริง ทั้งเรื่องสื่อการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ที่ขาดแคลนชำรุดและไม่ได้คุณภาพ อีกทั้งเครือข่ายการศึกษาที่ต่าง ๆ ในพื้นที่ เช่น หน่วยงานราชการอื่นในพื้นที่ องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การเอกชน รวมทั้งศาสนสถานต่าง ๆ ยังไม่มีการเชื่อมโยงกันเท่าที่ควร ทำให้เกิดความไม่เข้าใจร่วมกัน ชุมชนไม่ได้ประโยชน์จากสำนักงานเขตพื้นที่เท่าที่ควร ขาดการส่งเสริมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในท้องถิ่นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา ชุมชนขาดความสนใจในกิจกรรมท้องถิ่น ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาอย่างควรจะเป็น (สุนทร คำเวบุญ, 2545; เฉลียว วาปีกัง, 2549; นิรันดร์ ปาปะโซ, 2549; พงษ์สิทธิ์ นันทญา, 2549; จินต์ กลัดประสิทธิ์, 2550)

ดังนั้น จากเหตุผลความจำเป็นดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความตั้งใจที่จะพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ โดยคาดหวังว่าจะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษา ผอ.เขต และผู้เกี่ยวข้อง ใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานด้านวิชาการ ทรัพยากรบุคคล ความเป็นผู้นำ การบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ รวมถึงการจัดการความรู้ โดยมีกระบวนการต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญเพื่อการปรับปรุง พัฒนาทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง และมีการยกระดับความสามารถให้เทียบเท่าหรือสูงกว่าองค์กรอื่น ๆ ที่มีมาตรฐานสูงอันจะส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ ให้มีศักยภาพ ให้สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ สามารถให้บริการการศึกษาที่มีคุณภาพแก่นักศึกษาและประชาชนทุกช่วงวัยได้อย่างเต็มศักยภาพ ด้วยบุคลากร สถานที่ กิจกรรม ภาควิชาเครือข่าย และนวัตกรรมที่ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของผู้ที่เกี่ยวข้องและเป็นไปตามนโยบายของสำนักงาน สำนักงานเขตพื้นที่ กระทรวงศึกษาธิการ รัฐบาล แผนพัฒนาการศึกษาชาติ และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี อย่างครอบคลุมทุกมิติ เพื่อสร้างการศึกษาและการเรียนรู้ของประชาชนอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

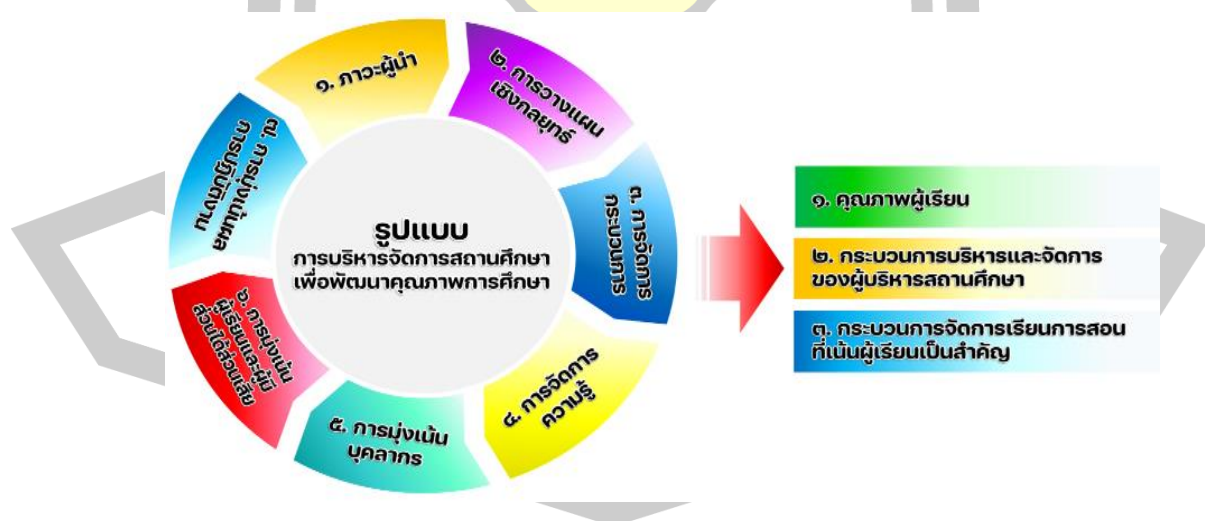
## ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา โดยใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
2. เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา สามารถใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพพัฒนาการศึกษา

## ส่วนที่ 3 กระบวนการดำเนินงาน

กระบวนการของรูปแบบการบริหารจัดการรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

- องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำ
- องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์
- องค์ประกอบที่ 3 การจัดการกระบวนการ
- องค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้
- องค์ประกอบที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร
- องค์ประกอบที่ 6 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- องค์ประกอบที่ 7 การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน



ภาพประกอบ 17 รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำ

เป็นการกำหนดค่านิยม ทิศทาง วิธีการ ปฎิบัติภายในและภายนอกองค์กร สถานการณ์ ปัจจุบัน รวมถึงการนำความเปลี่ยนแปลงด้านการบริหาร องค์กรของผู้บริหารในการนำพาองค์กรไปสู่ การบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสู่พัฒนาคุณภาพและยั่งยืน มีแนวทาง ดังนี้

### 1.1 การนำองค์กรของผู้บริหาร

1. วิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) เพื่อนำไป กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ และเป้าหมายที่เหมาะสมขององค์กร โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน

2. สื่อสารทิศทางขององค์กรไปยังบุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่าง ครอบคลุมทั่วถึง โดยใช้วิธีการสื่อสารที่หลากหลายตามลักษณะของแต่ละกลุ่ม ทั้งแบบทางการและ ไม่เป็นทางการ และอาจใช้สื่อเทคโนโลยี สารสนเทศในการสื่อสาร เช่น เว็บไซต์ (Website) ทวิต (Tweets) บล็อก (Blogging) รวมทั้งการติดตามเว็บไซต์ และบล็อกภายนอก และตอบกลับตามที่ เห็นสมควร

3. มีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน มีการสร้างแรงบันดาลใจ และความภูมิใจให้กับผู้ที่อยู่ในองค์กร สร้างทีมงานที่เข้มแข็งเพื่อขับเคลื่อนงาน ส่งเสริม พัฒนาและ ปรับปรุงผลการดำเนินงานของทีมงานอย่างต่อเนื่อง

4. สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ รวมทั้งสร้างจิตสำนึก กำกับดูแล และส่งเสริมให้ บุคลากรมีจริยธรรมและปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานบรรลุตาม วิสัยทัศน์ขององค์กร

5. วางแผนกลยุทธ์ที่เป็นระบบ มีประสิทธิผล และสร้างนวัตกรรมเพื่อการ เปลี่ยนแปลงโดยเน้นการมีส่วนร่วมเพื่อให้ตรงตามความต้องการ และความคาดหวังของบุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6. สื่อสารให้ทราบถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการดำเนินงานและผลประโยชน์ ที่บุคลากรจะได้รับ

7. มีการพัฒนาโครงสร้างองค์กรและมอบอำนาจตามความจำเป็น รวมทั้งการเรียนรู้ และการพัฒนาองค์กร

8. มีการให้คำแนะนำเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่องและ การพัฒนาแบบก้าวกระโดด

9. บุคลากรในองค์กรมีเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และมีการ รวบรวมความคิดต่าง ๆ นำมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่สำคัญ และนำไปสื่อสาร เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นร่วมกันจากบุคลากร เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร

## 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม

1. กำหนดนโยบาย แนวทาง มาตรการในการกำกับดูแลองค์กรที่ดีที่สะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ความโปร่งใสของการปฏิบัติงาน การปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน
2. เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโดยผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ
3. พัฒนาโครงสร้างองค์กรและมอบอำนาจตามความจำเป็น เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน รวมทั้งการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร
4. กำกับ ดูแล และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกรอบและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และจัดให้มีการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารและบุคลากรเพื่อนำผลการประเมินมาพัฒนา ปรับปรุงการทำงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และส่งผลต่อเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน
5. ดำเนินการเพื่อสร้างธรรมาภิบาลในองค์กร โดยการประยุกต์ใช้เครื่องมือ เช่น การสร้างภาวะผู้นำต้นแบบ การฝึกอบรม การจัดทำแนวทางปฏิบัติ การตรวจสอบด้านธรรมาภิบาล กำหนดตัวชี้วัดในการติดตามการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลขององค์กร เช่น ทักษะคิดของประชาชน ต่อความโปร่งใสขององค์กร ร้อยละของข้อร้องเรียนหรือข้อร้องทุกข์ทั้งภายในและภายนอกขององค์กรที่ลดลง จำนวนผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นหรือจำนวนข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นของประชาชนในการดำเนินการ
6. พัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการ เป็นต้น
7. ให้ความสำคัญกับประเด็นที่ประชาชนหรือผู้เรียนให้ความสนใจหรือวิตกกังวล เพื่อจะได้นำประเด็นดังกล่าวมาวางแผนป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น
8. มีการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เพื่อพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสังคม และหาปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาที่ยั่งยืนให้กับองค์กร รวมทั้งกำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ
9. คำนึงถึงการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งคำนึงถึงการหมุนเวียนทรัพยากรที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่

## องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

เป็นกระบวนการศึกษาอนาคต ในการ จัดทำยุทธศาสตร์ นำไปสู่แผนการปฏิบัติตาม วัตถุประสงค์ที่วางไว้ รวมถึงสามารถปรับเปลี่ยนไปตาม สถานการณ์ปัจจุบันเพื่อวัดความก้าวหน้าของ การดำเนินการ มีแนวทาง ดังนี้

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์

1. การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและ ให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ
2. วางแผนกลยุทธ์ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ทั้งการพัฒนาแผน การนำแผนสู่ การปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และการทบทวนปรับแผน
3. วิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) เพื่อนำไป กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ และเป้าหมายที่เหมาะสมขององค์กร
4. กำหนดแผนปฏิบัติการโดยคำนึงถึงกรอบระยะเวลาและโอกาสในการบรรลุ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
5. กำหนดดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (KPIs) โดยประเมินผล การปฏิบัติงานตามแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้
6. วางแผนกลยุทธ์โดยให้ความสำคัญกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถของ บุคลากรในการนำไปสู่การปฏิบัติ
7. ให้ความสำคัญกับการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและส่งผลต่อ การวางแผน กลยุทธ์อย่างเป็นระบบ
8. ให้ความสำคัญกับความต้องการ ความคาดหวังของบุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย และนำมาใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์

### 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1. มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร แผนงาน/โครงการ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับทราบ เข้าใจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ขององค์กร และบทบาทหน้าที่ของ ตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน
2. มีกลไกในการถ่ายทอดตัวชี้วัดขององค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล
3. มีรูปแบบการสื่อสารที่บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการ นำแผนไปสู่การปฏิบัติ

4. การจัดทำแผนปฏิบัติการ หรือแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงการจัดสรรทรัพยากรในด้านต่าง ๆ รวมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการหรือแผนงาน/โครงการ ตลอดจนมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต
5. มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและดำเนินการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายองค์กร
6. กำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการคาดการณ์ ติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ
7. กำหนดดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (KPIs) โดยประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้
8. มีข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือข้อมูลผลการดำเนินการขององค์กรอื่น เพื่อนำมาใช้ในการเปรียบเทียบเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต
9. วิเคราะห์ข้อมูลในอดีตเพื่อสามารถคาดการณ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำภายใต้สารสนเทศที่องค์กรมีอยู่
10. นำสารสนเทศที่ได้ไปใช้ปรับปรุงผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง

### องค์ประกอบที่ 3 การจัดการกระบวนการ

เป็นการบริหารกระบวนการทำงานภายในองค์กรที่องค์กรต้องค้นหากระบวนการที่สร้างคุณค่าแก่การบริการ มีความสำคัญและสนับสนุนให้การบริหารงานของสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีแนวทาง ดังนี้

#### 3.1 กระบวนการทำงาน

1. ออกแบบกระบวนการและวิเคราะห์กระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานภายในองค์กร เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง
2. วิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการ โดยพิจารณาทั้งกระบวนการภายใน และภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเหมาะสม
3. ออกแบบกระบวนการให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพ หรือจัดการกระบวนการเพื่อให้กระบวนการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
4. วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า ต้องเข้าใจหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องวิเคราะห์คุณสมบัติขององค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการและสามารถส่งต่องานไปสู่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด
5. มีการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ ตัวชี้วัด เป้าหมายและวัตถุประสงค์ การดำเนินงานที่ชัดเจน

6. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และสร้างความรู้ ความเข้าใจ กำหนดปฏิทิน แนวทางปฏิบัติตามคู่มือเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

7. ออกแบบวิธีการจัดกระบวนการที่หลากหลายเป็นขั้นตอนตามลำดับความสำคัญ โดยลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงาน โดยยึดกฎ ระเบียบของทางราชการ รวมทั้งความต้องการของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

8. ทบทวน จำแนก กำหนดข้อกำหนด ตัวชี้วัด รวมถึงค่าเป้าหมายของกระบวนการ เป็นประจำทุกต้นปีงบประมาณ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในบางกระบวนการ เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันข้อผิดพลาด

9. บริหารงานประจำวัน โดยการกำหนดมาตรฐานการทำงาน มาตรฐานการบริการ ของกระบวนการ ระบบการติดตามประเมินผล การรายงานผลและระบบการสื่อสาร ชี้แจง ระบบ การประชุมระดมความคิดเห็นในการแก้ไข ป้องกัน และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

10. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการกระบวนการ

### 3.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

1. ปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดค่าใช้จ่าย เพื่อส่งผลให้การดำเนินการดีขึ้น

2. พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ โดยนำระบบทางด้านการบริหารจัดการต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการมาใช้ เพื่อให้สามารถตอบสนองความท้าทายขององค์กร ด้านปฏิบัติการในลักษณะสำคัญขององค์กรได้

3. ผู้รับผิดชอบกระบวนการ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการเทียบเคียงกับองค์กร ที่มีการปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน หรือกับหน่วยงานที่เป็น Best Practice เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุ ของปัญหาที่เกิดขึ้น และนำไปปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน หรือพัฒนากระบวนการไปสู่การสร้างนวัตกรรม

4. มีการจัดสรรเวลาในการทำงาน เพื่อใช้ในการทบทวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อใช้ในการเรียนรู้และปรับปรุงต่อไป

5. นำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

6. มีการสร้างระบบบริหารความเสี่ยงและมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

7. มีการกำหนดแผนการเตรียมความพร้อมในหลายวิธีการให้สอดคล้องกับ ระดับความรุนแรงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

8. ระบบการเตรียมความพร้อม พิจารณาถึงการป้องกัน การจัดการความต่อเนื่อง ในการปฏิบัติการ และการคืนสู่สภาพเดิม

9. สร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงและจัดกระบวนการจัดการความปลอดภัย และภาวะฉุกเฉิน เพื่อเตรียมพร้อมและให้เกิดความต่อเนื่อง

10. มีการกำหนดแนวปฏิบัติให้ถ่ายทอดสู่ปฏิบัติ

11. สร้างบรรยากาศและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ออกแบบให้ทุกกลุ่มงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและสร้างสรรค์นวัตกรรม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสอนงานแบบพี่น้อง และส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาและปรับปรุงการทำงานจนเกิดนวัตกรรม

12. พัฒนาทักษะของบุคลากร และการส่งเสริมการปฏิบัติงานในลักษณะทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) รวมทั้งการพัฒนาความรู้ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีคุณภาพและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

#### องค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้

เป็นการวัดการวิเคราะห์การจัดการสารสนเทศรวมถึงเทคโนโลยีในการดำเนินการหรือผลการปฏิบัติของ สถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานจัดการขององค์กร มีแนวทาง ดังนี้

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง ผลการดำเนินการ

1. ตัวชี้วัดผลการดำเนินการมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการดำเนินงานอย่างครบถ้วน เพื่อใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน

2. มีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการในเชิงเปรียบเทียบ เพื่อเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานและนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. รูปแบบการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีลักษณะที่ง่ายต่อการนำมาใช้ตัดสินใจ

4. วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการโดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การวัดผล วิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ มีการเปรียบเทียบกับเป้าหมายผลการดำเนินการที่ผ่านมา และการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต

6. นำผลการทบทวนมาเรียนรู้ร่วมกันโดยมีการเทียบเคียงภายในองค์กรในแต่ละหน่วยงาน และแต่ละกระบวนการภายในองค์กร รวมทั้งนำผลการดำเนินการมาคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต

#### 4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้

1. ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องของการจัดสรรทรัพยากร การกระตุ้นผลักดันการประสานงาน กำกับติดตาม และการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การจัดการความรู้ได้รับการปฏิบัติอย่างจริงจัง
2. ผู้เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ ได้รับการถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ และนำความรู้ที่ได้รับไปศึกษาค้นคว้าต่อยอดความรู้
3. ใช้ระบบพี่เลี้ยงในการขับเคลื่อนผลักดันการจัดการความรู้ เช่น การสัมภาษณ์ การแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ เป็นต้น
4. มีการปลูกฝังการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์กร
5. การนำความรู้จากแต่ละบุคคลมาบูรณาการร่วมกันและจัดทำเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน
6. ข้อมูลและสารสนเทศมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง
7. มีข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้งานได้แบบ Real Time
8. มีการทบทวนความเหมาะสมของอุปกรณ์ Hardware และ Software ติดตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ และนำมาปรับใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานน้อยลง แต่ได้ปริมาณงานและประสิทธิภาพของงานมากขึ้น
9. มีแนวทาง/มาตรการป้องกันความเสียหาย และมีการสำรองข้อมูลและสารสนเทศ (Backup) ซึ่งเมื่อเกิดความเสียหายสามารถฟื้นฟูระบบและกู้คืนข้อมูลการความเสียหายได้ (Recovery)
10. จัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจเกิดกับระบบสารสนเทศ (IT Contingency Plan)

#### องค์ประกอบที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

เป็นการจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา อันได้แก่ ครู บุคลากรทางการศึกษา พนักงานของสถานศึกษา โดยการประเมินผล การทำงานอย่างต่อเนื่องและวางระบบการทำงานให้เหมาะสมกับบุคคลโดยคำนึงถึงความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันในองค์กร รวมถึงการสร้าง บรรยากาศที่ดีในการทำงานให้แก่บุคลากร มีแนวทาง ดังนี้

### 5.1 ความผูกพันของบุคลากร

1. ประเมินความผูกพันด้วยรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีกระบวนการที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มบุคลากร
2. พัฒนาระบบงานเพื่อเสริมสร้างผลการทำงานที่ดีและบุคลากรมีความผูกพัน
3. กำหนดตัวชี้วัดด้านความผูกพันที่หลากหลายและครอบคลุมทุกระดับ
4. มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรอย่างตรงไปตรงมาส่งผลให้เข้าใจในข่าวสารต่าง ๆ เป็นอย่างดี เป็นการร่วมกันปรับปรุงงาน มีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการกับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง ทำให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ได้รับข้อมูลแบบสองทางที่ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน สามารถตอบสนองได้ตรงความต้องการและนำไปสู่การดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง
5. สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
6. การกำหนดเป้าหมายความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ (Career Path) ให้บุคลากร เพื่อให้บุคลากรทราบว่าเมื่อทำงานสำเร็จแล้ว จะมีโอกาสเติบโตหรือขยายบทบาทไปทำอะไรบ้าง เพราะชีวิตต้องก้าวต่อไป ไม่ใช่หยุดอยู่กับที่

### 5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

1. วางแผนกำลังคนและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกระบวนการดำเนินงาน ทั้งกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนขององค์กร
2. วางแผนและพัฒนาบุคลากรตามกรอบที่ชัดเจน คือ กำหนดความต้องการในการพัฒนา (Training Needs) ออกแบบหลักสูตรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการดำเนินการตามแผนประเมินผลการพัฒนาการเรียนรู้ โดยกำหนดเป้าหมายไว้ตามแผนปฏิบัติราชการ
3. สื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพ และตั้งเป้าหมายในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรให้บุคลากรร่วมมือกันและมีความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารทิศทางองค์กร ข้อมูลสารสนเทศในกระบวนการทำงาน ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและข้อมูลสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
4. ออกแบบระบบทีมข้ามสายงาน โดยใช้รูปแบบคณะทำงานที่ประกอบด้วยตัวแทนของบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ให้ครอบคลุมตามประเภทของกระบวนการดำเนินงานในองค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาการที่บุคลากรมุ่งสนใจเฉพาะงานที่ตนรับผิดชอบหลัก ทำให้ระบบดำเนินไปอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้มีโอกาสสื่อสารตัดสินใจและทำงานร่วมกันตามห่วงโซ่คุณค่าที่สอดคล้องกัน

5. ผู้บริหารนำข้อมูลที่เป็นประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานมาวิเคราะห์สาเหตุออกแบบและจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้เหมาะสม สำหรับทุกกลุ่มของบุคลากร

6. สร้างบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงมีส่วนร่วมในการทบทวนประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

7. ผู้บริหารคำนึงถึงการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน ได้แก่ 1) คุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อมและความสะดวก 2) สวัสดิการในการทำงานและนอกเหนือจากการทำงาน และ 3) การได้รับการยอมรับและให้คุณค่า

### องค์ประกอบที่ 6 การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป็นการให้ความสำคัญ หรือความต้องการของผู้เรียนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีเพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของสถานศึกษา มีแนวทาง ดังนี้

#### 6.1 ความคาดหวังของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. ให้ความสำคัญกับช่องทางที่สามารถโต้ตอบซึ่งกันและกัน และตอบสนองได้อย่างทันท่วงที รวมทั้งการนำนวัตกรรม มาใช้ในเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง

2. นำสารสนเทศที่ได้ไปใช้ปรับปรุงผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง เช่น เพิ่มช่องทางให้บริการใหม่ ๆ ขยายเวลาให้บริการในช่วงพักกลางวัน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ปรับปรุงขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ เป็นต้น

3. ร่วมประชุม หรือมีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวัง ความไม่พึงพอใจ/ข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย ของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับหน่วยงานภาคีเครือข่าย เพื่อนำข้อมูลมาวางแผน ทบทวน ปรับปรุง การให้บริการทันท่วงทีทำให้เกิดความพึงพอใจและหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต

4. ใช้วิธีการประเมินความพึงพอใจที่เหมาะสมกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5. สร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนให้มีการติดตามตรวจสอบการทำงาน ทุกขั้นตอน และให้มีการรายงานผลการดำเนินงานในทุกระยะ โดยการดำเนินการให้เป็นระบบ

6. กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของครูผู้สอน และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำข้อมูล มาปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การจัดกระบวนการเรียนรู้ การบริการและกระบวนการทำงานของครู ให้สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. มีการประเมินความพึงพอใจที่ทันต่อการตอบสนอง เช่น การประเมินความพึงพอใจ ณ จุดให้บริการ และแก้ไขปัญหาทันทีเมื่อพบปัญหาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้เรียน

8. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการทำงานที่สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งติดตามผลการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

#### 6.2 ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย

1. มีการประเมินความไม่พึงพอใจที่ทันต่อการตอบสนอง เช่น การประเมินความไม่พึงพอใจ ณ จุดให้บริการ และแก้ไขปัญหาทันทีเมื่อพบปัญหาที่ส่งผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้เรียน

2. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการทำงานที่สามารถหลีกเลี่ยงการเกิดความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งติดตามผลการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. สำนักงานเขตปรับตัวเองให้สอดคล้องกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ตลอดเวลา

4. กำหนดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่เพิ่มขึ้น มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวัง และกลับมาใช้บริการอีกในอนาคต

5. มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและระบบการพัฒนาบุคลากรที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรม การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6. กำหนดช่องทางและวิธีการการรับฟังข้อร้องเรียนที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. กำหนดวิธีการและระยะเวลาแล้วเสร็จในการจัดการกับข้อร้องเรียนต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบ และมอบอำนาจในการจัดการกับข้อร้องเรียน

8. ดำเนินการตอบกลับข้อร้องเรียนในทุกกรณีโดยมีแบบฟอร์มกลางในการตอบกลับ

9. เก็บสถิติข้อร้องเรียนและการตอบกลับ เพื่อประโยชน์ในการประเมินผลการดำเนินการ รวมทั้งนำข้อร้องเรียนมาปรับปรุงระบบงานให้เหมาะสม

10. ติดตามคุณภาพการให้บริการโดยมุ่งเน้นโดยตรงที่กลุ่มผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในหลายรูปแบบ เช่น การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม Focus Group การรวบรวมข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ต

## องค์ประกอบที่ 7 การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน

เป็นกระบวนการดำเนินการเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพ การให้บริการ การประเมินผลติดตามอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ความสำคัญการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เป็นการแข่งขันกันที่ผลการดำเนินงาน และผลการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร เป็นการบริหารทรัพยากร บุคคลที่เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทุกคนรู้ว่าพันธกิจขององค์กรคืออะไร นโยบาย และผลลัพธ์ของโครงการจะบรรลุผลสำเร็จ ตัวชี้วัดคุณลักษณะการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัดคุณลักษณะการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของการบริหารสถานศึกษาคุณภาพประกอบด้วย

- 1) กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง
- 2) พัฒนาการวัดผลการดำเนินงาน
- 3) มีการประเมินผลการดำเนินงาน
- 4) การมุ่งสร้างความรู้
- 5) มีประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา
- 6) มีคุณภาพการให้บริการ
- 7) มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
- 8) สถานศึกษามีการพัฒนา

7.1 ผลการปฏิบัติงาน คือ ผลดำเนินการและผลการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของสถาบัน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับ ดูแล และผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด ผลการดำเนินการที่เปรียบเทียบกับคู่แข่ง และสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษา ตามหลักสูตรและบริการในลักษณะเดียวกัน

7.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน คือ ประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ การพัฒนาองค์กร สถานศึกษามีการพัฒนา รวมถึงความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบ ต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

## ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล

การประเมินผลดำเนินการ ดังนี้

1. สรุปผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. การประเมินผลลัพท์การดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ ก่อนและหลังการพัฒนา

## ส่วนที่ 5 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้

เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จในเป้าหมายที่สูงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้าฝ่าย/งาน ควรทราบแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ดังต่อไปนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรให้การสนับสนุนให้การดำเนินงานการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ควรมีการช่วยเหลือ นิเทศ กำกับ ติดตาม และ ประเมินผลเพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์
2. ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้สร้างแรงจูงใจ มุ่งมั่น จริงจัง สนับสนุน และ อำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ให้กับการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาควรศึกษารูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพให้เข้าใจอย่างละเอียด ก่อนนำไปใช้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำหนดให้การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ เป็นนโยบายหลักของสถานศึกษา มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน
5. ผู้บริหารสถานศึกษาควรแจ้งนโยบายและรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพให้ครูและชุมชนรับทราบและร่วมกันดำเนินการตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ
6. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาวในลักษณะกัลยาณมิตรและเสริมแรงเชิงบวก
7. เนื่องจากบริบทของพื้นที่หรือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีบริบทที่แตกต่างกัน ดังนั้นการนำรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพไปใช้จึงอาจจะต้องมีการปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพให้สอดคล้องกับ บริบทของพื้นที่หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้น ๆ แนวปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา ครูที่เกี่ยวข้อง

### 1. ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีแนวปฏิบัติดังนี้

- 1.1 เป็นผู้นำในการนำรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพไปใช้และมีการทบทวนการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 1.2 เป็นผู้นำในการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ
- 1.3 ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### 2. ครูควรมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

- 2.1 ครูควรมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ
- 2.2 ครูพัฒนาตนเองด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การดำเนินการตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยเงื่อนไขความสำเร็จดังกล่าวข้างต้นเป็นสำคัญ หากทุกภาคส่วนเข้ามาร่วมสนับสนุนการดำเนินการ และผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเข้าใจบทบาทของตน ย่อมส่งผลให้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

3.3 ผลประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะจากการจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ไปปรับปรุง แก้ไขแล้วหลังจากนั้นดำเนินการให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบและประเมินรูปแบบการบริหารจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ โดยมีประเด็นสำคัญสำหรับการ ประเมินรูปแบบ คือ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหาร จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ โดยพิจารณาแต่ละส่วนของรูปแบบ ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิด ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ ส่วนที่ 3 กระบวนการดำเนินงาน ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล และส่วนที่ 5 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ปรากฏดังตาราง 47

พจนัน ปณฺ ทิโต ชีเว



ตาราง 47 (ต่อ)

| รายการประเมิน                      | ความเหมาะสม |      |           | ความเป็นไปได้ |      |           | ความเป็นประโยชน์ |      |           |
|------------------------------------|-------------|------|-----------|---------------|------|-----------|------------------|------|-----------|
|                                    | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ     |
| เฉลี่ย                             | 4.56        | 0.39 | มากที่สุด | 4.56          | 0.39 | มากที่สุด | 4.50             | 0.25 | มากที่สุด |
| ส่วนที่ 5 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| 5.1 สอดคล้องกับ                    |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| วัตถุประสงค์                       | 4.67        | 0.50 | มากที่สุด | 4.44          | 0.73 | มาก       | 4.67             | 0.50 | มากที่สุด |
| 5.2 ครอบคลุมองค์ประกอบ             |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| ของรูปแบบการบริหาร                 |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| จัดการสถานศึกษา                    |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| เพื่อพัฒนาคุณภาพ                   | 4.67        | 0.50 | มากที่สุด | 4.67          | 0.50 | มากที่สุด | 4.56             | 0.53 | มากที่สุด |
| เฉลี่ย                             | 4.67        | 0.25 | มากที่สุด | 4.56          | 0.53 | มากที่สุด | 4.61             | 0.42 | มากที่สุด |
| รวมเฉลี่ย                          | 4.53        | 0.12 | มากที่สุด | 4.44          | 0.18 | มาก       | 4.53             | 0.10 | มากที่สุด |

จากตาราง 47 พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ผลปรากฏดังนี้

ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายส่วน พบว่า ส่วนที่อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ส่วน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ส่วนที่ 5 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ ( $\bar{X} = 4.67$ ) ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล ( $\bar{X} = 4.56$ ) ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.56$ ) ส่วนที่ 3 กระบวนการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.51$ ) ส่วนที่อยู่ในระดับมาก 1 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิด ( $\bar{X} = 4.44$ )

ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายส่วน พบว่า ส่วนที่อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 5 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้และส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล ( $\bar{X} = 4.56$ ) ส่วนที่อยู่ในระดับมาก 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 3 กระบวนการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.44$ ) ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิด ( $\bar{X} = 4.39$ ) และส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.33$ )

ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายส่วน พบว่า ส่วนที่อยู่ในระดับ

มากที่สุด 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 5 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ ( $\bar{X} = 4.61$ ) ส่วนที่ 3 กระบวนการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.57$ ) ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.52$ ) ส่วนที่ 4 การวัดและ ประเมินผล ( $\bar{X} = 4.50$ ) ส่วนที่อยู่ในระดับมาก 1 ส่วน ได้แก่ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิด ( $\bar{X} = 4.39$ )

ตอนที่ 4 ผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การนำศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไปทดลองใช้การนำรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพไปทดลองใช้ กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่สถานศึกษาที่สมัครใจเข้าร่วมพัฒนา จำนวน 1 สถานศึกษา คือ ศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษายางตลาด 1 โดยแบ่งการดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การเตรียมความพร้อม ขั้นที่ 2 ขั้นตอนดำเนินการ ขั้นที่ 3 ขั้นตอนตรวจสอบ ขั้นที่ 4 ขั้นปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

#### 1. การเตรียมความพร้อม

1.1 ประชุมผู้บริหาร และหัวหน้าฝ่าย/งาน เพื่อชี้แจง ทำความเข้าใจ ความสำคัญ ประโยชน์และความจำเป็นที่นำรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ มาใช้

1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพไปใช้ให้สอดคล้องกับรูปแบบ

1.3 คณะกรรมการพัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพไปใช้จัดเตรียมการอบรมเชิงปฏิบัติการตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ

#### 2. ขั้นตอนดำเนินการ

2.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ

2.1.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพในรูปแบบการบรรยาย การสาธิต การลงมือปฏิบัติ การนำเสนอผลงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสรุปอภิปรายผล จำนวน 3 วัน ระหว่างวันที่ 3 – 5 พฤศจิกายน 2566 ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ปรากฏดังตาราง 48

ตาราง 48 การพัฒนาด้วยวิธีการอบรมเชิงปฏิบัติการตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา  
เพื่อพัฒนาคุณภาพ

| วันที่ | 09.00-<br>10.00                                         | 10.00-<br>11.00                               | 11.00-<br>12.00 | 12.00-<br>13.00 | 13.00-<br>14.00          | 14.00-<br>15.00 | 15.00-16.00                                             | 16.00-<br>17.00 |
|--------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------|-----------------|--------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------|-----------------|
| 1      | ปฐมนิเทศ                                                | ภาวะผู้นำ                                     |                 |                 | การวางแผน<br>เชิงกลยุทธ์ |                 | การมุ่งเน้น<br>ผู้เรียน และ<br>ผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสีย |                 |
| 2      | การมุ่งเน้น<br>ผู้เรียน และ<br>ผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสีย | การวัด<br>การวิเคราะห์และ<br>การจัดการความรู้ |                 |                 | การมุ่งเน้นบุคลากร       |                 | การจัดการ<br>กระบวนการ                                  |                 |
| 3      | การมุ่งเน้น<br>ผลการ<br>ปฏิบัติงาน                      | คุณภาพ                                        |                 |                 | คุณภาพ                   |                 | พิธีปิด                                                 |                 |

จากตาราง 48 เป็นกำหนดการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ  
การศึกษา มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและสามารถ  
นำไปใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การวิจัยนี้มีลำดับขั้นตอนตามช่วงเวลาใน 3 วัน การวิเคราะห์จะ  
เน้นการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนารูปแบบการบริหารในแต่ละช่วงเวลาและแต่ละกลุ่ม  
เพื่อหาข้อสรุปที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในสถานศึกษา และคาดหวังว่าจะได้รูปแบบการบริหาร  
สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและสามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

2.1.2 การประเมินความรู้ความเข้าใจก่อนและหลังการพัฒนา  
ประกอบด้วย แบบวัดความรู้ ความเข้าใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนา  
คุณภาพ ชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 30 ข้อ

2.2 คณะกรรมการพัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำรูปแบบ  
การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพไปโดยใช้นำรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา  
เพื่อพัฒนาคุณภาพ บูรณาการแบบสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา และ  
ผอ.เขต ในสถานศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเวลา 12 สัปดาห์

2.3 คณะกรรมการพัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.เพื่อนำรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ไปใช้กำกับและติดตามการปฏิบัติตามวิธีการของรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา ตามมาตรฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ

### 3. ขั้นตรวจสอบ

3.1 คณะกรรมการพัฒนา สำนักงานเขต.เพื่อนำรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพไปใช้จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน นิเทศ กำกับ และติดตามการปฏิบัติงาน

3.2 คณะกรรมการพัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพไปใช้ตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแบบประเมิน

3.3 คณะกรรมการพัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพไปใช้รายงานความก้าวหน้าโดยการประชุมร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา สัปดาห์ละ 3 วัน คือ วันพุธ วันพฤหัสบดี และวันศุกร์ วันละ 2 ชั่วโมง ตั้งแต่ 15.30 น. - 17.30 น. เป็นเวลา 12 สัปดาห์

### 4. ขั้นปรับปรุงแก้ไข

4.1 คณะกรรมการพัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพไปใช้นำผลจากการประเมินการปฏิบัติงาน ไปปรับปรุง แก้ไขหรือเพิ่มเติมการปฏิบัติงาน และจัดทำเอกสารประกอบการปฏิบัติงาน

4.2 คณะกรรมการพัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพไปใช้สรุปผลการดำเนินการให้ผู้บริหารสถานศึกษา รับทราบ

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินผลลัพธ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ การประเมินผลลัพธ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ดำเนินการประเมินก่อนและหลังสิ้นสุดระยะเวลาการทดลองใช้รูปแบบฯ ภายใน 12 สัปดาห์ โดยการเก็บข้อมูล ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน หัวหน้างาน/ฝ่าย จำนวน 4 คน ครูผู้สอน จำนวน 39 คน ผลปรากฏดังตาราง 49

ตาราง 49 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินผลลัพธ์การดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ก่อนและหลังใช้รูปแบบโดยรวมรายด้าน

| ผลการดำเนินการ                                         | ก่อนใช้รูปแบบ |      |         | หลังใช้รูปแบบ |      |           | ผลต่าง    |       |
|--------------------------------------------------------|---------------|------|---------|---------------|------|-----------|-----------|-------|
|                                                        | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ   | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$ | ระดับ |
| ด้านคุณภาพผู้เรียน                                     | 3.46          | 0.65 | ปานกลาง | 4.59          | 0.56 | มากที่สุด | 1.13      | 3     |
| ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา   | 3.45          | 0.82 | ปานกลาง | 4.64          | 0.52 | มากที่สุด | 1.21      | 2     |
| ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ | 3.41          | 0.69 | ปานกลาง | 4.64          | 0.53 | มากที่สุด | 1.23      | 1     |
| รวมเฉลี่ย                                              | 3.44          | 0.72 | ปานกลาง | 4.62          | 0.54 | มากที่สุด | 1.19      |       |

จากตาราง 49 พบว่า ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ โดยรวมรายด้าน ผลปรากฏดังนี้

ก่อนการใช้รูปแบบ โดยรวมมีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.44$ ) พิจารณาผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการรายด้าน พบว่า มีสภาพผลลัพธ์การดำเนินการ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านคุณภาพผู้เรียนด้านกระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.45$ ) ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $\bar{X} = 3.41$ )

หลังการใช้รูปแบบ โดยรวมมีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ ) พิจารณาผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการรายด้าน พบว่า มีสภาพผลลัพธ์การดำเนินการ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาและด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $\bar{X} = 4.64$ ) และด้านคุณภาพผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.59$ )

ผลต่างค่าเฉลี่ยของผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพก่อนการใช้รูปแบบและหลังการใช้รูปแบบ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $\bar{X} = 1.23$ )

ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ( $\bar{X} = 1.21$ ) และด้านคุณภาพผู้เรียน ( $\bar{X} = 1.13$ )

ตาราง 50 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินการตามแนวทางตาม  
รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ก่อนและหลังใช้รูปแบบ  
ด้านคุณภาพผู้เรียน

| ด้านคุณภาพผู้เรียน                                                                                         | ก่อนใช้รูปแบบ |      |         | หลังใช้รูปแบบ |      |           | ผลต่าง    |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|---------|---------------|------|-----------|-----------|-------|
|                                                                                                            | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ   | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$ | ระดับ |
| 1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน                                                                        |               |      |         |               |      |           |           |       |
| 1.1.1 มีความสามารถในการอ่าน<br>การเขียน การสื่อสาร และการคิด<br>คำนวณ                                      | 3.60          | 0.70 | มาก     | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.10      | 3     |
| 1.1.2 มีความสามารถในการคิด<br>วิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ<br>อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น<br>และแก้ปัญหา | 3.40          | 0.70 | ปานกลาง | 4.40          | 0.70 | มาก       | 1.00      | 4     |
| 1.1.3 มีความสามารถในการสร้าง<br>นวัตกรรม                                                                   | 3.70          | 0.48 | มาก     | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.00      | 4     |
| 1.1.4 มีความสามารถในการใช้<br>เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร                                               | 3.60          | 0.70 | มาก     | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.10      | 3     |
| 1.1.5 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน<br>ตามหลักสูตรสถานศึกษา                                                      | 3.30          | 0.67 | ปานกลาง | 4.60          | 0.52 | มากที่สุด | 1.30      | 1     |
| 1.1.6 มีความรู้ ทักษะพื้นฐาน และ<br>เจตคติที่ดีต่องานอาชีพ                                                 | 3.50          | 0.71 | ปานกลาง | 4.70          | 0.52 | มากที่สุด | 1.20      | 2     |
| เฉลี่ย                                                                                                     | 3.52          | 0.66 | มาก     | 4.63          | 0.53 | มากที่สุด | 1.12      |       |
| 1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน                                                                      |               |      |         |               |      |           |           |       |
| 1.2.1 การมีคุณลักษณะและค่านิยม<br>ที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด                                                | 3.30          | 0.67 | ปานกลาง | 4.30          | 0.67 | มาก       | 1.00      | 2     |
|                                                                                                            |               |      |         |               |      |           |           |       |

ตาราง 50 (ต่อ)

| ด้านคุณภาพผู้เรียน                                      | ก่อนใช้รูปแบบ |      |         | หลังใช้รูปแบบ |      |           | ผลต่าง    |       |
|---------------------------------------------------------|---------------|------|---------|---------------|------|-----------|-----------|-------|
|                                                         | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ   | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$ | ระดับ |
| 1.2.2 ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย                | 3.30          | 0.67 | ปานกลาง | 4.50          | 0.71 | มาก       | 1.20      | 1     |
| 1.2.3 การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย | 3.50          | 0.53 | ปานกลาง | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.20      | 1     |
| 1.2.4 สุขภาวะทางร่างกายและจิตสังคม                      | 3.40          | 0.70 | ปานกลาง | 4.60          | 0.52 | มากที่สุด | 1.20      | 1     |
| เฉลี่ย                                                  | 3.38          | 0.64 | น้อย    | 4.53          | 0.60 | มาก       | 1.15      |       |
| เฉลี่ยรวม                                               | 3.46          | 0.65 | ปานกลาง | 4.59          | 0.56 | มากที่สุด | 1.13      |       |

จากตาราง 50 พบว่า ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ด้านคุณภาพผู้เรียน ผลปรากฏดังนี้

ก่อนการใช้รูปแบบ โดยรวมมีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.46$ ) พิจารณาผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการรายแนวทาง พบว่า มีสภาพผลลัพธ์การ ดำเนินการอยู่ในระดับน้อย 1 แนวทาง มาก 1 แนวทาง ระดับปานกลาง 8 แนวทาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อย ได้แก่ มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ( $\bar{X} = 3.70$ ) มีความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ และ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ( $\bar{X} = 3.60$ ) มีความรู้ ทักษะพื้นฐาน และ เจตคติที่ดีต่องานอาชีพ และการยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย ( $\bar{X} = 3.50$ ) มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปราย แลกเปลี่ยน ความคิดเห็น และแก้ปัญหา และสุขภาวะทางร่างกาย และจิตสังคม ( $\bar{X} = 3.40$ ) มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.30$ )

หลังการรูปแบบ โดยรวมมีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.59$ ) พิจารณาผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการรายแนวทาง พบว่า มีสภาพผลลัพธ์การ ดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด 3 แนวทาง ระดับมาก 3 แนวทาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อย ได้แก่ มีความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม มีความรู้

ทักษะพื้นฐาน และเจตคติที่ดีต่องานอาชีพและการยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย ( $\bar{X} = 4.70$ ) มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษาและสุขภาวะทางร่างกาย และจิตสังคม ( $\bar{X} = 4.60$ ) ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย ( $\bar{X} = 4.50$ ) มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 4.40$ ) การมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด ( $\bar{X} = 4.30$ )

ผลต่างค่าเฉลี่ยของผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ด้านคุณภาพผู้เรียน ก่อนการใช้รูปแบบและหลังการใช้รูปแบบ โดยเฉลี่ยรวมของผลต่างอยู่ที่ 1.13 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา ( $\bar{X} = 1.30$ ) ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย มีความรู้ ทักษะพื้นฐาน และเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ และสุขภาวะทางร่างกาย และจิตสังคม ( $\bar{X} = 1.20$ ) มีความสามารถในการอ่านการเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ และมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและ ( $\bar{X} = 1.10$ ) มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหา มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม และการมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด ( $\bar{X} = 1.00$ )

ตาราง 51 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินผลลัพธ์การดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ก่อนและหลังใช้รูปแบบ ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ

| ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ                                               | ก่อนใช้รูปแบบ |      |         | หลังใช้รูปแบบ |      |       | ผลต่าง    |       |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|---------|---------------|------|-------|-----------|-------|
|                                                                               | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ   | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ | $\bar{X}$ | ระดับ |
| 1.1 มีเป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดชัดเจน                     |               |      |         |               |      |       |           |       |
| 1.1.1 มีวิสัยทัศน์และพันธกิจสอดคล้องกับบริบท ชุมชน                            | 3.50          | 0.85 | ปานกลาง | 4.40          | 0.70 | มาก   | 0.90      | 3     |
| 1.1.2 แผนปฏิบัติการ มีโครงการ/กิจกรรมที่ สอดคล้องตรงตามความต้องการของผู้เรียน | 3.50          | 0.85 | ปานกลาง | 4.50          | 0.71 | มาก   | 1.00      | 2     |

ตาราง 51 (ต่อ)

| ด้านกระบวนการบริหาร<br>และการจัดการ                                                                                 | ก่อนใช้รูปแบบ |      |         | หลังใช้รูปแบบ |      |           | ผลต่าง    |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|---------|---------------|------|-----------|-----------|-------|
|                                                                                                                     | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ   | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$ | ระดับ |
| 1.1.3 แผนปฏิบัติการมีความ<br>สอดคล้องกับภารกิจ นโยบายและ<br>จุดเน้นหน่วยงานต้นสังกัด                                | 3.40          | 0.84 | ปานกลาง | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.30      | 1     |
| รวม                                                                                                                 | 3.47          | 0.85 | ปานกลาง | 4.53          | 0.63 | มากที่สุด | 1.07      |       |
| 1.2 ระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา                                                                              |               |      |         |               |      |           |           |       |
| 1.2.1 เป้าหมายการจัดการศึกษา<br>ของสถานศึกษาชัดเจน โดยการมี<br>ส่วนร่วมของทุกภาคส่วนและ<br>ภาคีเครือข่ายต่าง ๆ      | 3.50          | 0.85 | ปานกลาง | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.20      | 2     |
| 1.2.2 สถานศึกษามีการสำรวจ<br>รวบรวม จัดเก็บข้อมูล และนำมา<br>กำหนดเป้าหมายการจัดการศึกษาที่<br>ชัดเจน               | 3.50          | 0.82 | ปานกลาง | 4.60          | 0.52 | มากที่สุด | 1.30      | 1     |
| 1.2.3 มีแผนงาน/โครงการ/<br>กิจกรรมที่เป็นระบบและสามารถ<br>ตรวจสอบได้                                                | 3.50          | 0.71 | ปานกลาง | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.20      | 2     |
| 1.2.4 มีการนำนวัตกรรม เทคโนโลยี<br>มาใช้ในระบบบริหารจัดการและ<br>ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ                           | 3.50          | 0.85 | ปานกลาง | 4.80          | 0.42 | มากที่สุด | 1.30      | 1     |
| รวม                                                                                                                 | 3.50          | 0.81 | ปานกลาง | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.25      |       |
| 1.3 ดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษาและทุกกลุ่มเป้าหมาย                        |               |      |         |               |      |           |           |       |
| 1.3.1 สถานศึกษามีหลักสูตร<br>สถานศึกษาทุกกลุ่มสาระและหลัก<br>เสริมเพื่อพัฒนาวิชาการที่เน้น<br>คุณภาพผู้เรียนรอบด้าน | 3.40          | 0.84 | ปานกลาง | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.30      | 2     |

ตาราง 51

| ด้านกระบวนการบริหาร<br>และการจัดการ                                                                                                      | ก่อนใช้รูปแบบ |      |         | หลังใช้รูปแบบ |      |           | ผลต่าง    |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|---------|---------------|------|-----------|-----------|-------|
|                                                                                                                                          | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ   | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$ | ระดับ |
| 1.3.2 การดำเนินงานพัฒนา<br>วิชาการของสถานศึกษาที่เน้น<br>คุณภาพผู้เรียนรอบด้าน                                                           | 3.50          | 0.85 | ปานกลาง | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.40      | 1     |
| 1.3.3 สถานศึกษาได้มีการพัฒนา<br>วิชาการที่ตอบสนองต่อ<br>ทุกกลุ่มเป้าหมาย                                                                 | 3.30          | 0.82 | ปานกลาง | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.40      | 1     |
| รวม                                                                                                                                      | 3.40          | 0.84 | ปานกลาง | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.37      |       |
| 1.4 พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ                                                                                       |               |      |         |               |      |           |           |       |
| 1.4.1 บุคลากรอยู่ปฏิบัติงานเป็น<br>ประจำและเน้นการทำงานเชิง<br>คุณภาพ                                                                    | 3.50          | 0.85 | ปานกลาง | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.20      | 2     |
| 1.4.2 บุคลากรมีความรับผิดชอบ<br>รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง                                                                               | 3.30          | 0.82 | ปานกลาง | 4.90          | 0.32 | มากที่สุด | 1.60      | 1     |
| 1.4.3 มีคณะกรรมการต่าง ๆ<br>ตามโครงสร้างขององค์กร                                                                                        | 3.50          | 0.85 | ปานกลาง | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.20      | 2     |
| รวม                                                                                                                                      | 3.43          | 0.84 | ปานกลาง | 4.77          | 0.43 | มากที่สุด | 1.33      |       |
| 1.5 จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ                                                             |               |      |         |               |      |           |           |       |
| 1.5.1 สถานที่มีความเป็นสัดส่วน<br>และเป็นเอกเทศ                                                                                          | 3.30          | 0.82 | ปานกลาง | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.40      | 1     |
| 1.5.2 มีการจัดสภาพแวดล้อมที่<br>สะอาด ร่มรื่น สวยงาม ทั้งภายใน<br>และภายนอกที่เน้นความเป็น<br>เอกลักษณ์/อัตลักษณ์ ตามบริบท<br>ของพื้นที่ | 3.50          | 0.85 | ปานกลาง | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.20      | 3     |

ตาราง 51

| ด้านกระบวนการบริหาร<br>และการจัดการ                                                                                                   | ก่อนใช้รูปแบบ |      |         | หลังใช้รูปแบบ |      |           | ผลต่าง    |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|---------|---------------|------|-----------|-----------|-------|
|                                                                                                                                       | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ   | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$ | ระดับ |
| 1.5.3 มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่<br>หลากหลายเอื้อต่อการ จัดกิจกรรม<br>การเรียนรู้และการให้บริการกับ<br>ประชาชน                           | 3.30          | 0.67 | ปานกลาง | 4.60          | 0.52 | มากที่สุด | 1.30      | 2     |
| รวม                                                                                                                                   | 3.37          | 0.78 | ปานกลาง | 4.67          | 0.49 | มากที่สุด | 1.30      |       |
| 1.6 จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้                                                          |               |      |         |               |      |           |           |       |
| 2.6.1 มีการจัดทำระบบฐานข้อมูล<br>ทุกระดับและบันทึกข้อมูลในระบบ<br>ให้เป็นปัจจุบัน                                                     | 3.60          | 0.70 | มาก     | 4.30          | 0.67 | มาก       | 0.70      | 3     |
| 2.6.2 มีการรายงานผลการจัด<br>กิจกรรม/โครงการและประมวลผล<br>กิจกรรม/โครงการตามแผน<br>การปฏิบัติงาน                                     | 3.50          | 0.85 | ปานกลาง | 4.60          | 0.70 | มากที่สุด | 1.10      | 1     |
| 2.6.3 มีการนำเสนอข้อมูล<br>เผยแพร่สารสนเทศ ข่าวสารที่เป็น<br>ประโยชน์และนำไปสู่ความสำเร็จ<br>และความก้าวหน้าของสำนักงาน<br>เขตพื้นที่ | 3.50          | 0.85 | ปานกลาง | 4.50          | 0.53 | มาก       | 1.00      | 2     |
| รวม                                                                                                                                   | 3.53          | 0.80 | ปานกลาง | 4.47          | 0.63 | มาก       | 0.93      |       |
| รวมเฉลี่ย                                                                                                                             | 3.45          | 0.82 | ปานกลาง | 4.64          | 0.52 | มากที่สุด | 1.21      |       |

จากตาราง 51 พบว่า ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ด้านการบริหารจัดการ ผลปรากฏดังนี้

ก่อนการใช้รูปแบบ โดยรวมมีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.45$ ) พิจารณาผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการรายแนวทาง พบว่า มีสภาพผลลัพธ์การ ดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ทุกแนวทาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.53$ ) ระบบบริหารจัดการคุณภาพของ

สถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.50$ ) มีเป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดชัดเจน ( $\bar{X} = 3.47$ ) พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ ( $\bar{X} = 3.43$ ) ดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษาและทุกกลุ่มเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.40$ ) จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ ( $\bar{X} = 3.37$ )

หลังการใช้รูปแบบ โดยรวมมีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) พิจารณาผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการรายแนวทาง พบว่า มีสภาพผลลัพธ์การ ดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด 5 แนวทาง ระดับมาก 1 แนวทาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.77$ ) ระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา และดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษาและทุกกลุ่มเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.70$ ) จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ ( $\bar{X} = 4.67$ ) มีเป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดชัดเจน ( $\bar{X} = 4.53$ ) และจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.47$ )

ผลต่างค่าเฉลี่ยของผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพด้านการบริหารจัดการก่อนการใช้รูปแบบและหลังการใช้รูปแบบ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษาและทุกกลุ่มเป้าหมาย ( $\bar{X} = 1.37$ ) พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ ( $\bar{X} = 1.33$ ) จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ ( $\bar{X} = 1.30$ ) ระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 1.25$ ) มีเป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดชัดเจน ( $\bar{X} = 1.07$ ) จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 0.93$ )



ตาราง 52 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินผลลัพธ์การดำเนินการตามแนวทางตาม  
รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ก่อนและหลังการใช้รูปแบบ  
ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

| ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ                                                                                                                                | ก่อนใช้รูปแบบ |      |         | หลังใช้รูปแบบ |      |           | ผลต่าง    |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|---------|---------------|------|-----------|-----------|-------|
|                                                                                                                                                                                       | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ   | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$ | ระดับ |
| 1.1 จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปใช้ประยุกต์ใช้ในชีวิตได้                                                                                                 |               |      |         |               |      |           |           |       |
| 1.1.1 มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หลากหลาย เช่น กิจกรรมส่งเสริมการรู้หนังสือ กิจกรรมการศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง กิจกรรมการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นต้น | 3.40          | 0.70 | ปานกลาง | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.30      | 1     |
| 1.1.2 การจัดกิจกรรมที่หลากหลายและเน้นการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต                                                                                                 | 3.50          | 0.71 | ปานกลาง | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.20      | 2     |
| รวม                                                                                                                                                                                   | 3.45          | 0.71 | ปานกลาง | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.25      |       |
| 1.2 จัดกิจกรรมเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปใช้ประยุกต์ใช้ในชีวิตได้                                                                                             |               |      |         |               |      |           |           |       |
| 1.2.1 ผู้เรียนได้เรียนรู้ทักษะตามแนวทางการแก้ปัญหา ของตน                                                                                                                              | 3.40          | 0.70 | ปานกลาง | 4.60          | 0.52 | มากที่สุด | 1.20      | 4     |
| 1.2.2 ผู้เรียนมีทักษะการคิดแก้ปัญหา                                                                                                                                                   | 3.20          | 0.63 | ปานกลาง | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.50      | 1     |
| 1.2.3 ผู้เรียนมีทักษะการสังเกต                                                                                                                                                        | 3.30          | 0.54 | ปานกลาง | 4.65          | 0.34 | มากที่สุด | 1.35      | 13    |
| 1.2.4 ผู้เรียนมีทักษะการคิดวิเคราะห์และสามารถ อภิปรายตามแนวทางการแก้ปัญหาของตน                                                                                                        | 3.40          | 0.70 | ปานกลาง | 4.80          | 0.42 | มากที่สุด | 1.40      | 2     |
| รวม                                                                                                                                                                                   | 3.33          | 0.64 | ปานกลาง | 4.69          | 0.44 | มากที่สุด | 1.36      |       |

ตาราง 52 (ต่อ)

| ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ                                                          | ก่อนใช้รูปแบบ |      |         | หลังใช้รูปแบบ |      |           | ผลต่าง    |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|---------|---------------|------|-----------|-----------|-------|
|                                                                                                                 | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ   | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$ | ระดับ |
| 1.3 ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้                                             |               |      |         |               |      |           |           |       |
| 1.3.1 มีการสร้างนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้                                                 | 3.40          | 0.70 | ปานกลาง | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.30      | 1     |
| 1.3.2 ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมหรือเทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เป็นไปตาม บริบทแต่ละพื้นที่ | 3.50          | 0.71 | ปานกลาง | 4.40          | 0.70 | มาก       | 0.90      | 3     |
| 1.3.3 มีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้                              | 3.40          | 0.70 | ปานกลาง | 4.60          | 0.52 | มากที่สุด | 1.20      | 2     |
| รวม                                                                                                             | 3.43          | 0.70 | ปานกลาง | 4.57          | 0.57 | มากที่สุด | 1.13      |       |
| 1.4 มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก                                                                           |               |      |         |               |      |           |           |       |
| 1.4.1 มีการช่วยเหลือผู้เรียน เช่น บันทึกการเยี่ยมบ้าน บันทึกผลการติดตามการขาดเรียนของผู้เรียนที่ไม่มาพบกลุ่ม    | 3.50          | 0.71 | ปานกลาง | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.20      | 3     |
| 1.4.2 มีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีมาใช้ในการประชาสัมพันธ์และการติดต่อประสานงานกับผู้เรียน                       | 3.40          | 0.70 | ปานกลาง | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.30      | 2     |
| 1.4.3 มีสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมตรงตามความต้องการของผู้เรียน                            | 3.20          | 0.63 | ปานกลาง | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.50      | 1     |
| รวม                                                                                                             | 3.37          | 0.68 | ปานกลาง | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.33      |       |

ตาราง 52 (ต่อ)

| ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ                                                           | ก่อนใช้รูปแบบ |      |         | หลังใช้รูปแบบ |      |           | ผลต่าง    |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|---------|---------------|------|-----------|-----------|-------|
|                                                                                                                  | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ   | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$ | ระดับ |
| 1.5 ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบและนำผลมาพัฒนาผู้เรียน                                                 |               |      |         |               |      |           |           |       |
| 1.5.1 มีการประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามสภาพจริง                                                          | 3.50          | 0.71 | ปานกลาง | 4.40          | 0.70 | มาก       | 0.90      | 2     |
| 1.5.2 มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในครั้งต่อไป                                  | 3.40          | 0.70 | ปานกลาง | 4.50          | 0.71 | มาก       | 1.10      | 1     |
| รวม                                                                                                              | 3.45          | 0.71 | ปานกลาง | 4.45          | 0.71 | มาก       | 1.00      |       |
| 1.6 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และใช้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียน                             |               |      |         |               |      |           |           |       |
| 1.6.1 มีการบูรณาการการทำงานกับภาคีเครือข่าย                                                                      | 3.50          | 0.71 | ปานกลาง | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.20      | 3     |
| 1.6.2 มีการประสานงานตามแผนการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกับภาคีเครือข่ายที่มีหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา | 3.30          | 0.67 | ปานกลาง | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.40      | 1     |
| 1.6.3 มีการร่วมมือกับภาคีเครือข่ายเพื่อเผยแพร่องค์ความรู้สู่ชุมชน                                                | 3.40          | 0.70 | ปานกลาง | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.30      | 2     |
| รวม                                                                                                              | 3.40          | 0.69 | ปานกลาง | 4.70          | 0.48 | มากที่สุด | 1.30      |       |
| รวมเฉลี่ย                                                                                                        | 3.41          | 0.69 | ปานกลาง | 4.64          | 0.53 | มากที่สุด | 1.23      |       |

จากตาราง 52 พบว่า ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ผลปรากฏ ดังนี้

ก่อนการใช้รูปแบบ โดยรวมมีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.41$ ) พิจารณาผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการรายแนวทาง พบว่า มีสภาพผลลัพธ์การดำเนินการอยู่ในระดับปานกลางทุกแนวทาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปใช้ประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ และ ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบและนำผลมาพัฒนาผู้เรียน ( $\bar{X} = 3.45$ ) ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อ

การเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.43$ ) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และใช้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียน ( $\bar{X} = 3.40$ ) มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ( $\bar{X} = 3.37$ ) จัดกิจกรรมเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปใช้ประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ ( $\bar{X} = 3.33$ )

หลังการใช้รูปแบบโดยรวมมีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) พิจารณาผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการรายแนวทาง พบว่า มีสภาพผลลัพธ์การ ดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด 5 แนวทาง ระดับมาก 1 แนวทาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปใช้ประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และใช้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียน ( $\bar{X} = 4.70$ ) จัดกิจกรรมเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปใช้ประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ ( $\bar{X} = 4.69$ ) ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.57$ ) ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบและนำผลมาพัฒนาผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.45$ )

ผลต่างค่าเฉลี่ยของผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ก่อนการใช้รูปแบบและหลังการใช้รูปแบบ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ จัดกิจกรรมเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปใช้ประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ ( $\bar{X} = 1.36$ ) มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ( $\bar{X} = 1.33$ ) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และใช้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียน ( $\bar{X} = 1.30$ ) จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปใช้ประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ ( $\bar{X} = 1.25$ ) ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 1.13$ ) และตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบและนำผลมาพัฒนาผู้เรียน ( $\bar{X} = 1.00$ )



ตาราง 53 สรุปผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพในด้านคุณภาพผู้เรียน กระบวนการบริหารและการจัดการ และกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ก่อนและหลังการใช้รูปแบบ

| ด้าน           | ก่อนใช้รูปแบบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | หลังใช้รูปแบบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| คุณภาพผู้เรียน | <p>1. ผู้เรียนให้มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้วิทยาการคำนวณ การสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบมีการใช้กระบวนการวิจัยในการดำเนินงาน และมีการสร้างเวทีให้ผู้เรียนเผยแพร่ในช่องทางต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งยังไม่บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้</p> <p>2. ควรจัดให้นักเรียนในการเรียนรู้ผ่านกิจกรรม การถอดบทเรียนตาม หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและต่อยอดสู่การทำโครงงานและนำเสนอเวทีเปิดทางทางวิชาการให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม ในการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเมื่อสิ้นปีการศึกษา ซึ่งยังไม่บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้</p> <p>3. ให้ผู้เรียนเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดต่าง ๆ มากขึ้น โดยมีการวางแผนการจัดการเรียนรู้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้และมีการประเมินความสามารถในการคิดของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ ซึ่งยังไม่บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้</p> <p>4 ดำเนินงานยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอย่างเป็นระบบตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งยังไม่บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้</p> <p>5. ยกระดับผลการประเมินระดับชาติ RT/NT/O-NET ให้สูงขึ้นและสูงกว่าระดับชาติซึ่งยังไม่บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้</p> | <p>1. ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตร ซึ่งสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้</p> <p>- ร้อยละของจำนวนนักเรียนที่มีผลการเรียนรู้แต่ละรายวิชาในระดับ 3 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 91.34</p> <p>- ผลการประเมินการอ่าน คติวิเคราะห์และเขียน ชั้น ป.1 – ป.6 ระดับ ดี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 98.31</p> <p>- ผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ชั้น ป.1 – ป.6 ระดับ ดี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 100</p> <p>- ผลการประเมินสมรรถนะผู้เรียน 5 ด้านชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ระดับ ผ่าน ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 100</p> <p>2. ผู้เรียนสามารถถอดบทเรียน หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและต่อยอดสู่การทำโครงงานและนำเสนอเวทีเปิดทางทางวิชาการให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม ในการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเมื่อสิ้นปีการศึกษา</p> |

ตาราง 53 (ต่อ)

| ด้าน                                | ก่อนใช้รูปแบบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | หลังใช้รูปแบบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กระบวนการ<br>บริหารและ<br>การจัดการ | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาวิธีการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาผ่านกระบวนการวิจัย ซึ่งยังไม่บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้</li> <li>2. เพิ่มการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการประเมินคุณภาพภายในแล้วนำมาสู่การระดม ความคิดเพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ซึ่งยังไม่บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้</li> <li>3. จัดระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อการบริหารจัดการในสถานศึกษา เช่น การวางระบบการดูแล นักเรียน การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปกครองเพื่อการสร้างการร่วมมือในการดูแลนักเรียน ซึ่งยังไม่บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาจากการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน มีระบบการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพตามโครงการประกันคุณภาพการเรียนรู้สู่ครูมืออาชีพ ซึ่งสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้</li> <li>2. มีการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ โดยการพัฒนาอาคารสถานที่ให้เกิดบรรยากาศส่งเสริมการเรียนรู้ มีความปลอดภัย จัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบอินเทอร์เน็ตไร้สายความเร็วสูง ครอบคลุมพื้นที่เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ซึ่งสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้</li> <li>3. มีการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ เช่น สื่อ/อุปกรณ์การเรียนทุนการศึกษา เป็นผลทำให้การพัฒนาการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</li> </ol> |

ตาราง 53 (ต่อ)

| ด้าน                                               | ก่อนใช้รูปแบบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | หลังใช้รูปแบบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ | <p>1. พัฒนาครูให้ทำการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อนำผลของงานวิจัยนั้นไปพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งยังไม่บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้</p> <p>2. เชิญครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ๆ ผู้ปกครองนักเรียน หรือกรรมการสถานศึกษา ให้เข้ามามีส่วนร่วมในกลุ่มชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ของครูผู้สอนแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อให้ได้แนวคิดที่หลากหลายในการแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน ซึ่งยังไม่บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้</p> <p>3. พัฒนาครูในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และสื่อการเรียนรู้ออนไลน์ต่าง เช่น YOUTUBE, Line , Facebook มาประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ซึ่งยังไม่บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้</p> | <p>1. การนิเทศภายใน ส่งผลให้ทุกคนมีแผนการจัดการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนมีกระบวนการคิดได้ปฏิบัติจริง สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิต ครูมีการใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน มีการวัดและประเมินผลอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</p> <p>2. โรงเรียนกำหนดให้มี PLC ทั้งระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ ระดับช่วงชั้น และระดับโรงเรียน ทำให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</p> |

พหุ ประถมศึกษา

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้นำเสนอ สรุปผล  
อภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนา  
คุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และสภาพความต้องการจำเป็นการบริหาร  
จัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อออกแบบ สร้าง และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ  
การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
4. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

#### สรุปผล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลศึกษาองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนา  
คุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ 17 ตัวบ่งชี้ ผลการประเมินความเหมาะสม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. ผลศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ และสภาพความต้องการจำเป็น การบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือประกอบด้วย สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการ การศึกษาตามมาตรฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ เรียงลำดับความต้องการ จำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ผลลัพธ์ลำดับที่ 2 การนำองค์กร และการวางแผน เชิงกลยุทธ์ลำดับที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลำดับที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และ การจัดการความรู้ลำดับที่ 5 การจัดการกระบวนการ และลำดับที่ 6 การมุ่งเน้นบุคลากร

3. ผลออกแบบ สร้าง และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิด ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ ส่วนที่ 3 กระบวนการดำเนินงาน ประกอบด้วย 7 ด้าน 135 แนวทาง ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล ส่วนที่ 5 เงื่อนไขการนำรูปแบบ ไปใช้ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน โดยภาพรวมความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และความเป็น ประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

#### 4. ผลศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา

4.1 การประเมินความรู้ความเข้าใจก่อนและหลังการพัฒนา โดยการวัดความรู้ ความเข้าใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ก่อนนำรูปแบบไปใช้มีคะแนนประเมิน ความรู้ก่อนการอบรมเฉลี่ย 16.20 คะแนน จากคะแนนเต็ม 30 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 54 และมีคะแนนประเมินความรู้หลังการอบรมเฉลี่ย 28.40 จากคะแนน เต็ม 30 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 94.67 เมื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของคะแนน พบว่า คะแนนประเมินความรู้หลังการอบรมสูง กว่าคะแนนประเมินความรู้ก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2 การประเมินผลลัพธ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมก่อนการใช้รูปแบบ โดยรวมมีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบ การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.44$ ) หลังการใช้ รูปแบบ โดยรวมมีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการ

สถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ ) ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการรายด้าน ดังนี้

4.2.1 ด้านคุณภาพผู้เรียน โดยรวมมีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.46$ ) หลังการรูปแบบ โดยรวมมีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.59$ ) เมื่อศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า 1) ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตร ดังนี้ 1.1) ร้อยละของจำนวนนักเรียนที่มีผลการเรียนรู้อย่างน้อยรายวิชาในระดับ 3 ขึ้นไป คิดเป็น ร้อยละ 91.34 1.2) ผลการประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียน ชั้น ป.1 – ป.6 ระดับ ดี ขึ้นไป คิดเป็น ร้อยละ 98.31 1.3) ผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ชั้น ป.1 – ป.6 ระดับ ดี ขึ้นไป คิดเป็น ร้อยละ 100 1.4) ผลการประเมินสมรรถนะผู้เรียน 5 ด้านชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ระดับ ผ่าน ขึ้นไป คิดเป็น ร้อยละ 100 2) ผู้เรียนสามารถถอดบทเรียนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและต่อยอดสู่การทำโครงการและนำเสนอเวทีเปิดทางทางวิชาการให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเมื่อสิ้นปีการศึกษา และมีการเสนอแนวทางในการพัฒนาที่ยั่งยืนดังนี้ 1) ควรมีการจัดสรรทรัพยากรและโอกาสในการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม รวมถึงการสนับสนุนทางการเงินและการจัดการศึกษาที่เหมาะสมกับภูมิภาค 2) การปรับหลักสูตรการเรียนการสอนให้เน้นการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การฝึกแก้ปัญหาผ่านสถานการณ์จริง และการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีโอกาสนำไปทำงานกลุ่มและโครงการวิจัย 3) การพัฒนาหลักสูตรที่เน้นการฝึกทักษะทางอารมณ์และสังคม เช่น การทำงานเป็นทีม การฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน 4) การจัดอบรมและพัฒนาทักษะการสอนให้กับครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการประเมินและปรับปรุงวิธีการสอนตามผลการเรียนรู้ของผู้เรียน และ 5) การปรับหลักสูตรให้มีความสัมพันธ์กับชีวิตประจำวันของผู้เรียนมากขึ้น และการจัดกิจกรรมที่เชื่อมโยงทฤษฎีกับการปฏิบัติจริง

4.2.2 ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ ก่อนการใช้รูปแบบ โดยรวมมีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบ การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.45$ ) หลังการใช้รูปแบบ โดยรวมมีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบ การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) เมื่อศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า 1) มีการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาจากการมีส่วนร่วมของทุก ภาคส่วน มีระบบการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพตามโครงการประกันคุณภาพการเรียนรู้สู่ครูมืออาชีพ 2) มีการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ โดยการพัฒนาอาคารสถานที่ให้เกิดบรรยากาศส่งเสริม

การเรียนรู้ มีความปลอดภัย จัดให้มีระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบอินเทอร์เน็ตไร้สายความเร็วสูง ครอบคลุมพื้นที่ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ 3) มีการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ เช่น สื่อ/อุปกรณ์การเรียน ทุนการศึกษา เป็นผลทำให้ การพัฒนาการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและมีการเสนอแนวทางในการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังนี้ 1) ควรมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกด้านของการจัดการศึกษา โดยเน้น การมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง 2) ควรปรับปรุงระบบ การสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อาจใช้เครื่องมือสื่อสารดิจิทัลหรือการประชุม สม่่าเสมอเพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลได้รับการกระจายอย่างทั่วถึง 3) ควรมีการจัดระบบประเมินและ ติดตามผลที่เป็นระยะ ๆ พร้อมทั้งมีการรายงานผลและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถ ปรับปรุงกระบวนการได้ทันทั่วทั้งที่ 4) ควรมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับบุคลากร ในทุกระดับ โดยเฉพาะในระดับปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและมีความ ยืดหยุ่น และ 5) ควรมีการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสม รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น การจัดอบรมพัฒนาศักยภาพ หรือการจัดหาทรัพยากรเพิ่มเติมจาก ภาคส่วนต่าง ๆ

4.2.3 ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ก่อนการใช้ รูปแบบ โดยรวมมีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการ บริหารจัดการ สถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.41$ ) หลังการใช้รูปแบบโดยรวม มีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนา คุณภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) เมื่อศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า 1) โครงการนิเทศ ภายในส่งผลให้ทุกคนมีแผนการจัดการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนมีกระบวนการคิด ได้ปฏิบัติจริง สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิต ควรมีการใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน มีการวัด และประเมินผลอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก 2) โรงเรียนกำหนดให้มี PLC ทั้งระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ระดับช่วงชั้น และระดับโรงเรียน ทำให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ และมีการเสนอแนวทางในการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังนี้ 1). จัดการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการสอนของครูให้เน้นการสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้เรียนมี บทบาทหลักในการเรียนรู้ รวมถึงการใช้วิธีการสอนที่หลากหลายและทันสมัย เช่น การเรียนรู้แบบ โครงการ การสอนผ่านปัญหา หรือการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง 2) ควรพัฒนาสื่อการเรียน การสอนที่หลากหลายและทันสมัยเพื่อรองรับการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รวมถึงการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ 3) ควรพัฒนารูปแบบการประเมินผลที่ หลากหลาย เช่น การประเมินจากผลงาน การประเมินทักษะการแก้ปัญหา การทำงานกลุ่ม และการประเมินจากการมีส่วนร่วมของผู้เรียนในกระบวนการเรียนรู้ 4) ควรสร้างแรงจูงใจในการ

เรียนรู้และพัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเองให้กับผู้เรียน เช่น การสอนวิธีการจัดการเวลาการเรียนรู้ การตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ และการสนับสนุนให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง

5) ควรมีการวางแผนการจัดการเวลาและทรัพยากรอย่างเหมาะสม โดยจัดสรรเวลาในการทำกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

### 1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษา

เพื่อพัฒนาคุณภาพ พบว่า องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการศึกษาตามมาตรฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ มี 2 ตัวบ่งชี้ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์มี 2 ตัวบ่งชี้ 3) การจัดการกระบวนการ มี 2 ตัวบ่งชี้ 4) การจัดการความรู้ มี 2 ตัวบ่งชี้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร มี 2 ตัวบ่งชี้ 6) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มี 2 ตัวบ่งชี้ 7) การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน มี 2 ตัวบ่งชี้ และ 8) ผลลัพธ์มี 3 ตัวบ่งชี้ความเหมาะสมของ องค์ประกอบการบริหารจัดการศึกษาตามมาตรฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ โดยรวมมีระดับความเหมาะสมมากที่สุด อาจเป็นเพราะว่าผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้ว สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้และนำไปตรวจสอบความเหมาะสมเพื่อยืนยันองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพที่สังเคราะห์ขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน สอดคล้องกับแนวคิดของศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการโรงเรียนด้วย ระบบคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่มีต้นแบบมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่เรียกว่า The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) แบ่งออกเป็น 7 หมวด คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การจัดการกระบวนการ 4) การจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน และ 8) ผลลัพธ์สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) กล่าวถึง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เป็นกรอบการบริหารจัดการองค์การที่ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์การด้วยตนเองที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้ง 7 ด้าน (หมวดกำหนดเกณฑ์คุณภาพ

การบริหารจัดการภาครัฐ) ประกอบด้วย 7 หมวด ดังนี้หมวดที่ 1 การนำองค์กร หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคล หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ สอดคล้องกับ แนวคิดของ เอกริพ สุวารี (2554) กล่าวถึง เกณฑ์ในการประเมินพัฒนาคุณภาพของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA 7 ด้าน/หมวด มีดังนี้หมวดที่ 1 การนำองค์กร หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ หมวดที่ 7 ผลลัพธ์สอดคล้องกับ แนวคิดของ Kanter และ Gregory (2020) กล่าวถึง รางวัลคุณภาพ แห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีและเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอเมริกัน โดยให้ชื่อว่า Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) สามารถจัดแบ่งออกเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาได้ทั้งหมด 7 หมวดด้วยกัน คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการด้านกระบวนการ 7) ผลลัพธ์สอดคล้องกับ งานวิจัยของวิญญูชาติ เจริญชัย (2562) ได้ศึกษาการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหาร จัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัด ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 77 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ 16 ตัวชี้วัด 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 10 ตัวชี้วัด 3) การจัดการความรู้ 10 ตัวชี้วัด 4) การจัดการกระบวนการ 17 ตัวชี้วัด 5) การพัฒนาบุคลากร 7 ตัวชี้วัด 6) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 9 ตัวชี้วัด และ 7) การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน 8 ตัวชี้วัด ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรูปแบบ ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิดและวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 3) การจัดการความรู้ 4) การจัดการกระบวนการ 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ส่วนที่ 3 แนวทางการนำไปใช้ ส่วนที่ 4 ประเมินผล และส่วนที่ 5 เงื่อนไข และผลการประเมินรูปแบบ พบว่า มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และสภาพความต้องการจำเป็นในการบริหารรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## 2.1 สภาพปัจจุบันการบริหารรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนา

คุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดทำ แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ในแต่ละระยะ โดยมีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) เพื่อนำ ข้อมูลมาใช้ในการจัดทำกลยุทธ์และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ ตลอดจนผู้บริหารมีการสื่อสารกลยุทธ์ให้บุคลากรใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้เข้าใจ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้สอดคล้องกับงานวิจัยของสันวิช แก้วมี (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารสู่พัฒนาคุณภาพของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในทศวรรษหน้า ผลการวิจัยพบว่า

- 1) สภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารสู่พัฒนาคุณภาพของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มีดังนี้ 1.1) สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่พัฒนาคุณภาพของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีการจัดการเรียนการสอนในวิชาสามัญ ควบคู่ศาสนา มีมาตรฐานและเกณฑ์การวัดในด้านการเรียน การสอน และการประเมินผล และมุ่งเน้นการจัดการความรู้โดยปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้มี ประสิทธิภาพ มีการคัดเลือกบุคลากรตามความรู้ความสามารถตรงตามสายงาน และมีการออกแบบ ระบบการปฏิบัติงานให้กับครูและบุคลากร 1.2) สภาพปัญหาของการบริหารสู่พัฒนาคุณภาพโรงเรียน เอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า การบริหาร โรงเรียนมีลักษณะเครือข่าย ขาดความเด็ดขาดในการ ตัดสินใจ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ยังขาดการ กำกับ ติดตาม ประเมินผล ครูผู้สอนขาดความรู้ ความเข้าใจในการวัดและการประเมินผล ไม่สามารถนำข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการ จัดการเรียนการสอน ในบางกลุ่มสาระการเรียนรู้ยังขาดแคลนครูผู้สอนที่มีความรู้ความชำนาญ เฉพาะด้าน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาสามัญยังไม่บรรลุผลตามเป้าหมายของโรงเรียน
- 2) องค์ประกอบการบริหารสู่พัฒนาคุณภาพของโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงยืนยัน พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่า  $\text{Chi-square} = 52.47$ , ค่า  $p\text{-value} = 0.06$ , ค่า  $\text{GFI} = 0.99$ ,  $\text{AGFI} = 0.96$  และค่า  $\text{RMSEA} = 0.02$  3) และสอดคล้องกับ งานวิจัยของสันวิช แก้วมี และคณะ (2560) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การบริหารสู่พัฒนาคุณภาพของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ ส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในทศวรรษหน้า พบว่า ภาพรวมมี 8 ด้าน แนวโน้มโดยแยกเป็นรายด้าน ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ

2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การจัดการกระบวนการ 4) การจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน และ 8) ผลลัพธ์ มี 6 แนวโน้ม และ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุพิศ โสภ (2560) การบริหารสถานศึกษาสู่พัฒนาคุณภาพของโรงเรียนขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จังหวัดขอนแก่น: กรณีศึกษา โรงเรียนเวียงใหญ่วิทยาคม ผลการศึกษาพบว่า 1. ปรากฏการณ์การบริหารสถานศึกษาสู่พัฒนาคุณภาพของโรงเรียนเวียงใหญ่วิทยาคม สรุปได้ดังนี้ 1.1) การนำองค์กร โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายและส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และเกิดความยั่งยืน 1.2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีระบบการวางแผนที่เป็นรูปธรรม โดยการวิเคราะห์ SWOT Analysis สู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง 1.3) การมุ่งเน้นผู้เรียน โรงเรียนรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเฉพาะจากผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นการมีส่วนร่วมสูงเพื่อการพัฒนาคุณภาพและสนองกลยุทธ์ของโรงเรียน 1.4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้โรงเรียนมีระบบการประเมินผลการจัดการศึกษา โดยใช้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและมีการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 1.5) การมุ่งเน้นบุคลากร โรงเรียนส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากร โดยมีการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้มีคุณภาพตามมาตรฐานของหน่วยงานต้นสังกัด

2.2 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารจะเป็นแกนนำในการกำหนดทิศทางขององค์กร และโครงสร้างองค์กร เพื่อนำไปสู่พัฒนาคุณภาพ รวมถึงการปกครอง ธรรมเนียมและ ความรับผิดชอบต่อสังคม มีกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ และจัดให้มีดัชนีชี้วัดผลงาน หรือความสำเร็จของงาน (KPIs) โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ตกลงกันไว้ ในการพัฒนากลยุทธ์ที่เน้นสร้างแรงบันดาลใจด้วยเป้าหมายที่ชัดเจน รวมทั้งมีการติดตามผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องและครอบคลุม ตอบสนองความพึงพอใจของผู้เรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของสมาพร ลีภัยรัตน์ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา พบว่า การบริหารคุณภาพในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย 9 ตัวแปร คือ 1) การที่ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบงานคุณภาพการศึกษา 2) ผู้บริหาร สร้างความเข้าใจและสื่อสารในเรื่องการบริหารคุณภาพ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ 4) ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง 5) ผู้บริหารสถานศึกษามีจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ 6) ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำวิชาการ 7) ผู้บริหารมีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อนักเรียนและผู้ปกครอง 8) ผู้บริหารมีการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ จากทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และ 9) ผู้บริหารเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคมและเป็นแบบอย่างที่ดีและสอดคล้องกับงานวิจัยของปัญจภา สมันจิตร (2564) การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพของสำนักงานใน

มหาวิทยาลัยรัฐ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ มี 7 องค์ประกอบ จำนวน 75 ตัวบ่งชี้ ยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ ) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการ แนวคิด และวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงาน ประกอบด้วย 1) การนำ องค์การ 2) กลยุทธ์ 3) ลูกคำ 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) ระบบปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์ส่วนที่ 3 แนวทางการนำไปใช้ส่วนที่ 4 การประเมินผล ส่วนที่ 5 เงื่อนไข และผลประเมิน การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ ) และ การประเมินการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ ไปใช้พบว่า ก่อนดำเนินการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพของ สำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$ ) ส่วนหลังการดำเนินการพัฒนา รูปแบบ การบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาคุณภาพของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ ) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพของสำนักงานใน มหาวิทยาลัยรัฐ

### 2.3 ระดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ

สถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ผลลัพธ์ลำดับที่ 2 การนำองค์กร และด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ลำดับที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลำดับที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ลำดับที่ 5 การจัดการ กระบวนการ และลำดับที่ 6 การมุ่งเน้นบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของพรณา พูนสวัสดิ์ (2563) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารสู่พัฒนาคุณภาพของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการบริหารสู่พัฒนาคุณภาพของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การนำองค์กร พบว่า ผู้บริหารกำหนดทิศทาง นโยบาย วิสัยทัศน์ ค่านิยม โรงเรียน มุ่งเน้นด้านวิชาการในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ยึดหยุ่นตามบริบทของสังคมไทยโดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ พบว่า ผู้บริหารมีกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยใช้หลักการวิเคราะห์ SWOT ที่กำหนดทิศทางของโรงเรียนตามกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลประโยชน์ วางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า ผู้บริหารมีการจัดหลักสูตรการเรียนที่มีความโดดเด่นและหลากหลาย ตอบสนองความสนใจของผู้เรียน ประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ พบว่า ผู้บริหารจัดทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีอย่างมีคุณภาพเพียงพอ พร้อมต่อการ

ใช้งาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายโรงเรียนเอกชนและหน่วยงานภายนอก เพื่อร่วมส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาสู่พัฒนาคุณภาพของโรงเรียน 5) การมุ่งเน้นบุคลากร พบว่าผู้บริหารส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม สร้างความมั่นคงในอาชีพมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติพบว่า โรงเรียนมีระบบและกลไกในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานปรับปรุงแก้ไขเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ และ 7) ผลลัพธ์พบว่าผู้บริหารมีระบบการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มุ่งสู่พัฒนาคุณภาพ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ ส่งผลต่อความมั่นคงและชื่อเสียงของโรงเรียน และสอดคล้องกับงานวิจัยของทัศนีย์ รัตนสุวรรณ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชนขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชนขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล โดยภาพรวม พบว่า มีองค์ความรู้ อย่างหลากหลาย ทั้งด้านการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาและด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ แต่เนื่องจากบริบทเฉพาะของแต่ละสถานศึกษา ทำให้มีการบูรณาการระบบเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงมีระดับการปฏิบัติค่อนข้างน้อย ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและผลการพัฒนารูปแบบการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชนขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล พบว่า ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยนำเข้า องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการแปลงสภาพ และองค์ประกอบที่ 5 ผลผลิต ผลการตรวจสอบประสิทธิภายยืนยันรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความสอดคล้อง และมีความเป็นประโยชน์ ทุกด้าน

3. ผลการออกแบบ สร้าง และประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.1 ผลการออกแบบรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิด ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ ส่วนที่ 3 กระบวนการดำเนินงาน ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำ มี 18 แนวทาง 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์มี 18 แนวทาง 3) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มี 18 แนวทาง 4) ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้มี 16 แนวทาง 5) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มี 13 แนวทาง 6) ด้านการจัดการกระบวนการ มี 22 แนวทาง 7) ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน มี 22 แนวทาง และ 8) ด้านผลลัพธ์มี 30 แนวทาง ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล ส่วนที่ 5 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ถูกต้องชัดเจน สามารถนำมาเป็นรูปแบบฯ ได้อย่างถูกต้องตาม

หลักทฤษฎีและสามารถอธิบายเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา รวมทั้งการสร้างรูปแบบครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบตามขั้นตอน ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญในการตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้เชี่ยวชาญ และผู้เชี่ยวชาญทุกคนมีความเห็นสอดคล้องกันว่ารูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นแบบที่มีความเหมาะสมทุกองค์ประกอบ สอดคล้องกับแนวคิดของธีระ รุญเจริญ (2553) ได้เสนอองค์ประกอบของรูปแบบไว้ 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) ระบบและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีการดำเนินงาน 5) แนวทางการประเมินผลรูปแบบ และ 6) เงื่อนไขของรูปแบบ และสอดคล้องกับแนวคิดของเบญจวรรณ กี่สุขพันธ์ (2551) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ 2) เป้าหมาย 3) วัตถุประสงค์ 4) ลักษณะสำคัญของรูปแบบ 5) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ 6) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการใช้รูปแบบ และ 7) ผลงานสำคัญที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบ

3.2 ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ความเหมาะสม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด อาจเป็นเพราะว่า ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาตามมาตรฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ โดยใช้กระบวนการวิจัยอย่างเป็นระบบตามขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบตามระเบียบวิธีวิจัย มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกเนื้อหา มีกระบวนการดำเนินงานตามแผนเพื่อให้บรรลุตามผลลัพธ์ที่ตั้งไว้ ความเป็นไปได้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่า ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบโดยการมีส่วนร่วมของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการศึกษาตามมาตรฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ การยกร่างรูปแบบการตรวจสอบรูปแบบ จากผู้ทรงคุณวุฒิและการประเมินรูปแบบ ส่งผลให้รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาตามมาตรฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความเป็นไปได้ในระดับมาก และมีความเป็นประโยชน์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากองค์ประกอบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบครอบคลุมในสิ่งที่ต้องการวัดและประเมินผล มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีกระบวนการ ดำเนินงานชัดเจน ครอบคลุมทุกเนื้อหาสามารถดำเนินการได้บรรลุตามผลลัพธ์ที่ตั้งไว้

#### 4. ผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

##### 4.1 การประเมินความรู้ความเข้าใจก่อนและหลังการพัฒนา โดยการวัดความรู้

ความเข้าใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีคะแนนประเมินความรู้หลังการอบรม สูงกว่าคะแนนประเมินความรู้ก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้ร่วมประชุม สร้างความเข้าใจ ชี้แจงถึงความสำคัญ ประโยชน์และความจำเป็นในการนำรูปแบบมาใช้ ผู้บริหาร แนะนำให้ความช่วยเหลือ นิเทศ ควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพ รวมทั้ง ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ประชาชน ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม ในลักษณะของการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำในสิ่งที่มี ผลกระทบต่อตนเองหรือชุมชน และมีกระบวนการทบทวนปรับปรุงการรับฟังและการเรียนรู้ โดยดำเนินการผ่านกระบวนการวางแผน ตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุง (PDCA) ซึ่งต้องดำเนินการ ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

4.2 การประเมินผลลัพธ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งแต่ละประเด็นสามารถอธิบายได้ดังนี้

4.2.1 ด้านคุณภาพผู้เรียน โดยรวมมีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตาม แนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.46$ ) หลังการรูปแบบ โดยรวมมีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบ การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.59$ ) ทั้งนี้อาจเป็นการสอน ที่มีคุณภาพ ครูผู้สอนที่มีความรู้และทักษะในการสอนสูง จะสามารถถ่ายทอดความรู้และกระตุ้นให้ ผู้เรียนเกิดการคิดและการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมที่ เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องเรียนที่มีบรรยากาศที่ดี อุปกรณ์การเรียนการสอนที่ครบครัน และ การสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน การใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน การใช้เทคโนโลยีช่วย เสริมสร้างการเรียนรู้ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และแอปพลิเคชันการเรียนการสอน ออนไลน์ ช่วยให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงข้อมูลและการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย การพัฒนาหลักสูตรที่ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน หลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนให้ สอดคล้องกับความสนใจและความต้องการของผู้เรียน จะช่วยให้ผู้เรียนมีแรงจูงใจในการเรียนรู้ การประเมินผลและการให้ข้อมูลย้อนกลับ การประเมินผลที่เป็นธรรมและการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ สร้างสรรค์ จะช่วยให้ผู้เรียนรู้จุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง และสามารถปรับปรุงการเรียนรู้ของตน ได้อย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนทางจิตใจและสังคม การสร้างแรงจูงใจและการสนับสนุนทางจิตใจ จากครู ผู้ปกครอง และเพื่อน ๆ จะช่วยให้ผู้เรียนรู้สึกมั่นใจและความพร้อมในการเรียนรู้ การพัฒนา ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต การส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต เช่น การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการเรียนรู้ด้วยตนเอง จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

ได้ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับสมกิต บุญยะโพธิ์ (2557) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษา  
 ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ พบว่า รูปแบบการบริหาร  
 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่ ความเป็นเลิศเป็น  
 พหุองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน โดยองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา  
 มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านความคาดหวังต่อความสำเร็จของผู้เรียนและมีอิทธิพลทางอ้อม  
 ต่อองค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์และองค์ประกอบด้านกระบวนการบริหารจัดการ  
 ประจักษ์พงศ์ วรณโชติ (2559) การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบล  
 ให้เป็นโรงเรียนคุณภาพ โดยใช้กลยุทธ์การปฏิบัติที่เป็นเลิศ พบว่า ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนา  
 อย่างมีคุณภาพ โรงเรียนมีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับ และผลการทดลองที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและ  
 ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ไม่เพิ่มสูงขึ้น สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง  
 (2561) ได้ศึกษาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิภาพ อัจฉรา นิยมมาภา (2563)  
 ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่สู่คุณภาพการศึกษาที่พึงประสงค์ในบริบทที่  
 เปลี่ยนแปลง พบว่า ผลการประเมินหลังการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า PSPCLE Model มีความ  
 เหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก อภิษฎา สังกะคา (2564)  
 ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารวิชาการสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 พบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการสู่โรงเรียน  
 คุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมมีความเหมาะสม  
 อยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด องค์ประกอบทั้งหมด 7 ด้าน  
 42 แนวทาง

4.2.2 ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ ก่อนการใช้รูปแบบ โดยรวม  
 มีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบ การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนา  
 คุณภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.45$ ) หลังการใช้รูปแบบ โดยรวมมีผลลัพธ์ที่เกิดจากการ  
 ดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ อยู่ในระดับ  
 มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารกำหนดทิศทางนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์  
 มีการวางแผนการบริหารอย่างมีระบบ มีแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับภารกิจ นโยบายและหน่วยงาน  
 ต้นสังกัด มีนโยบายการบริหารอย่างชัดเจน มีการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ  
 งบประมาณและทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อารีย์ วีระเจริญ (2564)  
 วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารสู่พัฒนาคุณภาพเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน  
 โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร  
 เขต 2 พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสู่พัฒนาคุณภาพเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของ  
 ผู้เรียน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) ด้านการวางแผน

เชิงกลยุทธ์ 3) ด้านการบริหารจัดการ 4) ด้านการพัฒนาบุคลากร 5) ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ 6) ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง และ 7) ด้านการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งใน องค์ประกอบแต่ละด้านมีกระบวนการบริหารจัดการตามหลักวงจรคุณภาพ 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอน การวางแผน (Plan) 2) ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ (Do) 3) ขั้นตอนการตรวจสอบ (Check) และ 4) ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข (Act) มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 และการพัฒนารูปแบบการบริหารสู่พัฒนาคุณภาพเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 238 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) ด้านการบริหารจัดการ 4) ด้านการพัฒนาบุคลากร 5) ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ 6) ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง และ 7) ด้านการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ ทุกตัวชี้วัดมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด และมีความสอดคล้องในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของพรนภา พูนสวัสดิ์ (2563) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารสู่พัฒนาคุณภาพของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการบริหารสู่พัฒนาคุณภาพของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การนำองค์กร พบว่า ผู้บริหารกำหนดทิศทางนโยบาย วิสัยทัศน์ค่านิยม โรงเรียน มุ่งเน้นด้านวิชาการในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ยึดหยุ่นตามบริบทของสังคมไทย โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ พบว่า ผู้บริหารมีกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยใช้หลักการวิเคราะห์ SWOT ที่กำหนดทิศทางของโรงเรียนตามกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลประโยชน์วางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า ผู้บริหารมีการจัดหลักสูตรการเรียนที่มีความโดดเด่นและหลากหลาย ตอบสนองความสนใจของผู้เรียน ประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ พบว่า ผู้บริหารจัดทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีอย่างมีคุณภาพ เพียงพอพร้อมต่อการใช้งาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายโรงเรียนเอกชนและหน่วยงานภายนอก เพื่อร่วมส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาสู่พัฒนาคุณภาพของโรงเรียน 5) การมุ่งเน้นบุคลากร พบว่า ผู้บริหารส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม สร้างความมั่นคงในอาชีพ มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ พบว่า โรงเรียนมีระบบและกลไกในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ปรับปรุงแก้ไข เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ และ 7) ผลลัพธ์พบว่า ผู้บริหารมีระบบการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียนมีคุณภาพมาตรฐานมุ่งสู่พัฒนาคุณภาพ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ ส่งผลต่อความมั่นคง และชื่อเสียงของโรงเรียน

#### 4.2.3 ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ก่อนการใช้รูปแบบ โดยรวมมีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.41$ ) หลังการใช้รูปแบบโดยรวมมีผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบ การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.64$ ) อาจเป็นเพราะ ครูมีการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้หลากหลาย ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมหรือ เทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้มีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีมาใช้ในการประชาสัมพันธ์ และมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามสภาพจริง สอดคล้องกับ งานวิจัยของ จรรย์ น่วมมะโน (2562) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า สภาพปัจจุบันของสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษสำหรับ โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูในการ จัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษสำหรับ โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการพัฒนา รูปแบบการนิเทศภายใน เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) กลไกการดำเนินงาน 4) เนื้อหาการนิเทศภายใน 5) กระบวนการ นิเทศภายใน 6) การประเมินรูปแบบ และ 7) เงื่อนไขความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้ และมีผลการประเมินรูปแบบ คือ 1) ผลการทดสอบความรู้ความเข้าใจของครูผู้รับการนิเทศในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษของครูผู้รับการนิเทศมีความรู้สูงกว่าก่อนได้รับการนิเทศภายใน 2) ผลการประเมินความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครูผู้รับการนิเทศหลังได้รับการนิเทศภายในมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้สูงกว่าก่อนได้รับการนิเทศภายในและครูผู้รับการนิเทศมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับดีมาก 3) ผลการประเมินความพึงพอใจของครูผู้รับการนิเทศที่มีต่อการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 4) ผลการประเมินความคิดเห็นของนักเรียนที่มีต่อการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ 5) ผลการประเมินการใช้รูปแบบการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของชนานัญ สุตโต (2566) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครู

มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ปัจจัยสนับสนุนการเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครู 2) ขอบข่ายสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครู 3) กระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครู และ 4) ผลที่เกิดจากการเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครู ซึ่งมี 2 ด้าน ประกอบด้วยความรู้และทักษะของครู และ คุณลักษณะของครู 2. รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ควรพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกระดับ ให้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่และเห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่อันจะนำไปสู่พัฒนาคุณภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อย่างจริงจังต่อเนื่อง

1.2 การนำรูปแบบไปใช้ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรศึกษารายละเอียดของรูปแบบก่อนนำรูปแบบไปใช้ และต้องดำเนินการประชุมชี้แจงให้ครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบตรงกัน และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการทำงาน

1.3 ควรจัดทำคู่มือการบริหารจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของครู ในสถานศึกษา โดยให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

1.4 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการวิเคราะห์ผลการบริหารสถานศึกษาสู่พัฒนาคุณภาพ การกำหนดทิศทางการดำเนินงาน การบริหารสู่พัฒนาคุณภาพให้มีความชัดเจน กำหนดนโยบายการบริหารสู่พัฒนาคุณภาพ เป็นจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสนับสนุน ส่งเสริม นิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

1.5 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรสนับสนุนให้มีทรัพยากร ด้านต่าง ๆ ที่เพียงพอ และเร่งดำเนินการให้มีการวิจัยและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในทุกมิติอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งไปสู่พัฒนาคุณภาพ อย่างยั่งยืน

1.6 ผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ การวางแผนและมอบหมายหน้าที่การดำเนินงาน การสร้างความตระหนัก การสร้างและประสานความร่วมมือเครือข่ายขยายเครือข่ายทาง วิชาการทั้งในและนอกสถานศึกษา

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สู่พัฒนาคุณภาพ

2.2 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อความเป็นเลิศ

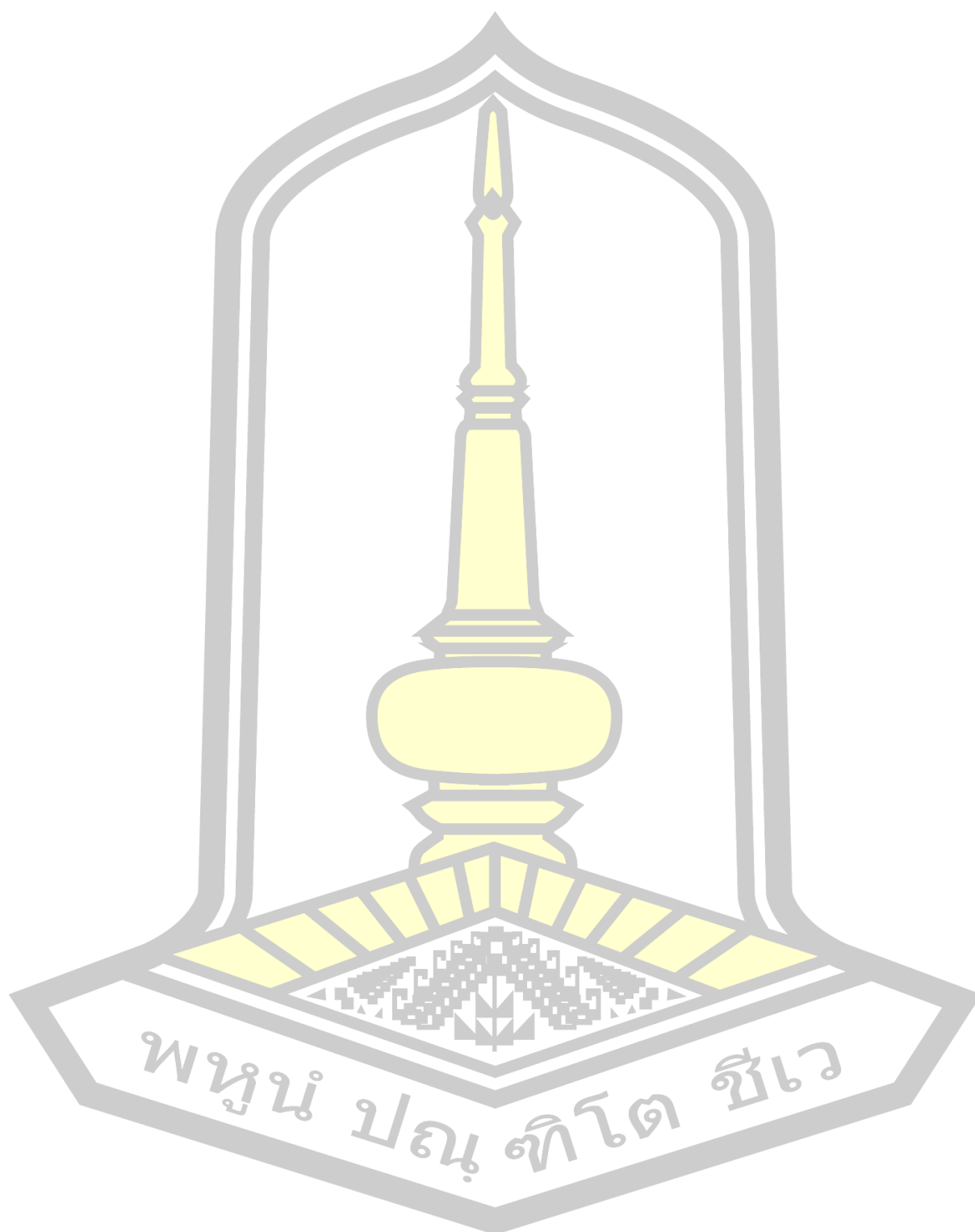
2.3 ศึกษารูปแบบและแนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษาสู่พัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.4 ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมพัฒนาคุณภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.5 ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบริบทของพื้นที่ต่าง ๆ เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในพื้นที่ชุมชนเมือง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในพื้นที่สูง ซึ่งจะมีลักษณะและรายละเอียดของพื้นที่และกิจกรรมที่แตกต่างกันไป



## บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *กฎกระทรวง ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพ การศึกษา พ.ศ. 2553*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2561). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กานต์ธีรา ภูริวิกรัย. (2564). *การศึกษาโลกในศตวรรษที่ 21 : ระบบยังเหลื่อมล้ำ การเรียนรู้ยังวิกฤต*. [ออนไลน์]. ออนไลน์ ได้จาก : <https://www.eef.or.th/global-education>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 14 มิถุนายน 2564].
- เกษศิริ กมล. (2556). *การวิเคราะห์การบริหารโรงเรียนเอกชนที่มีความเป็นเลิศในประเทศไทยตาม เกณฑ์มาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มัลคอล์ม บอลดริจ*. วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- คัมภีร์ สุดแท้. (2553). *การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- คุณ วงศ์อนันต์. (2553). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก : กรณีศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- จรรย์ น่วมมะโน. (2562). *การพัฒนาแบบการนิเทศภายในเพื่อพัฒนา สมรรถนะครูในการจัดการ เรียนรู้ภาษาอังกฤษ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะ ศึกษาสาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ทวีพริ้นท์ (1991) จำกัด.
- ชนานัญ สุโต. (2566). *การพัฒนาแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม อรรถาศัย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารและพัฒนการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ชวนคิด มะเสนะ. (2559). การพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา ในทศวรรษหน้า. *วารสารบริหารการศึกษาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 16(1), 14.

ชาญชัย อาจันสมมาตร. (2541). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.

ณัฐศักดิ์ จันทรผล. (2552). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจ. *วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม*.

ดำรงค์ บุญกลาง. (2560). การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือ. *Journal of Nakhonratchasima College*, 11(2), 163-175.

ทัศนีย์ รัตนสุวรรณ. (2560). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชนขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ. *วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช*.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : รติไตร.

ทิตนา แหมมณี. (2546). *รูปแบบการเรียนการสอน : ทางเลือกที่หลากหลาย*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิตนา แหมมณี. (2551). *รูปแบบการเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธีระ รุญเจริญ. (2547). *ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ : ศักยภาพเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.

ธีระ รุญเจริญ. (2548). *สู่ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ*. กรุงเทพฯ : ขุมทองอุตสาหกรรมและการพิมพ์.

ธีระ รุญเจริญ. (2550). *การบรรยายรายวิชาสัมมนาการบริหารการศึกษา เรื่อง รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบ*. ม.ป.ท. : ม.ป.พ.

ธีระ รุญเจริญ. (2553). *การจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.

นงลักษณ์ เรือนทอง. (2550). *รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2545). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : เอล เอ็ม.

นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2557). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. นนทบุรี : ตีรณสาร.

นรินทร์ แซ่กันจาร์. (2549). *การพัฒนาองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์.

นิสตากร เวชยานนท์. (2554). *การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า*. กรุงเทพฯ : โกลเด้นท์ไทม์ พรินติ้ง.

บรรจง จันทมาศ. (2542). *ระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9000*. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : เอเชียเพรส.

บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด. (2552). *การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น จำกัด.

บุญชม ศรีสะอาด. (2535). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *หลักการวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุงใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : บริษัทสุวีริยาสาส์น จำกัด.

เบญจวรรณ กี่สุขพันธ์. (2551). *หลักสูตรกับการจัดการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

ประจักษ์พงศ์ วรณโชติ. (2559). *การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบลให้เป็นโรงเรียนคุณภาพ โดยกลยุทธ์การปฏิบัติที่เป็นเลิศ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

ประชุม รอดประเสริฐ. (2548). *การบริหารโครงการ*. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.

ประสิทธิ์ เครือสิงห์. (2551). เพื่อให้เข้าใจทักษะกระบวนการให้ถูกต้อง. *วารสารวิชาการ*, 4(2), 26-30, กุมภาพันธ์.

ปรีชา ดวงเรือง และคณะ. (2561). กลยุทธ์การจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง. *JOURNAL OF NAKHONRATCHASIMA COLLEGE*, 12(1), 47-61.

ปัญญา สมันจิตร. (2564). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพของสำนักงานในมหาวิทยาลัยรัฐ*. จังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ปัญญา ทองนิล. (2553). *การใช้แหล่งวิทยาการท้องถิ่นในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนกลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5-6 ของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเพชรบุรี*. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ผ่องพรรณ พลราช. (2560). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29. *Journal of Ratchathani Innovative Social Sciences*, 1(1), 27.

- พรนภา พูนสวัสดิ์. (2563). การศึกษาองค์ประกอบการบริหารสู่พัฒนาคุณภาพของโรงเรียนเอกชน  
ในจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พริ้มเพรา วราพันธ์พิพิธ. (2556). ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พิกุล สิทธิประเสริฐกุล. (2557). การสร้างการเรียนรู้และการสะท้อนกลับในแผนพัฒนา. กรุงเทพฯ :  
โครงการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข(สรส).
- แพรวดาว สอนองผัน. (2557). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2550). การบริหารการเปลี่ยนแปลง (เอกสารการสอนชุดวิชา).  
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มังโสด หมดะ และพูลศักดิ์ โกสิยวัฒน์. (2562). การบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของ  
โรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3. ราชชนรินทร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์, 16(36), 89-100.
- มาลี สืบกระแสน. (2552). การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยสยาม.
- ยุวดี ศรีธรรมรัฐ. (2551). การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. (2551). แนวคิดและแนวปฏิบัติการประเมินโครงการ. พิมพ์ครั้งที่ 6.  
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เยาวดี วิบูลย์ศรี. (2544). การประเมินโครงการ : แนวคิดและแนวปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตนา ดวงแก้ว. (2556). ทฤษฎีและการพัฒนาหลักสูตร. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ราตรี ศรีไพรวรรณ. (2555). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากล  
ระดับประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์. (2548). การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้น  
พื้นฐานสำหรับประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2545). *การจัดการคุณภาพ : จาก TQC ถึง TQM, ISO 9000*

และการประกันคุณภาพ. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.

วรรณารถ แสงมณี. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล

พับลิเคชั่น.

วรพจน์ บุษราคัมวดี. (2552). *องค์การและการจัดการ*. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์.

วราพร บุญมี. (2563). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน  
มัธยมศึกษา จังหวัดอุดรธานี. *วารสารมหาจุฬานาครธรรม์*, 7(5), 172.

วิจิตร ดีจันทิก. (2540). *การบริหารโรงเรียน*. สงขลา : วิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่.

วินุลาศ เจริญชัย. (2562). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนา  
คุณภาพ การศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อ บริหารทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ :  
ทิพย์วิสุทธ์.

วีรชน บัวพันธ์. (2561). *การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศด้านการจัดการเรียน  
การสอนหุ่นยนต์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา*.

วีระยุทธ ชาดะกาญจน์. (2556). *เทคนิคการบริหาร สำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ*. กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศศิตา เพลินจิต. (2558). *ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1. การค้นคว้าอิสระปริญญา  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี*.

ศักดิ์ไทย สุรกิจ. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

ศิริพงษ์ เสงี่ยม. (2554). *รายงานการวิจัยค่านิยมผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

ศุภลักษณ์ เศรษฐพานิช. (2550). *การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษา  
เอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.

- สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2551). *แนวทางการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2550*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2562). *การจัดสาระการเรียนรู้กลุ่มวิทยาศาสตร์หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สมกิต บุญยะโพธิ์. (2557). รูปแบบการบริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี อาชีวศึกษา. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*, 6(2), 80-95.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. (2548). *วิสัยทัศน์ชนคั่ง*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- สมเดช สีแสง. (2549). *คู่มือปฏิบัติราชการและเตรียมสอบผู้บริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : เรียนดี.
- สมพร เทพสิทธา. (2550). *การดำเนินชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง ชุมชนและแนวคิด เศรษฐกิจพอเพียง ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในบริบทของศาสนาและวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ : สมชายการพิมพ์.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2545). *การประกันคุณภาพการศึกษา : พลังและความหวัง*. นครปฐม : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- สมาน อัสวภูมิ. (2550). *การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : แนวคิด ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. อุบลราชธานี : อุบลกิจออฟเซตการพิมพ์.
- สมาพร ลีเกียรติ. (2560). *รูปแบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- สันวิธ แก้วมี และคณะ. (2560). *การบริหารสู่พัฒนาคุณภาพของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า*. *วารสาร มจร. พุทธปัญญาปริทรรศน์*, 3(2), 171-182.
- สันวิธ แก้วมี. (2561). *การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในทศวรรษหน้า*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2565 – 2568*. กรุงเทพฯ : สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553*. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟริก.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2554). *กรอบแผนอุดมศึกษา ระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565)*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2558). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษากภายใน ระดับอุดมศึกษาฉบับปีการศึกษา 2558*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ : ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ*. กรุงเทพฯ : บริษัท พี.เอ.สียวิง จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. (2551). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. <https://www.opdc.go.th>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *การจัดระดับการกำกับดูแลองค์กรภาครัฐ ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2557). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558*. กรุงเทพฯ : วิชั่นพรีนซ์แอนด์มีเดีย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2559). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://kmcenter.rid.go.th/...WorkManual.pdf>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 27 เมษายน 2567].
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2560). *รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2560*. กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น พรีนซ์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). *คู่มือประกอบการอบรม การขับเคลื่อน กระบวนการ PLC (Professional Learning Community) “ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” สู่อสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2545). *แนวทางการบริหารและจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2562). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563-2564*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน).
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *สรุปผลการดำเนินงาน 9 ปี ของการปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2542-2551)*. กรุงเทพฯ : วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579*. กรุงเทพฯ : พรินทวาทกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). *สภาวะการศึกษาไทยปี 2559/2560 แนวทางการปฏิรูปการศึกษาไทยเพื่อก้าวสู่ยุค Thailand 4.0*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี. (2563). *แผนบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดอุดรธานี ปีการศึกษา 2559-2563*. อุดรธานี : ม.ป.พ.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2553). *แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล*. กรุงเทพฯ : สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2559). *แนวทางการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://webs.rmutl.ac.th>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 12 พฤษภาคม 2567].
- สีปพนนท์ เกตุทัต. (2551). *วิสัยทัศน์ผู้นำ*. กรุงเทพฯ : มติชน.
- สุชาติ ชุ่มมงคล. (2560). ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนตีประจำตำบลในประเทศไทย. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 19(1), 33.
- สุธรรม ธรรมทัศนันท. (2554). *หลักการ ทฤษฎี และนวัตกรรมการบริหารการศึกษา*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง. (2561). *การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิภาพ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุพริศร์ สุวรรณิก. (2564). *ไขปริศนาเงินเพื่อโลกในยุคก่อนและหลังโควิด-19*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.thairath.co.th/news/business/1878016>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 12 พฤษภาคม 2567].
- สุพิศ โสภ (2560). *การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 จังหวัดขอนแก่น: กรณีศึกษา โรงเรียนแวงใหญ่ วิทยาคม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบึงกุ่ม.

สุวิมล ว่องวานิช. (2543). รายงานวิจัย การวิจัยและพัฒนาระบบการประเมินผลภายในของ  
สถานศึกษา. กรุงเทพฯ : วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น.

สุวิมล ว่องวานิช. (2548). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น Needs Assessment Research.  
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสนาะ ตีเยาว์. (2548). รูปแบบการบริหารและจัดการวิจัยทางการศึกษาและที่เกี่ยวข้องขององค์กร  
ระดับชาติ. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2551). สภาพการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนใต้. พิมพ์ครั้งที่ 3.  
กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.

โสรัจ แสนศิริพันธ์. (2556). การพัฒนาทรัพยากร (คน) เพื่อชีวิต. แพร์ : โรงพยาบาลแพร์.

อชิรญาณ คชบาล. (2560). การศึกษาการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
รำไพพรรณี.

อภิขญา สังกะคำ. (2564). แนวทางการพัฒนาการบริหารวิชาการสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพ สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

อัจฉรา นิยมภา. (2563). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่สู่คุณภาพการศึกษาที่พึงประสงค์ใน  
บริบทที่เปลี่ยนแปลง. วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ., 14(2), 179, กรกฎาคม-ธันวาคม.

อัจฉรา สรวัสส์ และคณะ. (2559). การพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อารีย์ วีระเจริญ. (2564). การพัฒนารูปแบบการบริหารสู่พัฒนาคุณภาพเพื่อพัฒนาศักยภาพการ  
เรียนรู้ของผู้เรียนโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 2. กรุงเทพฯ : สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2.

อำนาจ ธีระวนิช. (2553). การจัดการยุคใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : มาเธอร์ บอส แพคเกจจิง.

อุดม ชูลีวรรณ และชวลิต เกิดทิพย์. (2559). รูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียน  
มัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุสิตบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

อุทุมพร จามรมาน. (2544). วิธีทำประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน. กรุงเทพฯ : ฟันนี่  
พับบลิชซิง.

เอกธิป สุขวารี. (2554). ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Austin, G.E. and Reynolds, D. (1990). Managing for improved school effectiveness : An international survey. *School Organization*, 10(2/3), 167-178.

Brown, W.B. and Moberg, D.J. (1980). *Organization Theory and Management : A Macro Approach*. New York : John Wiley and Sons.

Buytendijk, F. (2006). The Five Keys to Building a High-Performance Organization. *Business Performance Management Magazine*, 4(1), 24-47.

Carew, E.P. and others. (2000). *LEADERSHIP 2024*. [online]. Available from : <https://helenagmartins.files.wordpress.com/2015/05/life-skills-leadershipken-blanchards-leadership-2024.pdf>. [accessed 8 March 2024].

Cordeiro, D.A. (2000). *Educational Administration : A Problem-Based Approach*. Boston : Allyn and Bacon.

Dale, L.T. (2003). *Perceived Importance and Implementation of the Baldrige Criteria in Selected School on Probation*. [online]. Available from : [http://www.lib.umi.com/dissertations/results?set\\_num=1](http://www.lib.umi.com/dissertations/results?set_num=1). [accessed 16 November 2023]

De Waal, F.B. (2008). Putting the Altruism Back into Altruism: The Evolution of Empathy. *Annual Review of Psychology*, 59, 279-300.

Eisner, E.W. (1975). *The Perceptive Eye: Toward the Reformation of Educational Evaluation*. Stanford, C.A : Stanford Evaluation Consortium.

Eisner, E.W. (1976). Educational Connoisseurship and Criticism : Their Form and Functions in Education Evaluation. *Journal of Aesthetic Education*, 10(3/4), 135-150.

Erika, M. and Prosser, M. (2004). *A developmental focus on quality assurance of teaching and learning*. [online]. Available from : <http://www.gwu.edu/~chrsp/3rdEdition/Table5.1/51ut.html>. [accessed 16 November 2023].

Eva Dhimitri, M.B. (2012). Results based management in Albanian local governments Case study municipality of Korca. *Manager Journal, Faculty of Business and Administration, University of Bucharest*, 16(1), 14-23, December.

- Evans, J.R. and William, M.L. (1993). *The management and control of quality*. New York : West Publishing.
- Fulston Schools. (2019). *Excellence model*. [online]. Available from : <http://www.fulstonschools.org.debt/prodev/leadership/model.shtml>. [accessed 10 December 2019].
- Glickman, C.D.. (2001). *Supervision of Instruction Leadership : A Developmental Approach*. 4th ed. Boston : Allyn and Bacon.
- Griffiths, D.E. (1956). *Human Relationship in School Administrators*. New York : Appleton Century–Crofts
- Hoy, W. and Miskel, C. (2001). *Education Administration: Theory, Research and Practice*. 5th ed. New York : McGraw–Hill International Edition.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2001). *Education Administration: Theory, Research and Practice*. 6th ed. New York : Mc Graw–Hill International Edition.
- Huang, J. and others. (2019). Singapore’s School Excellence Model and student learning: evidence from PISA 2012 and TALIS 2013. *Asia Pacific Journal of Education*, 39(1), 96.
- Ivancevich, J.H. and others. (1989). *Management: Principles and Functions*. 4th ed. Boston : MA: Richard D. Irwin.
- Joshi, M. (2012). *Administration Skills*. [online]. Available from : <http://www.sterrenstages.nept/manager/files/books/administration-skills.pdf>. [accessed 19 August 2019]
- Joyce, B. and Weil, M. (1996). *Models of teaching*. Needham Height, Ma. : A Simon & Schuster Company.
- Jucius, M.J. (1971). *Personnel management*. 6th ed. Homewood : Richard D. Irwin.
- Kanter, R.M and Page, G.R. (2020). *BALDRIGE 2020 An Executive’s Guide to the Criteria for Performance Excellence*. Milwaukee : American Society for Quality ASQ,81.
- Keeves, J.P. (1997). Models and model building. In Keeves, J.P. (ed.). *Educational research, methodology and measurement : An International Handbook*. 2nd ed. Oxford : Peraman Press.

- Keeves, P.J. (1988). *Educational research, methodology and measurement: An international Handbook*. Oxford : Pergamum Press.
- Kettunen, J. (2009). *Essays on strategic management and quality assurance*.  
Doctoral' Dissertation, Faculty of Technology, University of Oulu for Public Defence in Kuusamonsali.
- Mark Kruger. (2012). *Toward a Synthesis of Strategic Planning and Organization Development*. Ph.D. Dissertation, University of Wisconsin Miller.
- Miller, L. (2012). *The Relationship Between Moral Reasoning and Knowledge Management Processing*. U.S.A. : Walden University
- Milner, J. and Joyce, T. (2005). Training for the coaching leader: how organizations can support managers. *Journal of Management Development*, 37(2), 188-200.
- Mok Ka-ho. (2003). Decentralizational and Marketization of Education in Singapore: A Case Study of the Excellence Model. *Journal of educational administration*, 41, November.
- Morrison, O.C. (2002). *Performance Management in Further Education Balanced Scorecard Approach*. Scotland : University of Strathclyde.
- Osman, A.S. (2020). Leading for Excellence (2020). *Dissertations*, 296.  
[https://digitalcommons.umassglobal.edu/edd\\_dissertations/296](https://digitalcommons.umassglobal.edu/edd_dissertations/296).
- Oswold, L.J. (2005). *School – Based. Management*. n.p : n.d.
- Pang, N.S.K. (1998). Nicholas Sun-Keung Organizational Culture of Excellent School in Hong Kong. In *Paper presented at the Annual Meeting of American Educational Research Association*. San Diego, CA : Photocopied.
- Peter, T.J. and Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's*. New York : Warner Books.
- Peter, T.J. and Waterman, R.H. (1992). *In search of excellence*. New York : Harper and Row.
- Popovich, M.G. (1998). *Creating High-Performance Government Organization : a Particle Guide for Public Managers*. California : Jossey-Bass.
- Schiefelbein, E. (2000). *Expect opinion as an instrument for assessing investment in primary education*. New Jersey : Prentice-Hall.

Sergiovanni, T.J. and other. (2004). *Education Governance and Administration*.

Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hill.

Sergiovanni, T.J. and others. (1980). *Education Governance and Administration*.

Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

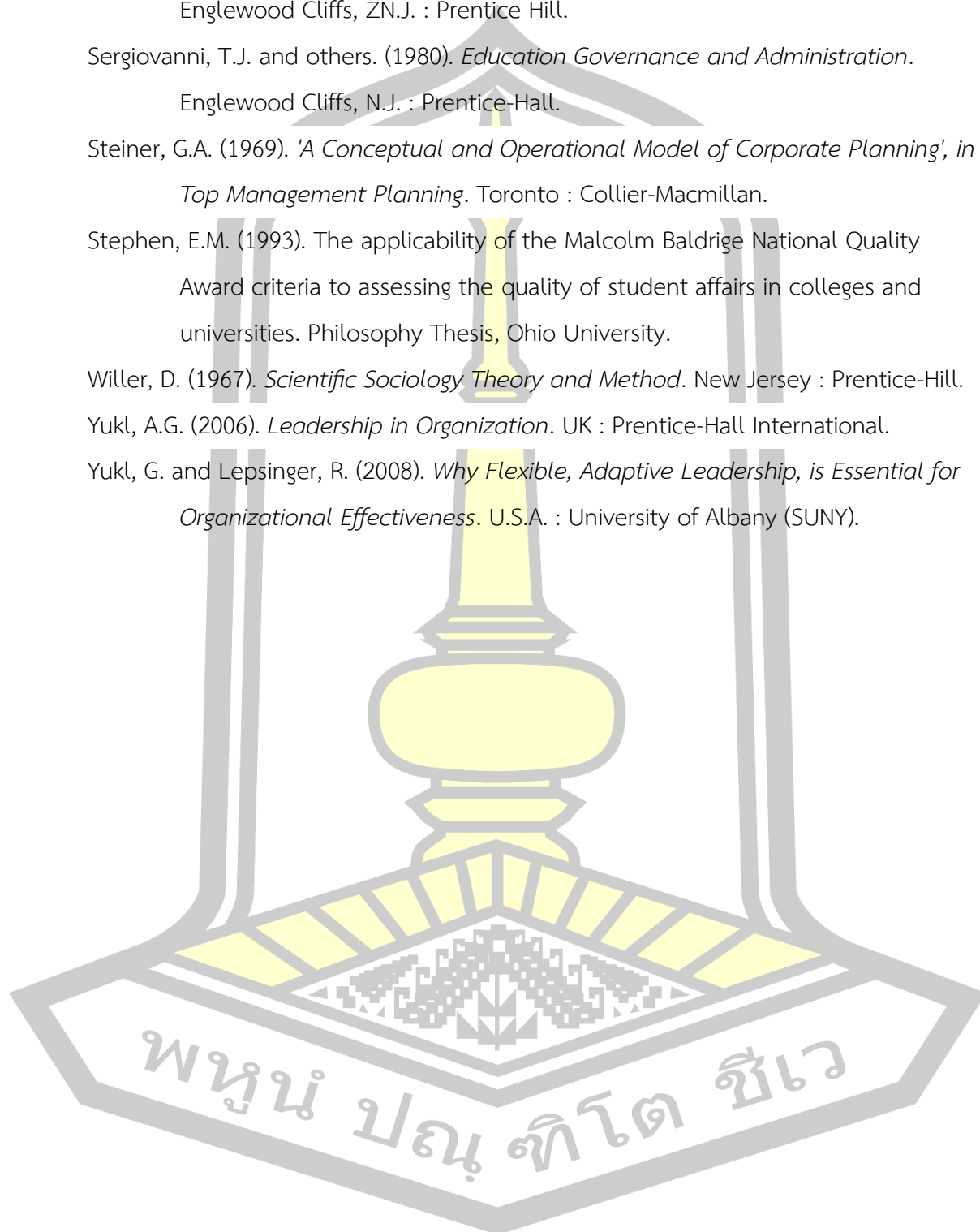
Steiner, G.A. (1969). 'A Conceptual and Operational Model of Corporate Planning', in *Top Management Planning*. Toronto : Collier-Macmillan.

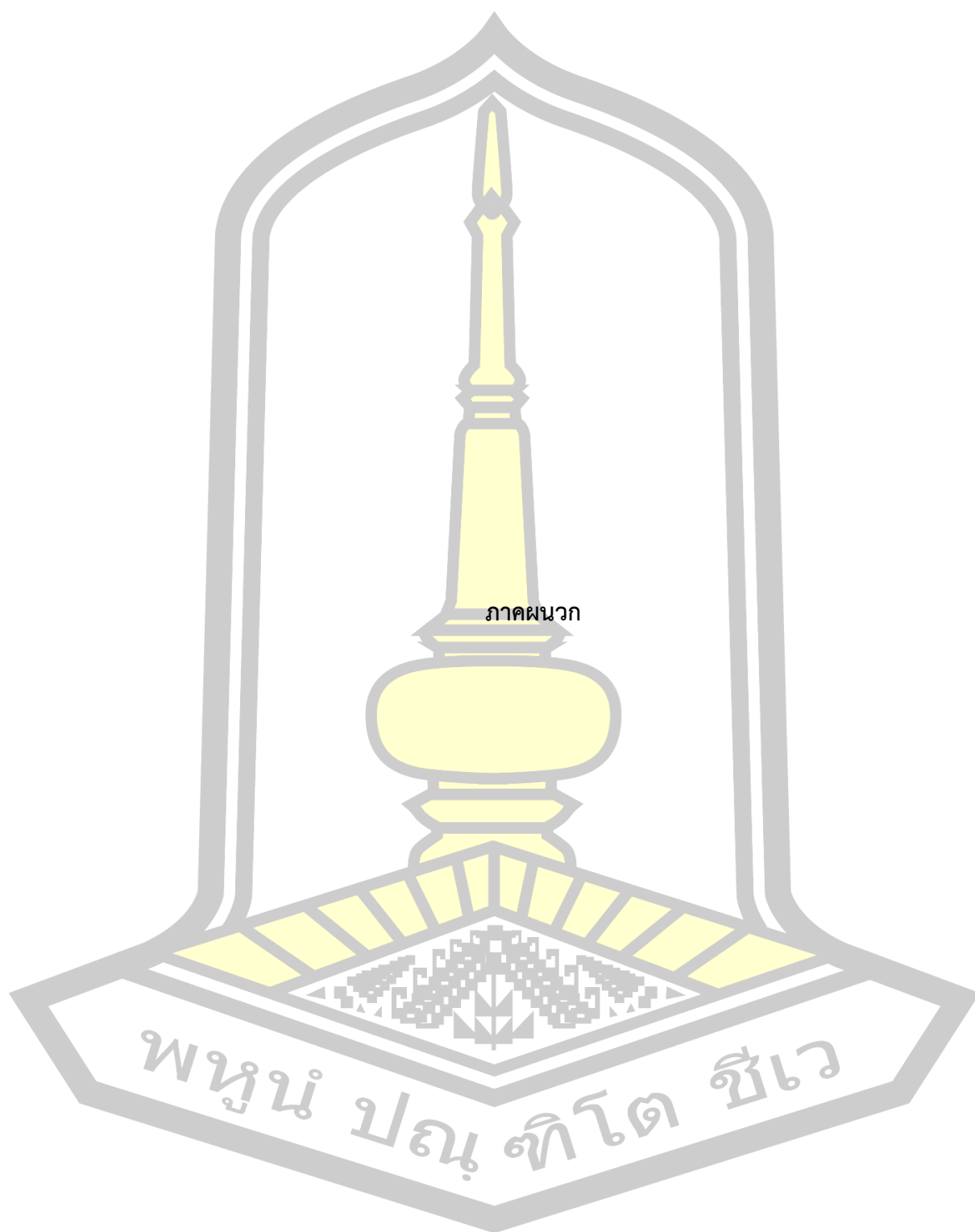
Stephen, E.M. (1993). The applicability of the Malcolm Baldrige National Quality Award criteria to assessing the quality of student affairs in colleges and universities. Philosophy Thesis, Ohio University.

Willer, D. (1967). *Scientific Sociology Theory and Method*. New Jersey : Prentice-Hill.

Yukl, A.G. (2006). *Leadership in Organization*. UK : Prentice-Hall International.

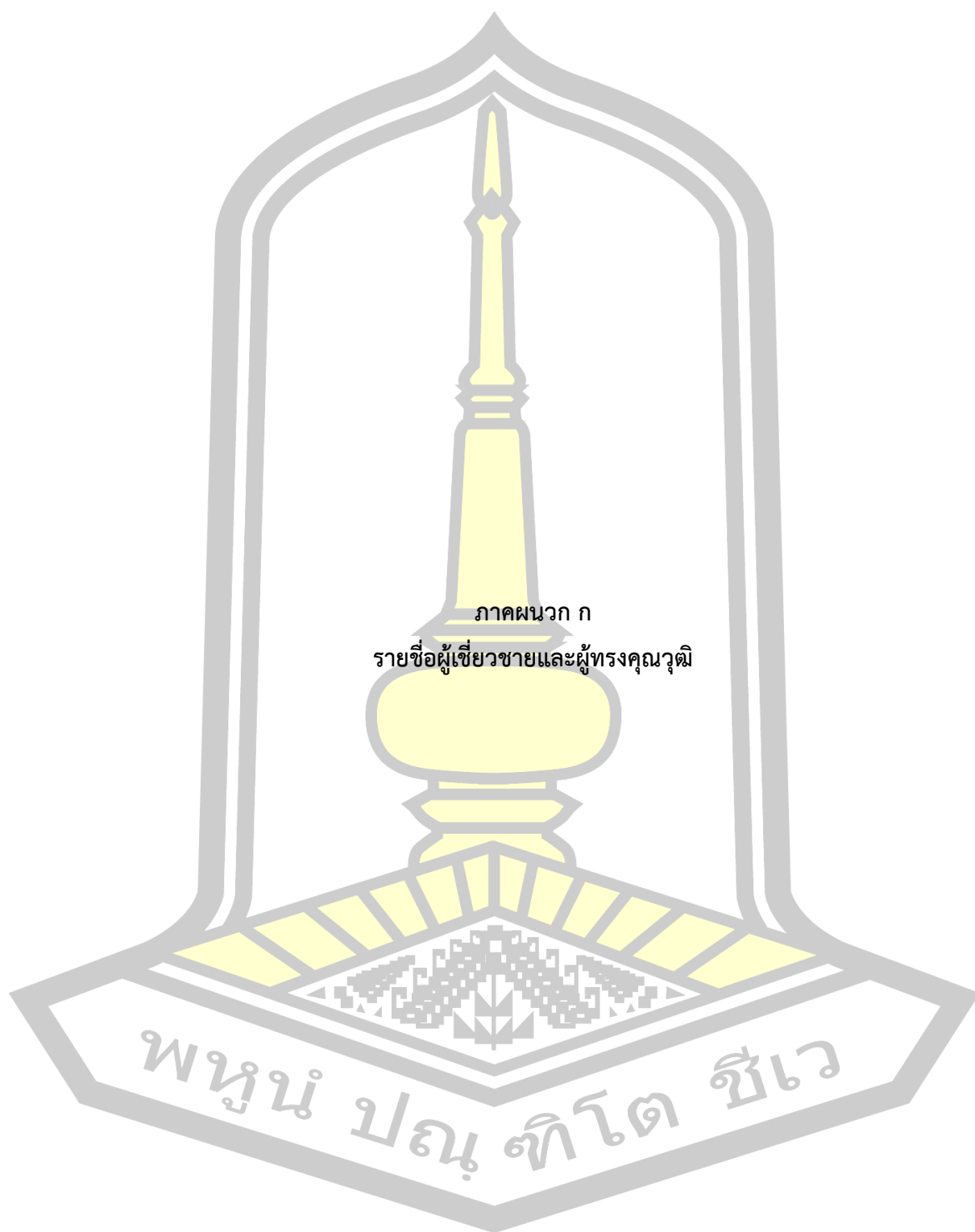
Yukl, G. and Lepsinger, R. (2008). *Why Flexible, Adaptive Leadership, is Essential for Organizational Effectiveness*. U.S.A. : University of Albany (SUNY).





ภาคผนวก

พญานัก ปณ จิต ชีวะ



### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. รศ.ดร.อพันธ์ พูลพuthา ตำแหน่ง ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการและบัณฑิตศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. ดร.ชัชวาล อารามฤทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
กาฬสินธุ์ เขต 3
4. ดร.อารยันต์ แสงนิกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ขอนแก่น เขต 1
5. ดร.ศักดา ชัยภัย ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ขอนแก่น



### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รศ.ดร.อพันธ์ พูลพuthา ตำแหน่ง ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการและบัณฑิตศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. ดร.อารยันต์ แสงนิกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ขอนแก่น เขต 1
4. ดร.ศักดิ์ดา ชัยภักย์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ขอนแก่น
5. ดร.ชัชวาล อารามภูรี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
กาฬสินธุ์ เขต 3



ที่ อว 0605.5(2) /ว986



คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 มีนาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.อารยันต์ แสงนิกุล

ด้วย นายพญงค์ ทองคำ นิสิตรระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง "รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคง ได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-3147

ที่ อว 0605.5(2) /ว986



คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 มีนาคม 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ชัชวาลย์ อาราชกูร์

ด้วย นายพยุงค์ ทองคำ นิสิตรระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง "รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณะบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-3147

ที่ อว 0605.5(2) /ว986



คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 มีนาคม 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์

ด้วย นายพยงค์ ทองคำ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง "รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-3147



ที่ อว 0605.5(2) /ว986

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 มีนาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อพนันท์ พูลพทุฐา

ด้วย นายพยุค์ ทองคำ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง "รูปแบบการบริหารจัดการ สถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคง ได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-3147



ที่ อว 0605.5(2) /ว981

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 มีนาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.พรชัย โพคันโย

ด้วย นายพยงค์ ทองคำ นิสิตรระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง "รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-3147



ที่ อว 0605.5(2) /ว981

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 มีนาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.เกษร ทองแสน

ด้วย นายพุงค์ ทองคำ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง "รูปแบบการบริหารจัดการ สถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคง ได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณะบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-3147

ที่ อว 0605.5(2) /ว981



คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 มีนาคม 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วิเศษ พลอาจทัน

ด้วย นายพยงค์ ทองคำ นิสิตรระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง "รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-3147



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทรสาร. 0-4371-9852 ภายใน 6273  
ที่ อว 0605.5(2)/ว.981 วันที่ 18 มีนาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดาวรรณ ฤทธิการ

ด้วย นายพยุงค์ ทองคำ นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทรสาร. 0-4371-9852 ภายใน 6273  
ที่ อว 0605.5(2)/ว.981 วันที่ 18 มีนาคม 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี

ด้วย นายพุงค์ ทองคำ นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ที่ อว 0605.5(2) /ว986

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 มีนาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ศักดิ์ ชัยภักย์

ด้วย นายพยุงค์ ทองคำ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง "รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

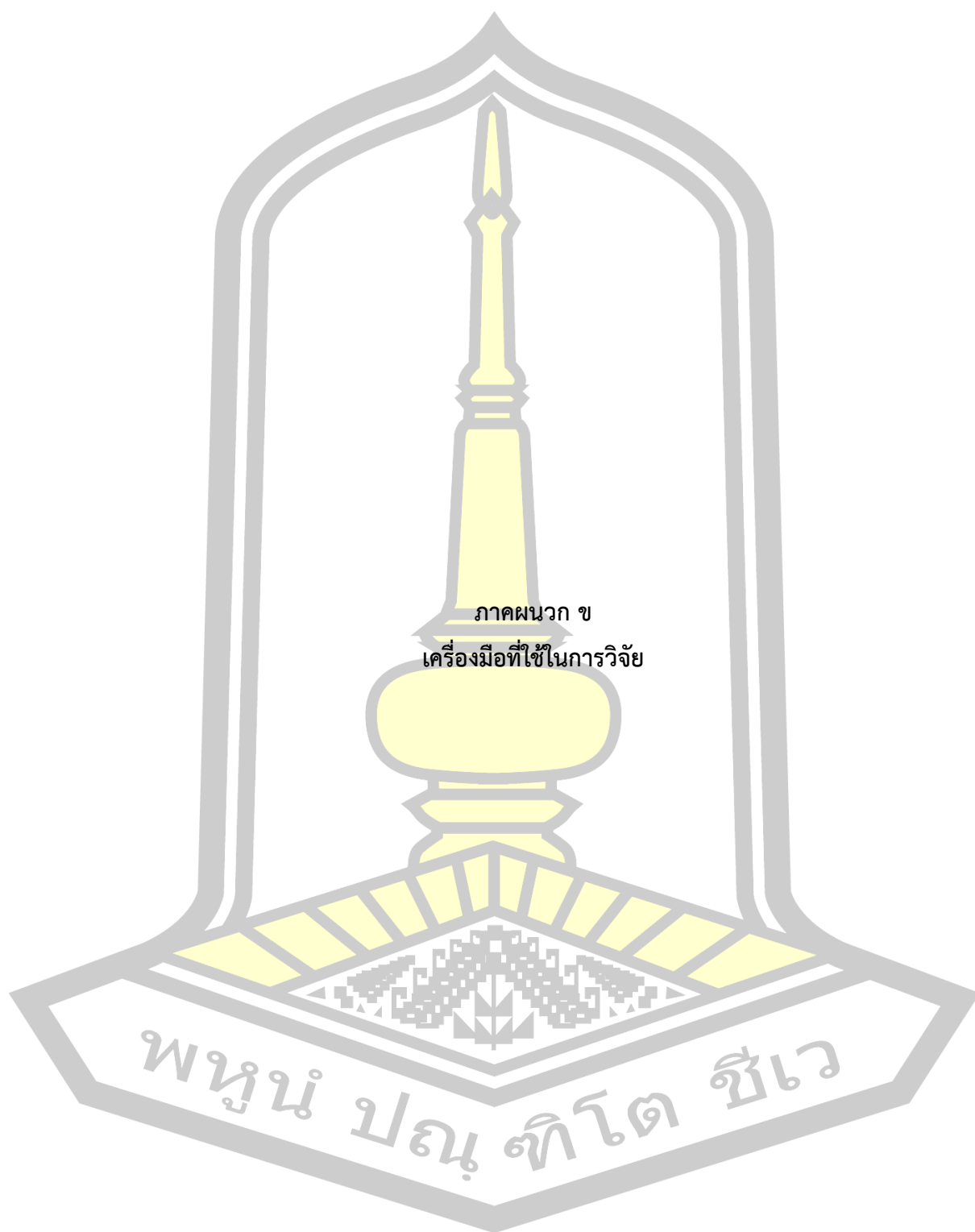
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-3147



**แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ สำหรับการวิจัย เรื่อง**  
**รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ เป็นขั้นตอนสำคัญของการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน บัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการบริหารและการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพเป็นการ ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเหมาะสมเพียงใด
3. แบบประเมินแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการ สถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ
  - ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

\*\*\*\*\*

พูน ปณณโกต ชีวะ

นายพูนศักดิ์ ทองคำ

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน บัณฑิต (กศ.ด.)

สาขาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## ตอนที่ 1 การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเหมาะสมของ แต่ละข้อ โดยกำหนดระดับเกณฑ์คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

| ข้อที่                                                    | องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษา<br>เพื่อพัฒนาคุณภาพ                                                                | ระดับความเหมาะสม |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|                                                           |                                                                                                                                   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. ภาวะผู้นำ                                              |                                                                                                                                   |                  |   |   |   |   |
| 1.1                                                       | มีการกำหนดวิสัยทัศน์ค่านิยมที่ชัดเจน                                                                                              |                  |   |   |   |   |
| 1.2                                                       | มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์                                                                            |                  |   |   |   |   |
| 1.3                                                       | มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจน                                                                        |                  |   |   |   |   |
| 1.4                                                       | มีการเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเองอยู่เสมอ                                                                                 |                  |   |   |   |   |
| 1.5                                                       | มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร                                                                                |                  |   |   |   |   |
| 1.6                                                       | มีการจัดให้มีการวัดผลการดำเนินการในระดับองค์กร                                                                                    |                  |   |   |   |   |
| 1.7                                                       | มีความสามารถในการกำกับดูแลและส่งเสริมให้บุคลากรเกิด พฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม                                             |                  |   |   |   |   |
| 1.8                                                       | มีการแสดงออกถึงความรับผิดชอบและความปลอดภัยที่มีต่อชุมชน                                                                           |                  |   |   |   |   |
| 1.9                                                       | มีการกำหนดกระบวนการ ตัวชี้วัด และเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรที่ชัดเจน                                                      |                  |   |   |   |   |
| 2. การวางแผนกลยุทธ์(การจัดทำกลยุทธ์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ) |                                                                                                                                   |                  |   |   |   |   |
| 2.1                                                       | มีกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ที่เน้นสร้างแรงบันดาลใจด้วย เป้าหมายที่ชัดเจน                                                              |                  |   |   |   |   |
| 2.2                                                       | จัดให้มีดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (KPIs) โดยเทียบ ผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ตกลงกันไว้ในการ พัฒนากลยุทธ์ |                  |   |   |   |   |
| 2.3                                                       | มีการใช้ข้อมูลและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) มาใช้ ในการจัดทำกลยุทธ์    |                  |   |   |   |   |

| ข้อที่                                                             | องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษา<br>เพื่อพัฒนาคุณภาพ                                                                       | ระดับความเหมาะสม |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|                                                                    |                                                                                                                                          | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2.4                                                                | มีการถ่ายทอดกลยุทธ์ให้บุคลากรใน สำนักงานเขตพื้นที่ทราบ เพื่อนำไปสู่<br>การปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้                          |                  |   |   |   |   |
| 2.5                                                                | มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์<br>ในแต่ละระยะและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมพิจารณาและ<br>ให้ข้อเสนอแนะ |                  |   |   |   |   |
| 2.6                                                                | มีการติดตามผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องและ<br>ครอบคลุม ตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการ                                    |                  |   |   |   |   |
| 2.7                                                                | มีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามกรอบเวลาของแผนในระยะสั้นและ<br>ระยะยาวโดยใช้ตัววัด หรือดัชนีวัดผลการดำเนินการที่สำคัญ                      |                  |   |   |   |   |
| 2.8                                                                | มีการนำผลการประเมินผลการดำเนินงานไปใช้ในการกำหนดค่าตอบแทน<br>และการปรับปรุงพัฒนางาน                                                      |                  |   |   |   |   |
| 3. การจัดการกระบวนการ (กระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ) |                                                                                                                                          |                  |   |   |   |   |
| 3.1                                                                | มีวิธีการจัดการการทำงานที่เป็นขั้นตอนตามลำดับความสำคัญตั้งแต่ต้น<br>จนจบ                                                                 |                  |   |   |   |   |
| 3.2                                                                | มีกระบวนการตรวจสอบวิธีการจัดการการทำงาน                                                                                                  |                  |   |   |   |   |
| 3.3                                                                | มีการออกแบบระบบการบริหารโดยยึดกฎ และระเบียบทางราชการ<br>รวมทั้งความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                         |                  |   |   |   |   |
| 3.4                                                                | ระบบการบริหารมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ<br>และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย           |                  |   |   |   |   |
| 3.5                                                                | มีการพัฒนาและการปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอเพื่อให้ทันกับ<br>ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                              |                  |   |   |   |   |
| 3.6                                                                | มีวิธีการจัดการที่หลากหลายเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เกิดประสิทธิภาพและ<br>ประสิทธิผลสูงสุด                                                |                  |   |   |   |   |
| 3.7                                                                | มีการกำกับติดตามให้มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม และ<br>ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด                                                 |                  |   |   |   |   |
| 3.8                                                                | มีการนำเทคนิคต่าง ๆ มาปรับใช้เพื่อลดขั้นตอนเพื่อให้เกิดความสะดวก<br>ในการปฏิบัติงาน                                                      |                  |   |   |   |   |
| 3.9                                                                | มีกระบวนการจัดการความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน เพื่อ เตรียมพร้อม<br>และให้เกิดความต่อเนื่องของการดำเนินการและการ ทำให้คืนสู่สภาพเดิม         |                  |   |   |   |   |

| ข้อที่                                    | องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษา<br>เพื่อพัฒนาคุณภาพ                                                                                                             | ระดับความเหมาะสม |   |   |   |   |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|                                           |                                                                                                                                                                                | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ |                                                                                                                                                                                |                  |   |   |   |   |
| 4.1                                       | มีวิธีจัดการผลการปฏิบัติงานของ สำนักงานเขตพื้นที่                                                                                                                              |                  |   |   |   |   |
| 4.2                                       | มีการกำหนดแนวทางการวัดผลการวิเคราะห์การพัฒนา และการปรับปรุง<br>ผลการดำเนินงานของ สำนักงานเขตพื้นที่                                                                            |                  |   |   |   |   |
| 4.3                                       | มีการกำหนดวิธีการสร้างนวัตกรรมของ สำนักงานเขตพื้นที่                                                                                                                           |                  |   |   |   |   |
| 4.4                                       | มีการจัดระบบการรวบรวมองค์ความรู้อย่างเป็นระบบเป็นปัจจุบัน ทันสมัย<br>รวดเร็วต่อการนำไปใช้งาน                                                                                   |                  |   |   |   |   |
| 4.5                                       | มีการจัดการความรู้ขององค์กรโดยการถ่ายทอดความรู้สู่ครู/ บุคลากร<br>ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                                                          |                  |   |   |   |   |
| 4.6                                       | มีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย<br>และมีคุณภาพ                                                                                               |                  |   |   |   |   |
| 4.7                                       | มีการนำข้อมูลและสารสนเทศผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่<br>มาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตัวชี้วัด และการดำเนินงานของ<br>สำนักงานเขตพื้นที่ทั้งระยะสั้นและระยะยาว |                  |   |   |   |   |
| 4.8                                       | มีระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ                                                                                                                                  |                  |   |   |   |   |
| 5. การมุ่งเน้นบุคลากร                     |                                                                                                                                                                                |                  |   |   |   |   |
| 5.1                                       | มีการออกแบบระบบการทำงานของบุคลากรใน สำนักงานเขตพื้นที่                                                                                                                         |                  |   |   |   |   |
| 5.2                                       | มีการสร้างแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจและความพึงพอใจให้กับบุคลากร                                                                                                                      |                  |   |   |   |   |
| 5.3                                       | มีการสร้างความผูกพัน ความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพที่ยั่งยืน<br>ในอนาคตให้กับบุคลากร                                                                                       |                  |   |   |   |   |
| 5.4                                       | มีการจัดสวัสดิการ และสิ่งอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ ในการ<br>ปฏิบัติงาน                                                                                                          |                  |   |   |   |   |
| 5.5                                       | มีการกำหนดวิธีประเมินความผูกพันให้แก่บุคลากรใน สำนักงานเขตพื้นที่                                                                                                              |                  |   |   |   |   |
| 5.6                                       | มีการส่งเสริมให้บุคลากรสร้างและคงไว้ซึ่งขีดสมรรถนะในการทำงาน                                                                                                                   |                  |   |   |   |   |
| 5.7                                       | มีการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย<br>เพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจากการทำงาน และเตรียมพร้อมสำหรับ<br>ภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ                           |                  |   |   |   |   |
| 5.8                                       | มีการวัดความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน                                                                                                                                   |                  |   |   |   |   |

| ข้อที่                                        | องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษา<br>เพื่อพัฒนาคุณภาพ                                                                           | ระดับความเหมาะสม |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|                                               |                                                                                                                                              | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |                                                                                                                                              |                  |   |   |   |   |
| 6.1                                           | มีการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวัง<br>ของผู้รับบริการ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวางแผนการให้บริการ                          |                  |   |   |   |   |
| 6.2                                           | มีการให้บริการอย่างมีคุณภาพตอบสนองความต้องการและ<br>ความคาดหวังของผู้รับบริการ                                                               |                  |   |   |   |   |
| 6.3                                           | มีการสำรวจความพึงพอใจต่อการได้รับการบริการจาก สำนักงานเขต<br>พื้นที่ แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์บททวน ปรับปรุงการดำเนินงาน                       |                  |   |   |   |   |
| 6.4                                           | มีวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                                                                 |                  |   |   |   |   |
| 6.5                                           | มีวิธีให้การสนับสนุนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามความต้องการ<br>ในด้านต่าง ๆ                                                            |                  |   |   |   |   |
| 6.6                                           | มีแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อสร้างความพึงพอใจ และ<br>ความผูกพันของผู้รับบริการ                                                      |                  |   |   |   |   |
| 6.7                                           | มีกระบวนการรับฟังเสียงความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการแล้วนำมา<br>แก้ไข ปรับปรุงทันทีทำให้เกิดความพึงพอใจแล หลีกเลี่ยง<br>ความไม่พึงพอใจในอนาคต |                  |   |   |   |   |
| 6.8                                           | มีการนำผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสียมาประกอบการวางแผนพัฒนา                                               |                  |   |   |   |   |
| 7.การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน                  |                                                                                                                                              |                  |   |   |   |   |
| 7.1                                           | คุณภาพของการจัดการเรียนการสอน                                                                                                                |                  |   |   |   |   |
| 7.2                                           | การพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ                                                                                                                 |                  |   |   |   |   |
| 7.3                                           | การสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน                                                                                                             |                  |   |   |   |   |
| 7.4                                           | การมีส่วนร่วมกับชุมชนและผู้ปกครอง                                                                                                            |                  |   |   |   |   |
| 7.5                                           | การใช้เทคโนโลยีในการสอน                                                                                                                      |                  |   |   |   |   |
| 7.6                                           | การจัดการห้องเรียนและการควบคุมพฤติกรรมของนักเรียน                                                                                            |                  |   |   |   |   |
| 7.7                                           | ผลลัพธ์และความสำเร็จของนักเรียน                                                                                                              |                  |   |   |   |   |
| 8. ผลลัพธ์                                    |                                                                                                                                              |                  |   |   |   |   |
| คุณภาพผู้เรียน                                |                                                                                                                                              |                  |   |   |   |   |
| 8.1                                           | มีความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ                                                                                     |                  |   |   |   |   |

| ข้อที่                                             | องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษา<br>เพื่อพัฒนาคุณภาพ                              | ระดับความเหมาะสม |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|                                                    |                                                                                                 | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8.2                                                | มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปราย<br>แลกเปลี่ยน ความคิดเห็น และแก้ปัญหา |                  |   |   |   |   |
| 8.3                                                | มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม                                                                  |                  |   |   |   |   |
| 8.4                                                | มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร                                              |                  |   |   |   |   |
| 8.5                                                | มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา                                                     |                  |   |   |   |   |
| 8.6                                                | มีความรู้ ทักษะพื้นฐาน และเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ                                                |                  |   |   |   |   |
| 8.7                                                | การมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด                                               |                  |   |   |   |   |
| 8.8                                                | ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย                                                              |                  |   |   |   |   |
| 8.9                                                | การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย                                               |                  |   |   |   |   |
| 8.10                                               | สุขภาวะทางร่างกาย และจิตสังคม                                                                   |                  |   |   |   |   |
| กระบวนการบริหารและการจัดการ                        |                                                                                                 |                  |   |   |   |   |
| 8.11                                               | มีเป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดชัดเจน                                           |                  |   |   |   |   |
| 8.12                                               | มีระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา                                                            |                  |   |   |   |   |
| 8.13                                               | ดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตร<br>สถานศึกษา และทุกกลุ่มเป้าหมาย   |                  |   |   |   |   |
| 8.14                                               | พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ                                                  |                  |   |   |   |   |
| 8.15                                               | จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้<br>อย่างมีคุณภาพ                    |                  |   |   |   |   |
| 8.16                                               | จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและ<br>การจัดการเรียนรู้                    |                  |   |   |   |   |
| กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ |                                                                                                 |                  |   |   |   |   |
| 8.17                                               | จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไป<br>ประยุกต์ใช้ในชีวิตได้             |                  |   |   |   |   |
| 8.18                                               | ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้                                |                  |   |   |   |   |
| 8.19                                               | มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก                                                               |                  |   |   |   |   |
| 8.20                                               | ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนา<br>ผู้เรียน                               |                  |   |   |   |   |
| 8.21                                               | มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและ<br>ปรับปรุงการจัดการเรียน            |                  |   |   |   |   |

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ

ด้านภาวะผู้นำ.....

ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์.....

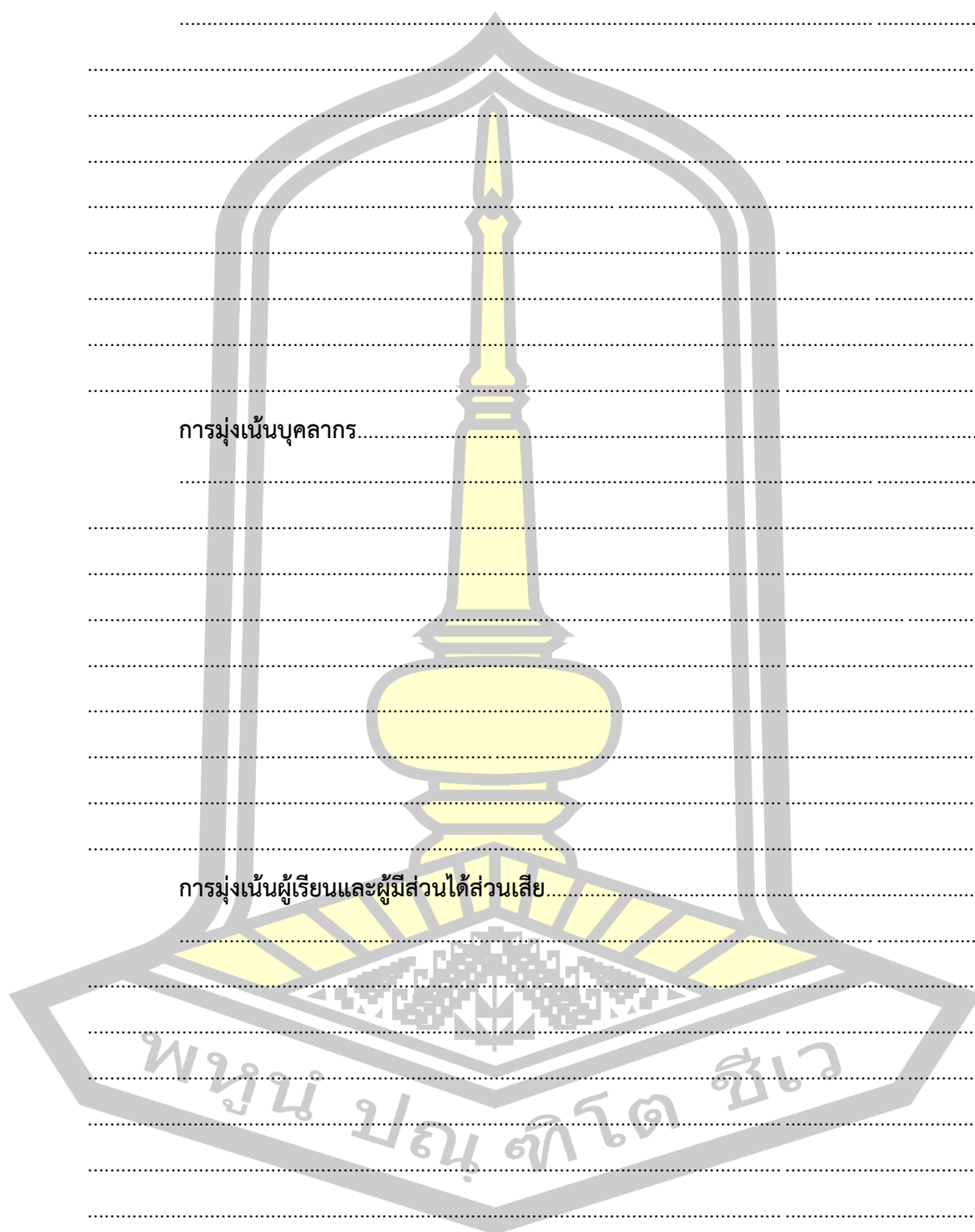
การจัดการกระบวนการ.....

พจน ปรณ จิโต ชีเว

การจัดการความรู้.....

การมุ่งเน้นบุคลากร.....

การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....



การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน.....

.....

ผลลัพธ์.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

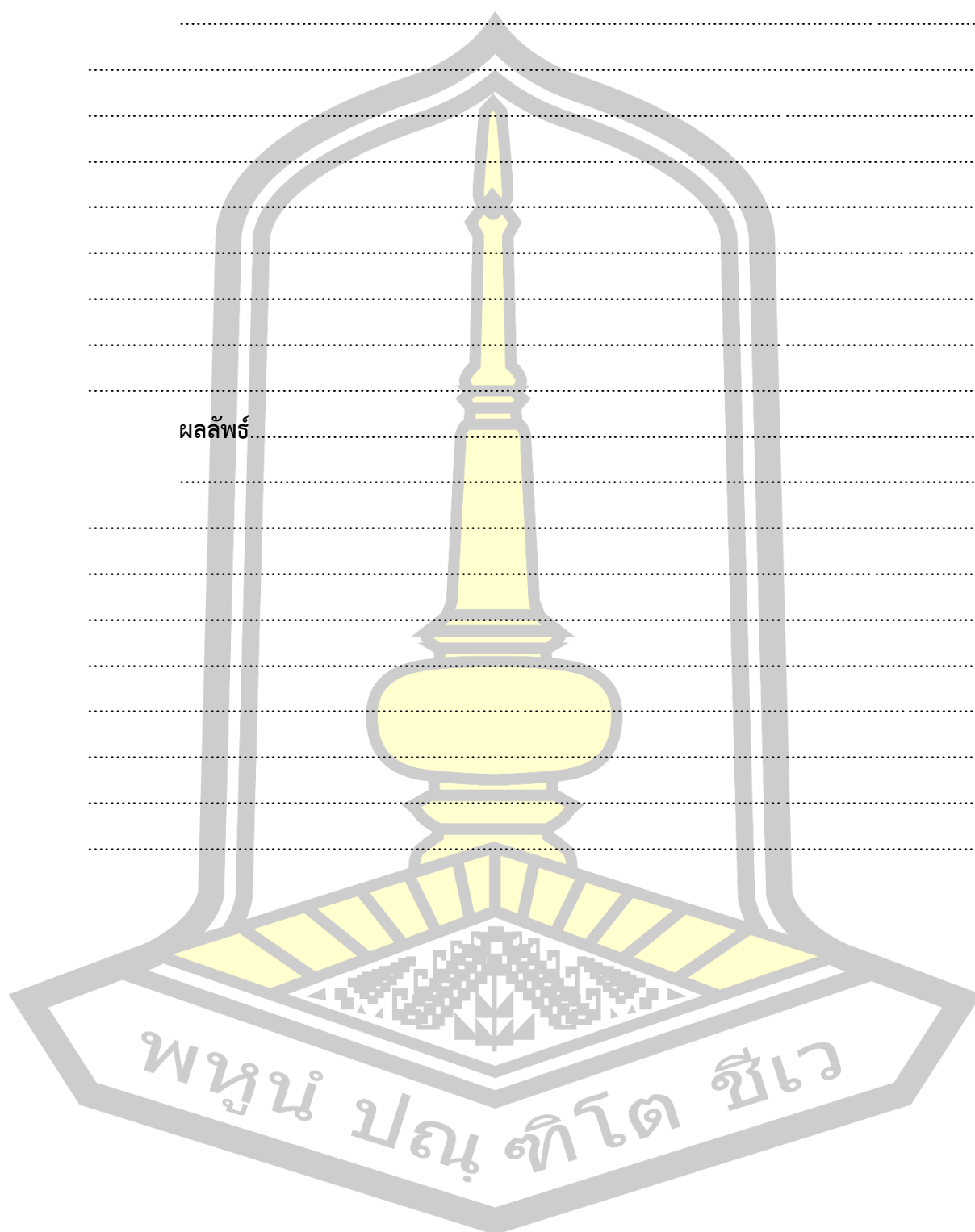
.....

.....

.....

.....

.....



**แบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญ สำหรับการวิจัย เรื่อง**  
**รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินนี้ใช้สำหรับประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ การบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ

2. โปรดพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อความกับนิยามศัพท์ของการวิจัยว่ามีความสอดคล้องกันอย่างไร โดยพิจารณาจาก

+1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

-1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

| นิยามศัพท์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | คำสำคัญ              | ข้อความถาม                                                                                                                                                              | ความสอดคล้อง |   |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---|----|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                      |                                                                                                                                                                         | +1           | 0 | -1 |
| กระบวนการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                      |                                                                                                                                                                         |              |   |    |
| การนำองค์กรของผู้นำ หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่ผู้บริหรนำมาใช้ในการขึ้นนำและสร้างให้เกิดความยั่งยืนกับองค์กรรวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและการคาดหวังในผลการดำเนินงานขององค์กร โดยจะให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงนำมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากร การเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร การพัฒนาผู้นำในอนาคต และการวัดผลการดำเนินการในระดับองค์กร | วิสัยทัศน์           | 1) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมที่ชัดเจน<br>2) มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมี ส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์<br>3) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจน |              |   |    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ทักษะความเป็นผู้นำ   | 4) มีการเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเองอยู่เสมอ                                                                                                                    |              |   |    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | การมีส่วนร่วม        | 5) มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร                                                                                                                   |              |   |    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | การวัดผลการดำเนินการ | 6) มีการจัดให้มีการวัดผลการดำเนินการในระดับองค์กร                                                                                                                       |              |   |    |

| นิยามศัพท์                                                                                                                                                                                                                                                                                  | คำสำคัญ                         | ข้อความถาม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ความสอดคล้อง |   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---|----|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | +1           | 0 | -1 |
| การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารแสดงถึงความสามารถในการกำกับดูแล และส่งเสริมให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม รวมทั้งให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคมและความปลอดภัยของชุมชนโดยมีกระบวนการ ตัวชี้วัด เป้าหมายให้บุคลากรปฏิบัติตามอย่างชัดเจน | กฎหมายและจริยธรรม               | 7) มีความสามารถในการกำกับดูแลและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม                                                                                                                                                                                                                                                             |              |   |    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ความรับผิดชอบ                   | 8) มีการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและความปลอดภัยที่มีต่อชุมชน                                                                                                                                                                                                                                                                                  |              |   |    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                             | กระบวนการ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย | 9) มีการกำหนดกระบวนการ ตัวชี้วัด และเป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน                                                                                                                                                                                                                                                                      |              |   |    |
| การจัดทำกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการกำหนดกระบวนการในการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไม่แน่นอน โดยมีวัตถุประสงค์ นวัตกรรมระบบการทำงาน สมรรถนะหลัก รวมถึงการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ                                                                     | พัฒนากลยุทธ์                    | 10) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) และนำข้อมูลมาใช้ในการจัดทำกลยุทธ์<br>11) มีกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ที่เน้นสร้างแรงบันดาลใจด้วยเป้าหมายที่ชัดเจน<br>12) จัดให้มีดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (KPIs) โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ตกลงกัน ไว้ในการพัฒนากลยุทธ์ |              |   |    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                             | การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม         | 13) มีการใช้ข้อมูลและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัย คุกคาม (SWOT Analysis) มาใช้ในการจัดทำกลยุทธ์                                                                                                                                                                                                                  |              |   |    |

| นิยามศัพท์                                                                                                                                                                                                                                                         | คำสำคัญ                   | ข้อความถาม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ความสอดคล้อง |   |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---|----|
|                                                                                                                                                                                                                                                                    |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | +1           | 0 | -1 |
| การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหมายถึง<br>วิธีการ ถ่ายทอดกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้<br>ไปสู่การ ปฏิบัติ การกำหนดแผนปฏิบัติ<br>การ ตัว ป่งชี้การดำเนินการการบริหาร<br>จัดการ ทรัพยากรและการจัดการ<br>ผลงาน การ คัดการณ์ในผลการปฏิบัติ<br>ในอนาคต รวมถึงการติดตามผลการ<br>ดำเนินงาน | การถ่ายทอด<br>กลยุทธ์     | 14) มีการถ่ายทอดกลยุทธ์ให้<br>บุคลากรใน สำนักงานเขตพื้นที่<br>ทราบ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้<br>บรรลุตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้                                                                                                                                                                                                                                   |              |   |    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                    | แผนปฏิบัติการ             | 15) มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ<br>(Action Plan) ที่สอดคล้องกับ<br>แผนกลยุทธ์ในแต่ละระยะและ<br>เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม<br>พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ                                                                                                                                                                                                            |              |   |    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                    | ผลการดำเนินงาน            | 16) มีการติดตามผลการ<br>ดำเนินงานของแผนปฏิบัติการที่<br>สอดคล้องและครอบคลุม<br>ตอบสนองความพึงพอใจของ<br>ผู้รับบริการ<br>17) มีการคาดการณ์ผลการ<br>ดำเนินงานตามกรอบเวลาของ<br>แผนในระยะสั้นและระยะยาว<br>โดยใช้ตัววัด หรือดัชนีวัดผลการ<br>ดำเนินการที่สำคัญ<br>18) มีการนำผลการประเมินผล<br>การดำเนินงานไปใช้ในการ<br>กำหนดค่าตอบแทนและ<br>การปรับปรุงพัฒนางาน |              |   |    |
| กระบวนการทำงาน หมายถึง วิธีการ<br>จัดการการทำงาน การออกแบบ ระบบ<br>การบริหาร การปรับปรุงการทำงาน<br>เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมี<br>ประสิทธิภาพ                                                                                                             | วิธีการจัดการ<br>การทำงาน | 19) มีวิธีการจัดการการทำงานที่<br>เป็นขั้นตอนตามลำดับ<br>ความสำคัญตั้งแต่ต้นจนจบ<br>20) มีกระบวนการตรวจสอบ<br>วิธีการจัดการการทำงาน                                                                                                                                                                                                                            |              |   |    |

| นิยามศัพท์                                                                                                                                                                                                       | คำสำคัญ                                              | ข้อความคำถาม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ความสอดคล้อง |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---|----|
|                                                                                                                                                                                                                  |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | +1           | 0 | -1 |
|                                                                                                                                                                                                                  | ระบบการบริหาร                                        | 21) มีการออกแบบระบบการบริหารโดยยึดกฎ และระเบียบทางราชการ รวมทั้งความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br><br>22) ระบบการบริหารมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์บรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                                                                                                                                                                                                                    |              |   |    |
|                                                                                                                                                                                                                  | การปรับปรุงการทำงาน                                  | 23) มีการพัฒนาและการปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ เพื่อให้ทันกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |   |    |
| การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ หมายถึง การกระทำสิ่งต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้หรือผู้เรียนและผู้สอนเป็นผู้ร่วมกันกระทำเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ | เป็นศูนย์ข้อมูลข่าวสารของ ชุมชน (Information Center) | 24) มีการสำรวจ รวบรวม จัดเก็บข้อมูลชุมชน ครอบคลุมครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน<br><br>25) มีการประมวลผลและจัดทำระบบฐานข้อมูลระดับตำบล และบันทึกข้อมูลในระบบ DMIS ให้เป็นปัจจุบัน<br><br>26) มีการนำเสนอข้อมูล เผยแพร่สารสนเทศ ข่าวสารทั้งภายในและภายนอกชุมชนที่เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต และชุมชนผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ทำเนียบภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้และภาคีเครือข่ายในระดับพื้นที่ที่เป็นปัจจุบัน แผนภูมิเอกสาร นิทรรศการ ป้ายประกาศ สื่อเทคโนโลยีสื่อ ดิจิทัล (Facebook, Website, QR |              |   |    |

| นิยามศัพท์ | คำสำคัญ                                                       | ข้อความคำถาม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ความสอดคล้อง |   |    |
|------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---|----|
|            |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | +1           | 0 | -1 |
|            | เป็นศูนย์สร้าง<br>โอกาสการเรียนรู้<br>(Opportunity<br>Center) | <p>27) มีการประสานงานตาม<br/>แผนการส่งเสริมการเรียนรู้<br/>ร่วมกับภาคีเครือข่ายทั้งภายใน<br/>และภายนอกพื้นที่ เช่น<br/>คณะกรรมการชุมชน สถานี<br/>อนามัย พัฒนาการตำบล<br/>อาสาสมัคร และ หน่วยงานตาม<br/>บันทึกข้อตกลง ความร่วมมือ<br/>(MOU) เช่น สคบ. สอศ. สสวท.<br/>กกต. กระทรวง DE เป็นต้น</p> <p>28) มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้<br/>ร่วมกับภาคีเครือข่ายทั้งภายใน<br/>และภายนอกพื้นที่ เช่น<br/>คณะกรรมการชุมชน สถานี<br/>อนามัย พัฒนาการตำบล<br/>อาสาสมัคร และ หน่วยงานตาม<br/>บันทึกข้อตกลง ความร่วมมือ<br/>(MOU) เช่น สคบ. สอศ. สสวท.<br/>กกต. กระทรวง DE เป็นต้น</p> <p>29) มีการจัดมูมร่วมกับ<br/>หน่วยงานตามบันทึกข้อตกลง<br/>ความร่วมมือ (MOU) เช่น สคบ.<br/>สอศ. สสวท. กกต. กระทรวง<br/>DE เป็นต้น</p> <p>30) ร่วมกับภาคีเครือข่ายใน<br/>ชุมชนเพื่อเผยแพร่องค์ความรู้สู่<br/>ชุมชน</p> <p>31) มีการจัดทำ website,<br/>Facebook สำนักงานเขตพื้นที่<br/>เพื่อเผยแพร่ข้อมูลเพื่อการ<br/>เรียนรู้ของชุมชน</p> |              |   |    |

| นียมศัพท์ | คำสำคัญ                                     | ข้อความถาม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ความสอดคล้อง |   |    |
|-----------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---|----|
|           |                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | +1           | 0 | -1 |
|           | เป็นศูนย์การเรียนรู้ชุมชน (Learning Center) | <p>32) มีการจัดกิจกรรมส่งเสริม การรู้หนังสือ</p> <p>33) มีการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>34) มีการจัดกิจกรรมการศึกษาต่อเนื่องที่ครอบคลุมการศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพ ทักษะชีวิต พัฒนาสังคมและชุมชน</p> <p>35) การศึกษาเพื่อส่งเสริมประชาธิปไตย (ศส.ปชต.)</p> <p>36) การศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล (ศูนย์ดิจิทัลชุมชน)</p> <p>37) การศึกษาเพื่อการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (ศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง)</p> <p>38) มีการจัดกิจกรรมการศึกษาตามอัธยาศัย เช่น การส่งเสริมการอ่านจัดบริการสื่อ (สื่อ สิ่งพิมพ์ สื่อ อิเล็กทรอนิกส์วิทยุ ชุมชน หอกระจายข่าว ETV Channel) เป็นต้น</p> <p>39) มีการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาของชุมชนและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เช่น ผู้สูงอายุ เด็กเร่ร่อน เด็กออกกลางคืน ทหารกองประจำการ กลุ่มผู้ต้องขัง กลุ่มคนพิการ กลุ่มอส. เป็นต้น โดยคำนึงถึงบริบทของแต่ละพื้นที่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ</p> |              |   |    |

| นิยามศัพท์                                                                                                                                                                                                                                   | คำสำคัญ                           | ข้อความถาม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ความสอดคล้อง |   |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---|----|
|                                                                                                                                                                                                                                              |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | +1           | 0 | -1 |
|                                                                                                                                                                                                                                              | เป็นศูนย์ชุมชน (Community Center) | 40) มีการส่งเสริมการจัด กิจกรรมของชุมชนอย่างต่อเนื่อง เช่น เวทีชาวบ้าน เวที ประชาธิปไตย ตลาดนัดอาชีพ กิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา หรือวันสำคัญอื่น ๆ เป็นต้น                                                                                                                                                                                    |              |   |    |
| การมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง การปฏิบัติต่าง ๆ ที่มุ่งไปสู่การสร้างและคงไว้ซึ่งขีดสมรรถนะของบุคลากร รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ส่งผลให้การดำเนินการที่โดดเด่น และมุ่งไปสู่การสร้างวัฒนธรรมและความผูกพันของบุคลากร                  | ขีดสมรรถนะ                        | 41) มีการส่งเสริมให้บุคลากรสร้างและคงไว้ซึ่งขีดสมรรถนะในการทำงาน                                                                                                                                                                                                                                                                           |              |   |    |
|                                                                                                                                                                                                                                              | สภาพแวดล้อม                       | 42) มีการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัยเพื่อป้องกัน การเจ็บป่วยจากการทำงาน และเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน และภัยพิบัติ<br>43) มีการวัดความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน                                                                                                                                     |              |   |    |
| ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย หมายถึง วิธีการสร้าง ความสัมพันธ์ สนับสนุน และให้ ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย โดยระบุถึงวิธีการจัดการ โดยการวัดความพึงพอใจและความผูกพันให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย | การสร้าง                          | 44) มีวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                                                                                                                                                                                                                                                           |              |   |    |
|                                                                                                                                                                                                                                              | ความสัมพันธ์                      | 45) มีวิธีให้การส่งเสริมสนับสนุนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามความต้องการในด้าน ต่าง ๆ                                                                                                                                                                                                                                                 |              |   |    |
|                                                                                                                                                                                                                                              | ผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย             | 46) มีแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการ<br>47) มีกระบวนการรับฟังเสียงความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการแล้วนำมาแก้ไข ปรับปรุง ทันท่วงทีทำให้เกิดความพึงพอใจและหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต<br>48) มีการนำผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาประกอบการวางแผนพัฒนา |              |   |    |

| นิยามศัพท์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | คำสำคัญ                     | ข้อคำถาม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ความสอดคล้อง |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---|----|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | +1           | 0 | -1 |
| ผลดำเนินการและผลการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของสถาบัน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ ผลลัพธ์ด้าน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ผลการปฏิบัติงาน             | 49) คุณภาพของการจัดการเรียนการสอน<br>50) การพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |              |   |    |
| การมุ่งเน้นลูกค้าผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับ ดูแล และผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด ผลการดำเนินการที่เปรียบเทียบกับคู่แข่ง และสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรและบริการในลักษณะเดียวกัน                                                                                                                                                                                                                                     | ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน | 51) การสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน<br>52) การมีส่วนร่วมกับชุมชนและผู้ปกครอง<br>53) การใช้เทคโนโลยีในการสอน<br>54) การจัดการห้องเรียนและการควบคุมพฤติกรรมของนักเรียน<br>55) ผลลัพธ์และความสำเร็จของนักเรียน                                                                                                                                                                |              |   |    |
| คุณภาพของผู้เรียนทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ประกอบด้วย ความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร การคิดคำนวณ การคิดประเภทต่าง ๆ การสร้างนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ตามหลักสูตร การมีความรู้ ทักษะพื้นฐาน และเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ และด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ที่เป็นค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกัน บนความแตกต่างและหลากหลาย รวมทั้งสุขภาวะทางร่างกาย และจิตสังคม | คุณภาพผู้เรียน              | 56) มีความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ<br>57) มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปราย แลกเปลี่ยน ความคิดเห็น และแก้ปัญหา<br>58) มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม<br>59) มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร<br>60) มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา<br>61) มีความรู้ ทักษะพื้นฐาน และเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ |              |   |    |

| นิยามศัพท์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | คำสำคัญ                                                   | ข้อความถาม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ความสอดคล้อง |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---|----|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | +1           | 0 | -1 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                           | 62) การมีคุณลักษณะและ<br>ค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษา<br>กำหนด<br>63) ความภูมิใจในท้องถิ่นและ<br>ความเป็นไทย<br>64) การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกัน<br>บนความแตกต่างและหลากหลาย<br>65) สุขภาวะทางร่างกาย และ<br>จิตสังคม                                                                                                                                                                                                                                                         |              |   |    |
| การจัดระบบบริหารจัดการคุณภาพ<br>ของสถานศึกษา มีการกำหนด<br>เป้าหมายวิสัยทัศน์ และพันธกิจอย่าง<br>ชัดเจน สามารถดำเนินงานพัฒนา<br>วิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียน รอบด้าน<br>ตามหลักสูตร สถานศึกษาในทุก<br>กลุ่มเป้าหมาย จัดทำแผนพัฒนา<br>คุณภาพการจัดการศึกษา ดำเนินการ<br>พัฒนาครูและบุคลากรให้มี<br>ความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ และ<br>จัดระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ<br>เพื่อสนับสนุนการ บริหารจัดการและ<br>การเรียนรู้ รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อม<br>ทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการ<br>จัดการเรียนรู้ | กระบวนการบริหาร<br>และจัดการของ<br>ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา | 66) มีเป้าหมายวิสัยทัศน์และ<br>พันธกิจที่สถานศึกษากำหนด<br>ชัดเจน<br>67) มีระบบบริหารจัดการ<br>คุณภาพของสถานศึกษา<br>68) ดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่<br>เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตาม<br>หลักสูตรสถานศึกษา<br>และทุกกลุ่มเป้าหมาย<br>69) พัฒนาครูและบุคลากรให้มี<br>ความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ<br>70) จัดสภาพแวดล้อมทาง<br>กายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการ<br>จัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ<br>71) จัดระบบเทคโนโลยี<br>สารสนเทศเพื่อสนับสนุน<br>การบริหารจัดการและการ<br>จัดการเรียนรู้ |              |   |    |

| นิยามศัพท์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | คำสำคัญ                                            | ข้อความถาม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ความสอดคล้อง |   |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---|----|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | +1           | 0 | -1 |
| กระบวนการจัดการเรียนการสอนตามมาตรฐาน และตัวชี้วัดของหลักสูตร สถานศึกษา สร้างโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี ครูรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล ดำเนินการตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำผลที่ได้มาให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ | กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ | <p>72) จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้</p> <p>73) ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้</p> <p>74) มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก</p> <p>75) ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน</p> <p>76) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้</p> |              |   |    |



แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ สำหรับการวิจัย เรื่อง  
รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้
  - 1.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
  - 1.2 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ และสภาพความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
  - 1.3 เพื่อออกแบบ สร้าง และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
  - 1.4 เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ
3. กรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อ เพราะคำตอบของท่านเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้ ในการบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว การตอบคำถามของท่านถือเป็นความลับ ซึ่งจะไม่มีการกระทบต่อท่านและหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

พูน ปณ จิต ชีเว

นายพยงค์ ทองคำ

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต (กศ.ด.)

สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



[illegible]

[illegible]



[illegible]

[illegible]

[illegible]

แบบสัมภาษณ์สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี(Best practices) สำหรับการวิจัย เรื่อง  
รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีความมุ่งหมายเพื่อต้องการทราบรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ
2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์  
ตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการจัดการกระบวนการ และด้านผลลัพธ์
3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาเพื่อมุ่งเน้นประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น ซึ่งไม่มีผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อหน่วยงานหรือบุคคลที่ให้สัมภาษณ์แต่อย่างใด จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

นายพยงค์ ทองคำ

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.)

สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พญนั ปณ ชักโต

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ คำชี้แจง ขอความกรุณาท่านให้สัมภาษณ์ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ชื่อ-นามสกุล.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด..... สาขาวิชา.....
3. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
4. สถานที่ทำงาน.....

**เรื่องที่สัมภาษณ์** รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ

**ผู้สัมภาษณ์** นายพยุงค์ ทองคำ

สถานที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....เริ่มเวลา.....น. ถึง.....น.

**ตอนที่ 2** สัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญมีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ทางด้านการ บริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ ท่านมีแนวทางการบริหารจัดการ การศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ตามประเด็นที่กำหนดให้อย่างไร

1. ด้านภาวะผู้นำ

1.1 การภาวะผู้นำ, มีแนวทางการพัฒนาอย่างไร .....

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทน มีแนวทางการพัฒนาอย่างไร .....

พยุงค์ พยุงค์ พยุงค์ พยุงค์

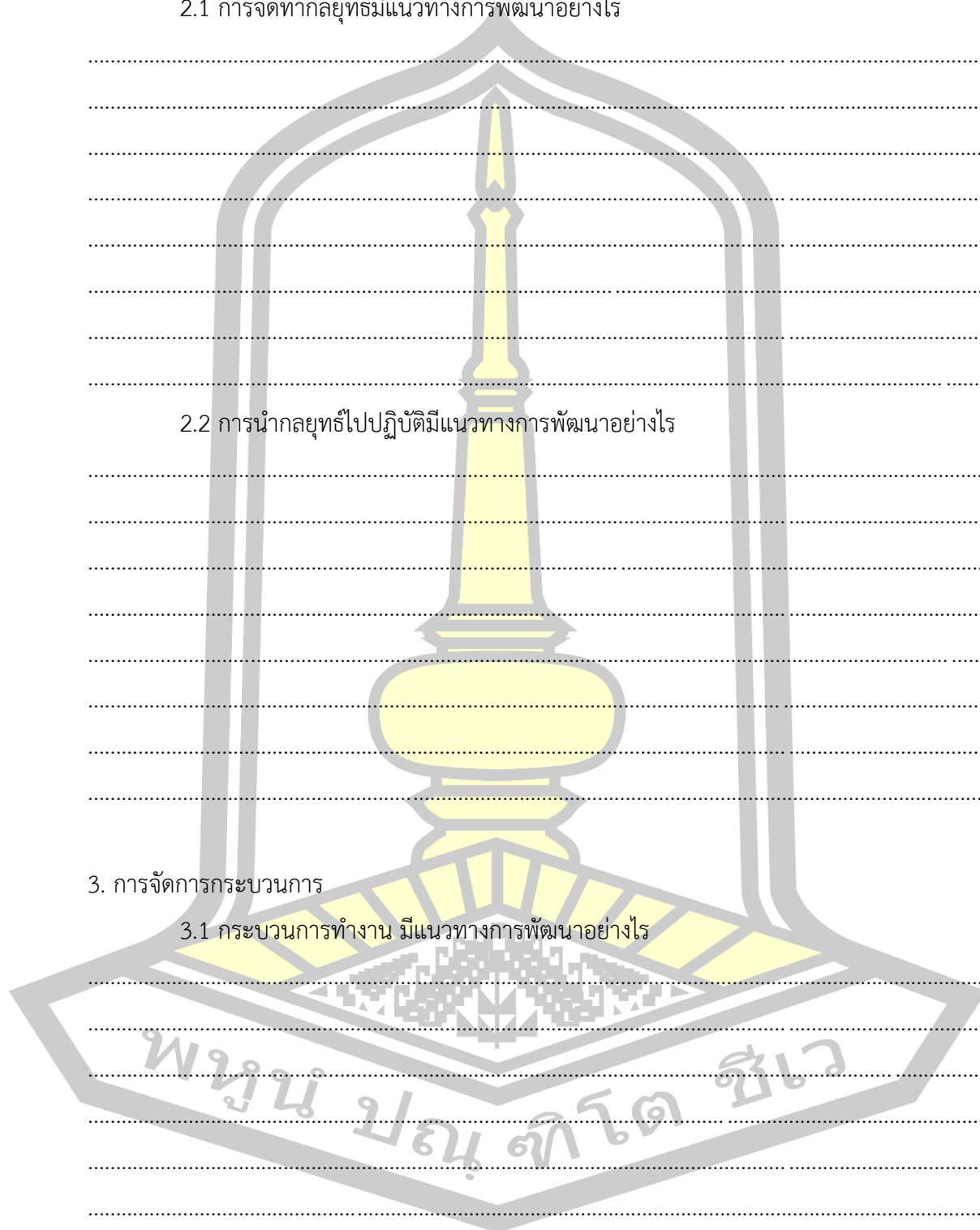
## 2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์มีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

### 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

## 3. การจัดการกระบวนการ

### 3.1 กระบวนการทำงาน มีแนวทางการพัฒนาอย่างไร



### 3.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ มีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

#### 4. ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

4.1 การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการของ สำนักงานเขตพื้นที่  
มีแนวทาง การพัฒนาอย่างไร

4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้มีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

พจน ปรณ จิต ธิเว

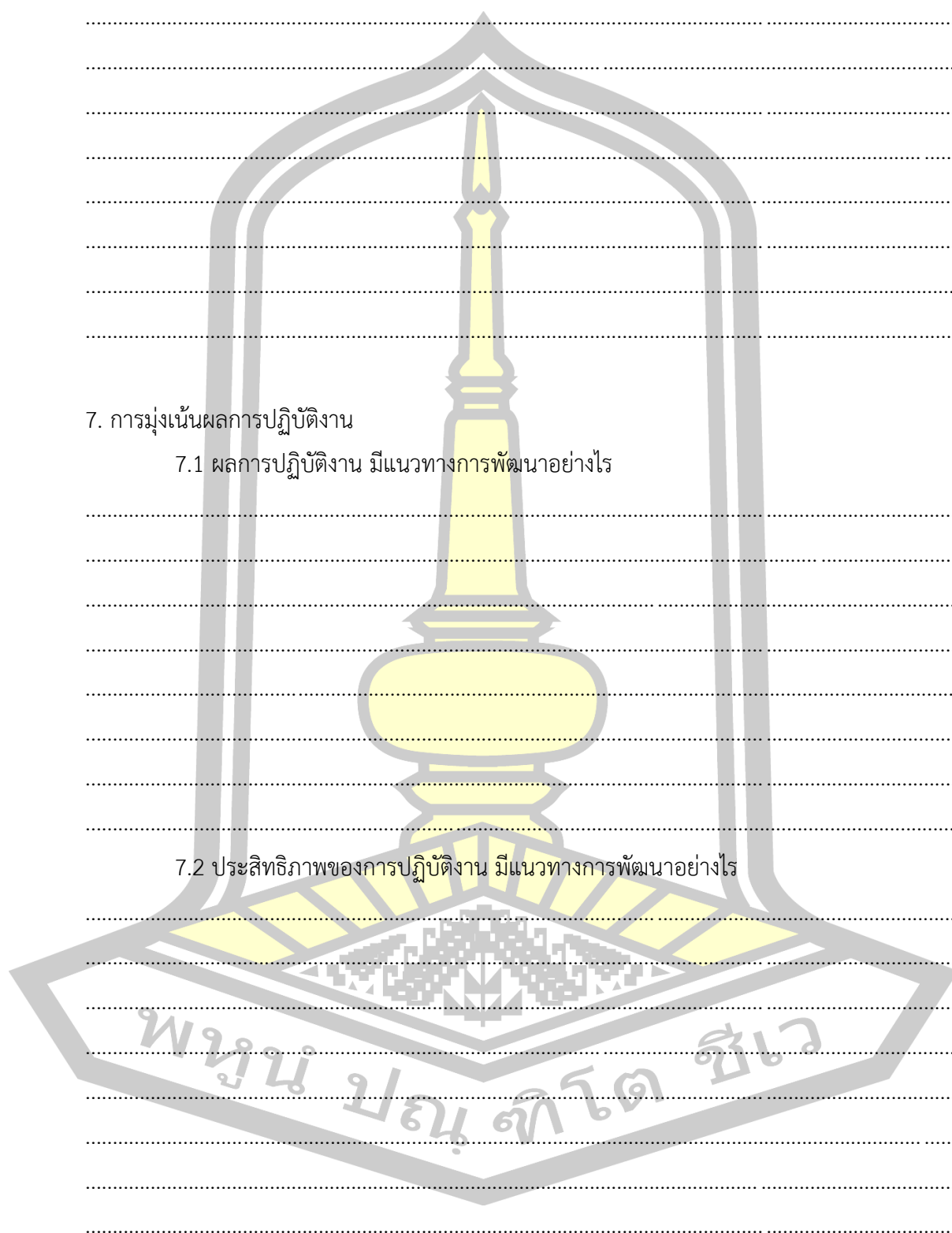


## 6.2 ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

### 7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน

#### 7.1 ผลการปฏิบัติงาน มีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

#### 7.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน มีแนวทางการพัฒนาอย่างไร



## 8. ด้านผลลัพธ์

### 8.1 คุณภาพผู้เรียน มีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 8.2 กระบวนการบริหารและจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา มีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 8.3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

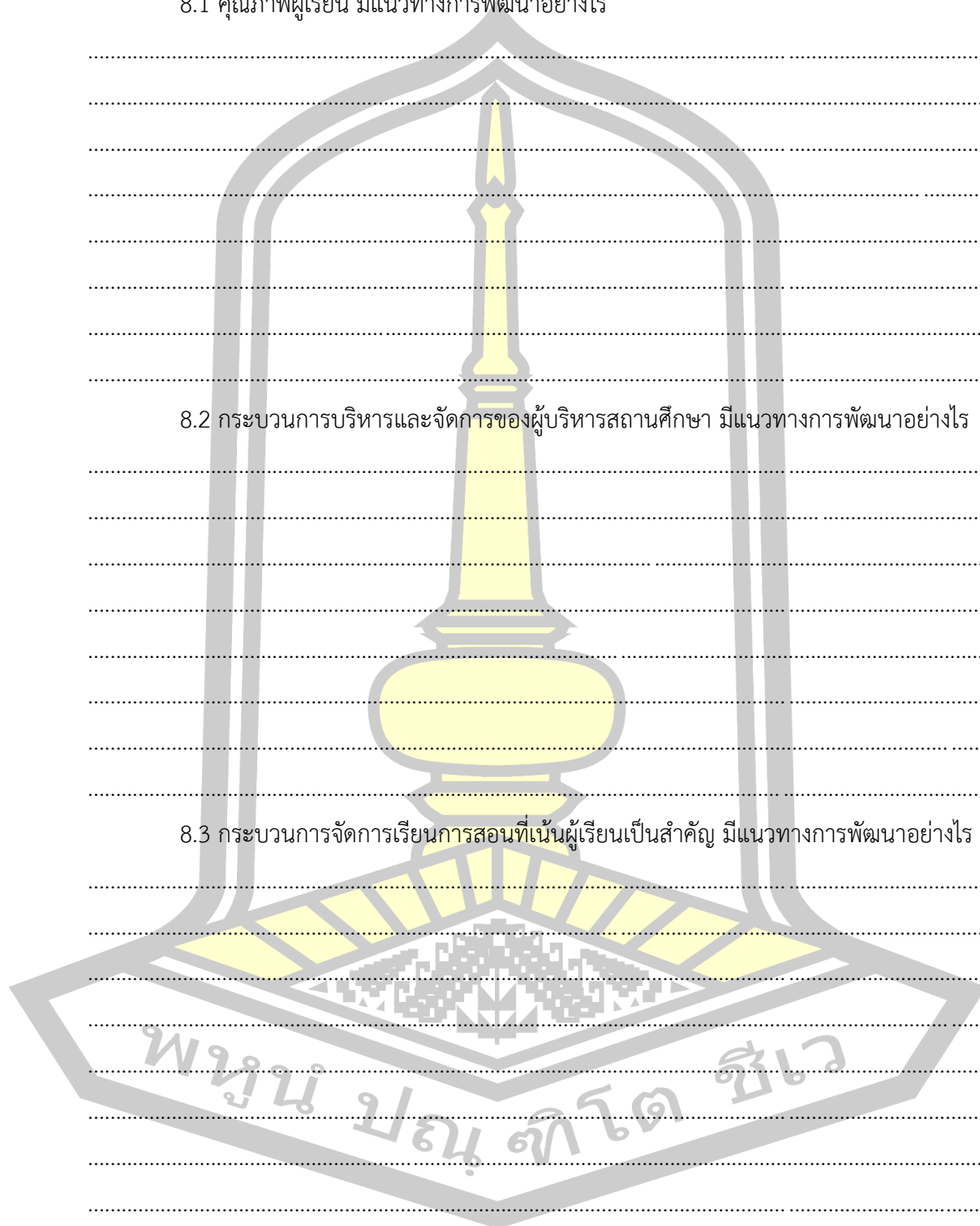
.....

.....

.....

.....

.....



**แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์  
ของ รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ  
ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ**

**คำชี้แจง**

แบบประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ ฉบับนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งการประเมินเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ วิธีการประเมินขอความกรุณาให้ท่านได้ศึกษาเนื้อหาสาระของรูปแบบการบริหารจัดการ การศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ แล้วพิจารณาตอบคำถามในแบบประเมิน โดยปฏิบัติ ดังนี้

ให้ทำเครื่องหมายถูก ( ✓ ) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยให้ความหมายของระดับคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง ระดับความเป็นไปได้/ความเหมาะสม/ความเป็นประโยชน์มากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความเป็นไปได้/ความเหมาะสม/ความเป็นประโยชน์มาก

3 หมายถึง ระดับความเป็นไปได้/ความเหมาะสม/ ความเป็นประโยชน์ปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความเป็นไปได้/ความเหมาะสม/ความเป็นประโยชน์น้อย

1 หมายถึง ระดับความเป็นไปได้/ความเหมาะสม/ความเป็นประโยชน์น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ

อนึ่งท่านสามารถขีดเขียน เพื่อปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมเนื้อหาสาระในเอกสารรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพนี้ได้ ความคิดเห็นของท่านจะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพให้ มีคุณภาพมากขึ้น ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

นายพยงค์ ทองคำ

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรการศึกษาดุซงึ่บัณฑิต (กศ.ด.)

สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

- 
1. ชื่อ-สกุลผู้ทรงคุณวุฒิ.....
  2. ตำแหน่งทางบริหาร.....
  3. ตำแหน่งทางวิชาการ.....
  4. ระดับการศึกษาสูงสุด.....
  5. วันเดือนปีที่ให้ข้อมูล วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....
  6. ประสบการณ์ในการจัดการศึกษาที่สำคัญ.....

## ตอนที่ 2 การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ

[illegible]

| รายการประเมิน                                                                    | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|------------------|---|---|---|---|
|                                                                                  | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4. การวัดและประเมินผล                                                            |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |
| 4.1 ตรงตาม วัตถุประสงค์ของ<br>รูปแบบ                                             |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |
| 4.2 ครอบคลุมในสิ่งที่ ต้องการวัด<br>และประเมินผล                                 |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |
| 5. เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้                                                      |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |
| 5.1 สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์                                                     |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |
| 5.2 ครอบคลุมองค์ประกอบของ<br>รูปแบบการบริหารจัดการ<br>สถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในการให้ความอนุเคราะห์อย่างสูงยิ่ง



**แบบประเมินผลลัพธ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินผลลัพธ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อ พัฒนาคุณภาพ  
ใช้สำหรับการประเมินผลลัพธ์ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา  
เพื่อพัฒนาคุณภาพ เป็นขั้นตอนสำคัญของการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา  
เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือ ของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการบริหาร  
และพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. การประเมินผลลัพธ์ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา  
เพื่อพัฒนาคุณภาพ เป็นการประเมินโดยผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้าฝ่าย/งานของสถานศึกษาที่  
สมัครใจเข้าร่วมพัฒนามีสภาพผลลัพธ์การดำเนินการอยู่ในระดับใด ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง  
ในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

\*\*\*\*\*

นายพยุงค์ ทองคำ

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.)

สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พญนั ปณ ชิต

### ด้านคุณภาพผู้เรียน

#### คำชี้แจง

โปรดพิจารณาประเด็นผลลัพธ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ เพื่อประเมินระดับสภาพผลลัพธ์การดำเนินการ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ช่องระดับสภาพผลลัพธ์ การดำเนินการของแต่ละข้อ โดยกำหนดระดับเกณฑ์คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง สภาพผลลัพธ์การดำเนินการ อยู่ในระดับมากที่สุด  
 4 หมายถึง สภาพผลลัพธ์การดำเนินการ อยู่ในระดับมาก  
 3 หมายถึง สภาพผลลัพธ์การดำเนินการ อยู่ในระดับปานกลาง  
 2 หมายถึง สภาพผลลัพธ์การดำเนินการ อยู่ในระดับน้อย  
 1 หมายถึง สภาพผลลัพธ์การดำเนินการ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

| ผลลัพธ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ                                          | สภาพผลลัพธ์การดำเนินการ |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---|---|---|---|
|                                                                                                    | 5                       | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>1.ด้านคุณภาพผู้เรียน</b>                                                                        |                         |   |   |   |   |
| 1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน                                                                |                         |   |   |   |   |
| 1.1.1 มีความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ                                     |                         |   |   |   |   |
| 1.1.2 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปราย แลกเปลี่ยน ความคิดเห็น และแก้ปัญหา |                         |   |   |   |   |
| 1.1.3 มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม                                                               |                         |   |   |   |   |
| 1.1.4 มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร                                           |                         |   |   |   |   |
| 1.1.5 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา                                                  |                         |   |   |   |   |
| 1.1.6 มีความรู้ ทักษะพื้นฐาน และเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ                                             |                         |   |   |   |   |
| 1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน                                                              |                         |   |   |   |   |
| 1.2.1 การมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด                                            |                         |   |   |   |   |
| 1.2.2 ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย                                                           |                         |   |   |   |   |
| 1.2.3 การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย                                            |                         |   |   |   |   |
| 1.2.4 สุขภาวะทางร่างกาย และจิตสังคม                                                                |                         |   |   |   |   |

### ด้านกระบวนการการบริหารและการจัดการ

#### คำชี้แจง

โปรดพิจารณาประเด็นผลลัพธ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ เพื่อประเมินระดับสภาพผลลัพธ์การดำเนินการ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ช่องระดับสภาพผลลัพธ์ การดำเนินการของแต่ละข้อ โดยกำหนดระดับเกณฑ์คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง สภาพผลลัพธ์การดำเนินการ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพผลลัพธ์การดำเนินการ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สภาพผลลัพธ์การดำเนินการ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพผลลัพธ์การดำเนินการ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สภาพผลลัพธ์การดำเนินการ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

| ผลลัพธ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ                                    | สภาพผลลัพธ์การดำเนินการ |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---|---|---|---|
|                                                                                              | 5                       | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>2. ด้านกระบวนการการบริหารและการจัดการ</b>                                                 |                         |   |   |   |   |
| 2.1 มีเป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดชัดเจน                                    |                         |   |   |   |   |
| 2.1.1 มีวิสัยทัศน์และพันธกิจสอดคล้องกับบริบท ชุมชน                                           |                         |   |   |   |   |
| 2.1.2 แผนปฏิบัติการ มีโครงการ/กิจกรรมที่ สอดคล้องตรงตามความต้องการของผู้เรียน                |                         |   |   |   |   |
| 2.1.3 แผนปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกับ ภารกิจ นโยบายและจุดเน้นหน่วยงานต้นสังกัด               |                         |   |   |   |   |
| 2.2 ระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา                                                       |                         |   |   |   |   |
| 2.2.1 เป้าหมายการจัดการศึกษาของสถานศึกษาชัดเจน โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนและ ภาควิชาต่างๆ |                         |   |   |   |   |
| 2.2.2 สถานศึกษามีการสำรวจ รวบรวม จัดเก็บข้อมูล และนำมากำหนดเป้าหมายการจัดการศึกษาที่ชัดเจน   |                         |   |   |   |   |
| 2.2.3 มีแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่เป็นระบบและสามารถตรวจสอบได้                                |                         |   |   |   |   |
| 2.2.4 มีการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีมาใช้ในระบบ บริหารจัดการและทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ           |                         |   |   |   |   |

| ผลลัพธ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ                                                                | สภาพผลลัพธ์<br>การดำเนินการ |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---|---|---|---|
|                                                                                                                          | 5                           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2.3 ดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษาและทุกกลุ่มเป้าหมาย                             |                             |   |   |   |   |
| 2.3.1 สถานศึกษามีหลักสูตรสถานศึกษาทุกกลุ่มสาระและหลักเสริมเพื่อพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้าน                  |                             |   |   |   |   |
| 2.3.2 การดำเนินงานพัฒนาวิชาการของสถานศึกษาที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้าน                                                   |                             |   |   |   |   |
| 2.3.3 สถานศึกษาได้มีการพัฒนาวิชาการที่ตอบสนองต่อทุกกลุ่มเป้าหมาย                                                         |                             |   |   |   |   |
| 2.4 พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ                                                                       |                             |   |   |   |   |
| 2.4.1 บุคลากรอยู่ปฏิบัติงานเป็นประจำและเน้นการทำงานเชิงคุณภาพ                                                            |                             |   |   |   |   |
| 2.4.2 บุคลากรมีความรับผิดชอบ รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง                                                                  |                             |   |   |   |   |
| 2.4.3 มีคณะกรรมการต่าง ๆ ตามโครงสร้างขององค์กร                                                                           |                             |   |   |   |   |
| 2.5 จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ                                             |                             |   |   |   |   |
| 2.5.1 สถานที่มีความเป็นสัดส่วนและเป็นเอกเทศ                                                                              |                             |   |   |   |   |
| 2.5.2 มีการจัดสภาพแวดล้อมที่สะอาด ร่มรื่น สวยงาม ทั้งภายในและภายนอกที่เน้นความเป็นเอกลักษณ์/อัตลักษณ์ ตามบริบทของพื้นที่ |                             |   |   |   |   |
| 2.5.3 มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่หลากหลายเอื้อต่อการ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ และการให้บริการกับประชาชน                         |                             |   |   |   |   |
| 2.6 จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้                                             |                             |   |   |   |   |
| 2.6.1 มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลทุกระดับและบันทึกข้อมูลในระบบให้เป็นปัจจุบัน                                                |                             |   |   |   |   |
| 2.6.2 มีการรายงานผลการจัดกิจกรรม/โครงการและ ประมวลผลกิจกรรม/โครงการ ตามแผนการปฏิบัติงาน                                  |                             |   |   |   |   |
| 2.6.3 มีการนำเสนอข้อมูล เผยแพร่สารสนเทศ ข่าวสาร ที่เป็นประโยชน์และนำไปสู่ความสำเร็จและความก้าวหน้าของสำนักงานเขตพื้นที่  |                             |   |   |   |   |

### ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

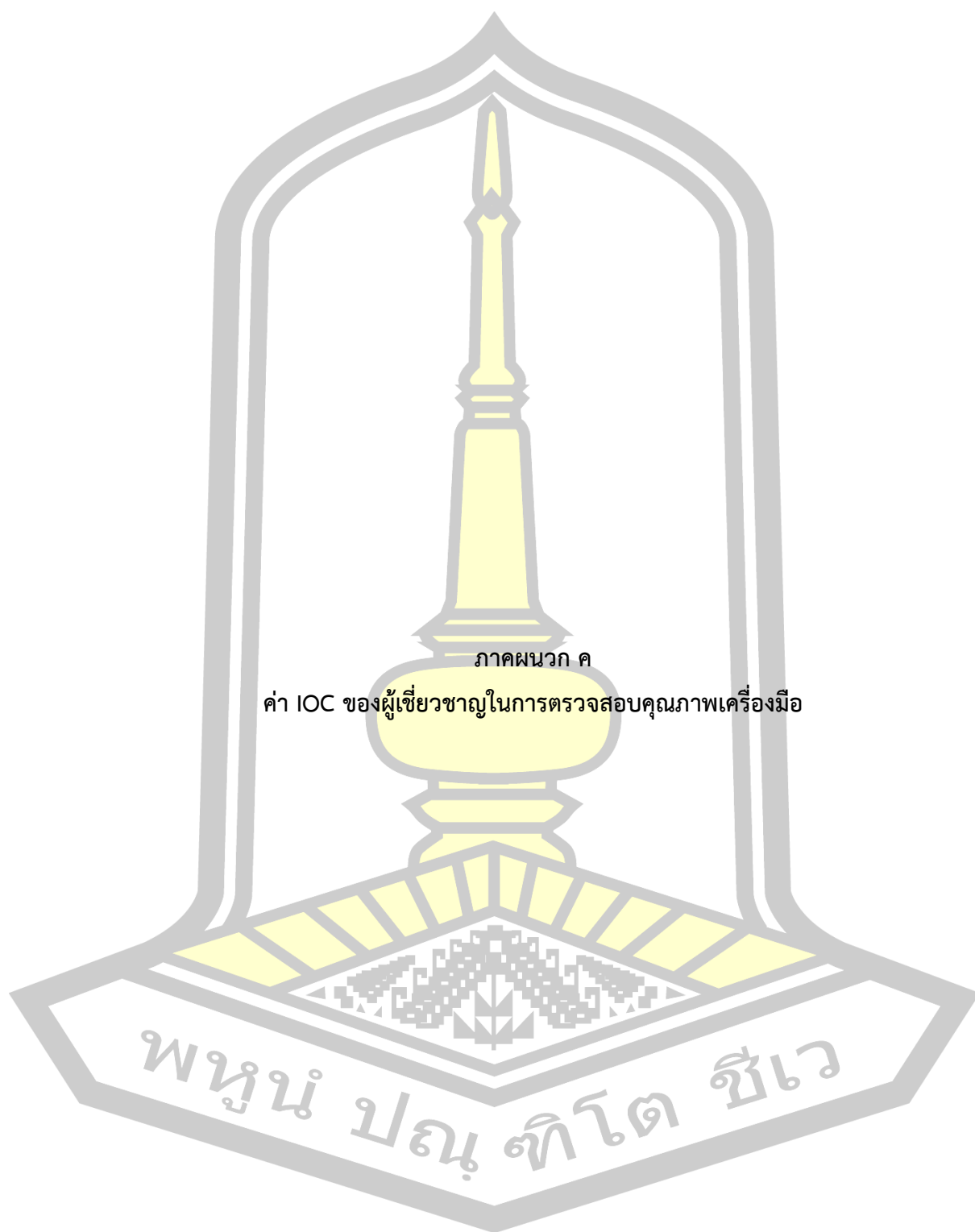
#### คำชี้แจง

โปรดพิจารณาประเด็นผลลัพธ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ เพื่อประเมินระดับสภาพผลลัพธ์การดำเนินการ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับสภาพผลลัพธ์ การดำเนินการของแต่ละข้อ โดยกำหนดระดับเกณฑ์คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง สภาพผลลัพธ์การดำเนินการ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพผลลัพธ์การดำเนินการ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สภาพผลลัพธ์การดำเนินการ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพผลลัพธ์การดำเนินการ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สภาพผลลัพธ์การดำเนินการ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

| ผลลัพธ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ                                                                                                                                 | สภาพผลลัพธ์การดำเนินการ |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---|---|---|---|
|                                                                                                                                                                                           | 5                       | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>3. กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</b>                                                                                                                              |                         |   |   |   |   |
| 3.1 จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปใช้ประยุกต์ใช้ในชีวิตได้                                                                                                     |                         |   |   |   |   |
| 3.1.1 มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หลากหลาย เช่น กิจกรรมส่งเสริมการรู้หนังสือ, กิจกรรมการศึกษานอก ระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง, กิจกรรมการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นต้น |                         |   |   |   |   |
| 3.1.2 การจัดกิจกรรมที่หลากหลายและเน้นการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต                                                                                                     |                         |   |   |   |   |
| 3.2 จัดกิจกรรมเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปใช้ประยุกต์ใช้ในชีวิตได้                                                                                                 |                         |   |   |   |   |
| 3.2.1 ผู้เรียนได้เรียนรู้ทักษะตามแนวทางการแก้ปัญหา ของตน                                                                                                                                  |                         |   |   |   |   |
| 3.2.2 ผู้เรียนมีทักษะการคิดแก้ปัญหา                                                                                                                                                       |                         |   |   |   |   |
| 3.2.3 ผู้เรียนมีทักษะการสังเกต                                                                                                                                                            |                         |   |   |   |   |
| 3.2.4 ผู้เรียนมีทักษะการคิด วิเคราะห์และสามารถ อภิปรายตามแนวทางการแก้ปัญหาของตน                                                                                                           |                         |   |   |   |   |

| ผลลัพธ์ตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ                                                          | สภาพผลลัพธ์<br>การดำเนินการ |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---|---|---|---|
|                                                                                                                    | 5                           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3.3 ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้                                                |                             |   |   |   |   |
| 3.5.1 มีการสร้างนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้                                                    |                             |   |   |   |   |
| 3.5.2 ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมหรือเทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เป็นไปตามบริบทแต่ละพื้นที่     |                             |   |   |   |   |
| 3.5.3 มีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้                                 |                             |   |   |   |   |
| 3.4 มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก                                                                              |                             |   |   |   |   |
| 3.4.1 มีการช่วยเหลือผู้เรียน เช่น บันทึกการเยี่ยมบ้าน, บันทึกผลการติดตามการขาดเรียนของผู้เรียนที่ไม่มาพบกลุ่ม      |                             |   |   |   |   |
| 3.4.2 มีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีมาใช้ในการ ประชาสัมพันธ์และการติดต่อประสานงานกับผู้เรียน                         |                             |   |   |   |   |
| 3.4.3 มีสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนการสอนที่ เหมาะสมตรงตามความต้องการของผู้เรียน                              |                             |   |   |   |   |
| 3.5 ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบและนำผลมาพัฒนาผู้เรียน                                                   |                             |   |   |   |   |
| 3.5.1 มีการประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตาม สภาพจริง                                                           |                             |   |   |   |   |
| 3.5.2 มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงและ พัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในครั้งต่อไป                                   |                             |   |   |   |   |
| 3.6 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และใช้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียน                               |                             |   |   |   |   |
| 3.6.1 มีการบูรณาการการทำงานกับภาคีเครือข่าย                                                                        |                             |   |   |   |   |
| 3.6.2 มีการประสานงานตามแผนการส่งเสริมการเรียนรู้ ร่วมกับภาคีเครือข่ายที่มีหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงาน ของสถานศึกษา |                             |   |   |   |   |
| 3.6.3 มีการร่วมมือกับภาคีเครือข่ายเพื่อเผยแพร่องค์ ความรู้สู่ชุมชน                                                 |                             |   |   |   |   |



ตาราง 54 ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน  
สภาพที่พึงประสงค์ การบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ

| ข้อที่                 | ผู้เชี่ยวชาญ |         |         |         |         | ผลรวม | ค่าเฉลี่ย | ความสอดคล้อง |
|------------------------|--------------|---------|---------|---------|---------|-------|-----------|--------------|
|                        | คนที่ 1      | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 |       |           |              |
| ภาวะผู้นำ              |              |         |         |         |         |       |           |              |
| 1                      | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 2                      | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 3                      | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 4                      | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 5                      | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 6                      | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 7                      | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 8                      | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 9                      | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| ด้านการวางแผนกลยุทธ์   |              |         |         |         |         |       |           |              |
| 10                     | 0            | +1      | +1      | +1      | +1      | 4     | 0.8       | ใช้ได้       |
| 11                     | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 12                     | +1           | +1      | +1      | 0       | +1      | 4     | 0.8       | ใช้ได้       |
| 13                     | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 14                     | +1           | +1      | +1      | 0       | +1      | 4     | 0.8       | ใช้ได้       |
| 15                     | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 16                     | 0            | +1      | 0       | +1      | +1      | 4     | 0.8       | ใช้ได้       |
| 17                     | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 18                     | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| ด้านการจัดการกระบวนการ |              |         |         |         |         |       |           |              |
| 19                     | +1           | +1      | 0       | +1      | +1      | 4     | 0.8       | ใช้ได้       |
| 20                     | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 21                     | +1           | +1      | +1      | 0       | +1      | 4     | 0.8       | ใช้ได้       |
| 22                     | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 23                     | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 24                     | +1           | +1      | 0       | +1      | +1      | 4     | 0.8       | ใช้ได้       |
| 25                     | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 26                     | +1           | +1      | +1      | 0       | +1      | 4     | 0.8       | ใช้ได้       |

ตาราง 54 (ต่อ)

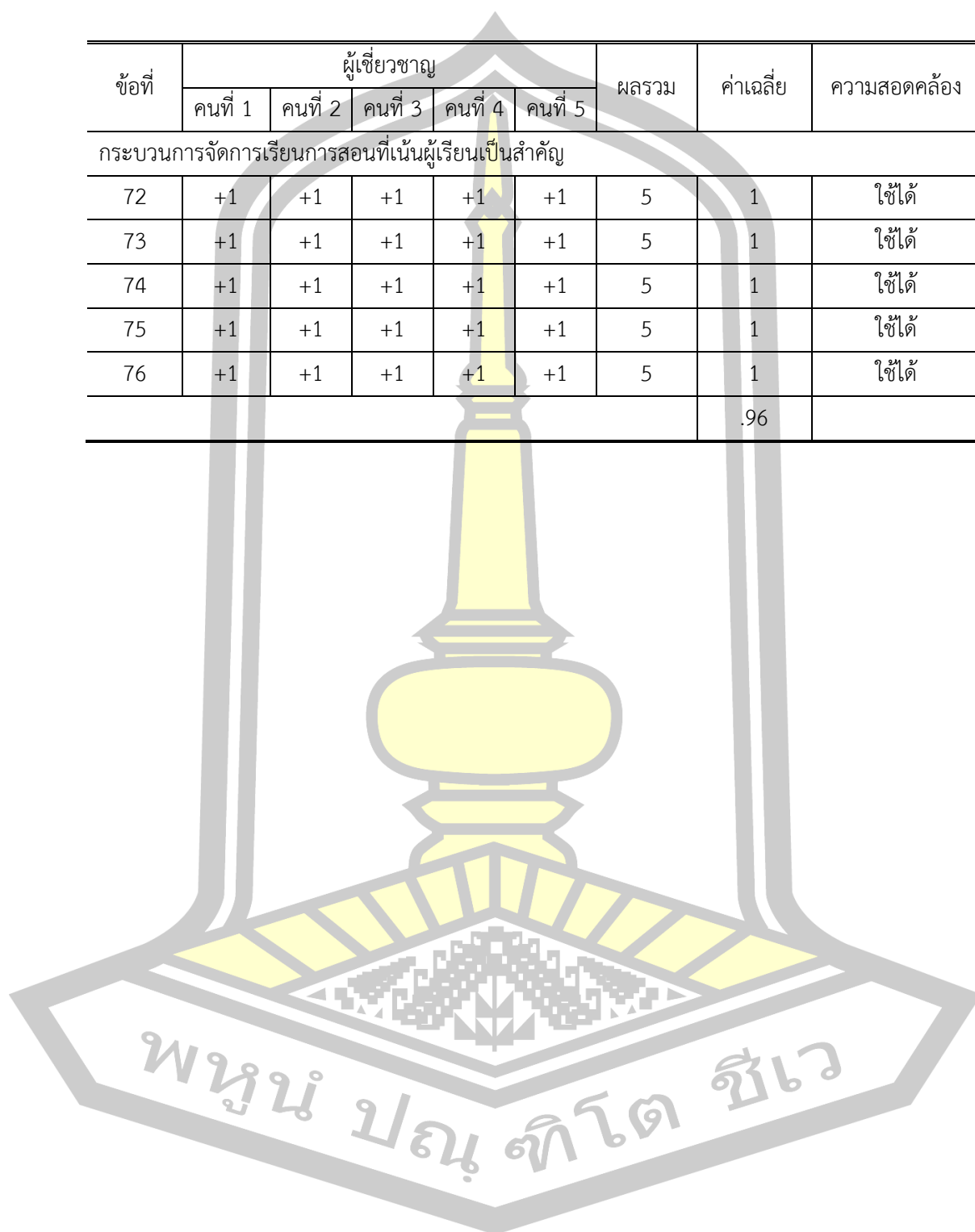
| ข้อที่                                         | ผู้เชี่ยวชาญ |         |         |         |         | ผลรวม | ค่าเฉลี่ย | ความสอดคล้อง |
|------------------------------------------------|--------------|---------|---------|---------|---------|-------|-----------|--------------|
|                                                | คนที่ 1      | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 |       |           |              |
| ด้านการจัดการความรู้                           |              |         |         |         |         |       |           |              |
| 27                                             | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 28                                             | 0            | +1      | 0       | +1      | +1      | 4     | 0.8       | ใช้ได้       |
| 29                                             | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 30                                             | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 31                                             | +1           | +1      | 0       | +1      | +1      | 4     | 0.8       | ใช้ได้       |
| 32                                             | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 33                                             | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 34                                             | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร                         |              |         |         |         |         |       |           |              |
| 35                                             | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 36                                             | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 37                                             | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 38                                             | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 39                                             | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 40                                             | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 41                                             | 0            | +1      | +1      | +1      | +1      | 4     | 0.8       | ใช้ได้       |
| ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |              |         |         |         |         |       |           |              |
| 42                                             | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 43                                             | +1           | +1      | +1      | 0       | +1      | 4     | 0.8       | ใช้ได้       |
| 44                                             | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 45                                             | 0            | +1      | 0       | +1      | +1      | 4     | 0.8       | ใช้ได้       |
| 46                                             | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 47                                             | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 48                                             | +1           | +1      | 0       | +1      | +1      | 4     | 0.8       | ใช้ได้       |
|                                                |              |         |         |         |         |       |           |              |

ตาราง 54 (ต่อ)

| ข้อที่                      | ผู้เชี่ยวชาญ |         |         |         |         | ผลรวม | ค่าเฉลี่ย | ความสอดคล้อง |
|-----------------------------|--------------|---------|---------|---------|---------|-------|-----------|--------------|
|                             | คนที่ 1      | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 |       |           |              |
| การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน  |              |         |         |         |         |       |           |              |
| 49                          | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 50                          | +1           | +1      | +1      | 0       | +1      | 4     | 0.8       | ใช้ได้       |
| 51                          | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 52                          | 0            | +1      | 0       | +1      | +1      | 4     | 0.8       | ใช้ได้       |
| 53                          | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 54                          | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 55                          | +1           | +1      | 0       | +1      | +1      | 4     | 0.8       | ใช้ได้       |
| ผลลัพธ์                     |              |         |         |         |         |       |           |              |
| คุณภาพผู้เรียน              |              |         |         |         |         |       |           |              |
| 56                          | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 57                          | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 58                          | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 59                          | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 60                          | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 61                          | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 62                          | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 63                          | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 64                          | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 65                          | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| กระบวนการบริหารและการจัดการ |              |         |         |         |         |       |           |              |
| 66                          | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 67                          | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 68                          | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 69                          | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 70                          | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 71                          | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
|                             |              |         |         |         |         |       |           |              |

ตาราง 54 (ต่อ)

| ข้อที่                                             | ผู้เชี่ยวชาญ |         |         |         |         | ผลรวม | ค่าเฉลี่ย | ความสอดคล้อง |
|----------------------------------------------------|--------------|---------|---------|---------|---------|-------|-----------|--------------|
|                                                    | คนที่ 1      | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 |       |           |              |
| กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ |              |         |         |         |         |       |           |              |
| 72                                                 | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 73                                                 | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 74                                                 | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 75                                                 | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
| 76                                                 | +1           | +1      | +1      | +1      | +1      | 5     | 1         | ใช้ได้       |
|                                                    |              |         |         |         |         |       | .96       |              |



ตาราง 55 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน  
สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ

| ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก ( $r_{xy}$ ) |                   | ค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) |                   |
|--------|----------------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------|
|        | สภาพปัจจุบัน               | สภาพที่พึงประสงค์ | สภาพปัจจุบัน                  | สภาพที่พึงประสงค์ |
| 1      | .73                        | .33               | .934                          | 1.000             |
| 2      | .53                        | .33               |                               |                   |
| 3      | .73                        | .33               |                               |                   |
| 4      | .33                        | .27               |                               |                   |
| 5      | .53                        | .20               |                               |                   |
| 6      | .53                        | .47               |                               |                   |
| 7      | .80                        | .40               |                               |                   |
| 8      | .80                        | .53               |                               |                   |
| 9      | .73                        | .40               |                               |                   |
| 10     | .93                        | .60               | .959                          | 1.000             |
| 11     | .93                        | .60               |                               |                   |
| 12     | .80                        | .47               |                               |                   |
| 13     | 1.00                       | .73               |                               |                   |
| 14     | .80                        | .33               |                               |                   |
| 15     | .87                        | .53               |                               |                   |
| 16     | .87                        | .40               |                               |                   |
| 17     | 1.20                       | .60               |                               |                   |
| 18     | .87                        | .67               |                               |                   |
| 19     | .93                        | .40               | .952                          | 1.000             |
| 20     | 1.07                       | .60               |                               |                   |
| 21     | .87                        | .53               |                               |                   |
| 22     | .87                        | .60               |                               |                   |
| 23     | 1.00                       | .53               |                               |                   |
| 24     | .87                        | .67               |                               |                   |
| 25     | 1.07                       | .33               |                               |                   |
| 26     | 1.00                       | .40               |                               |                   |

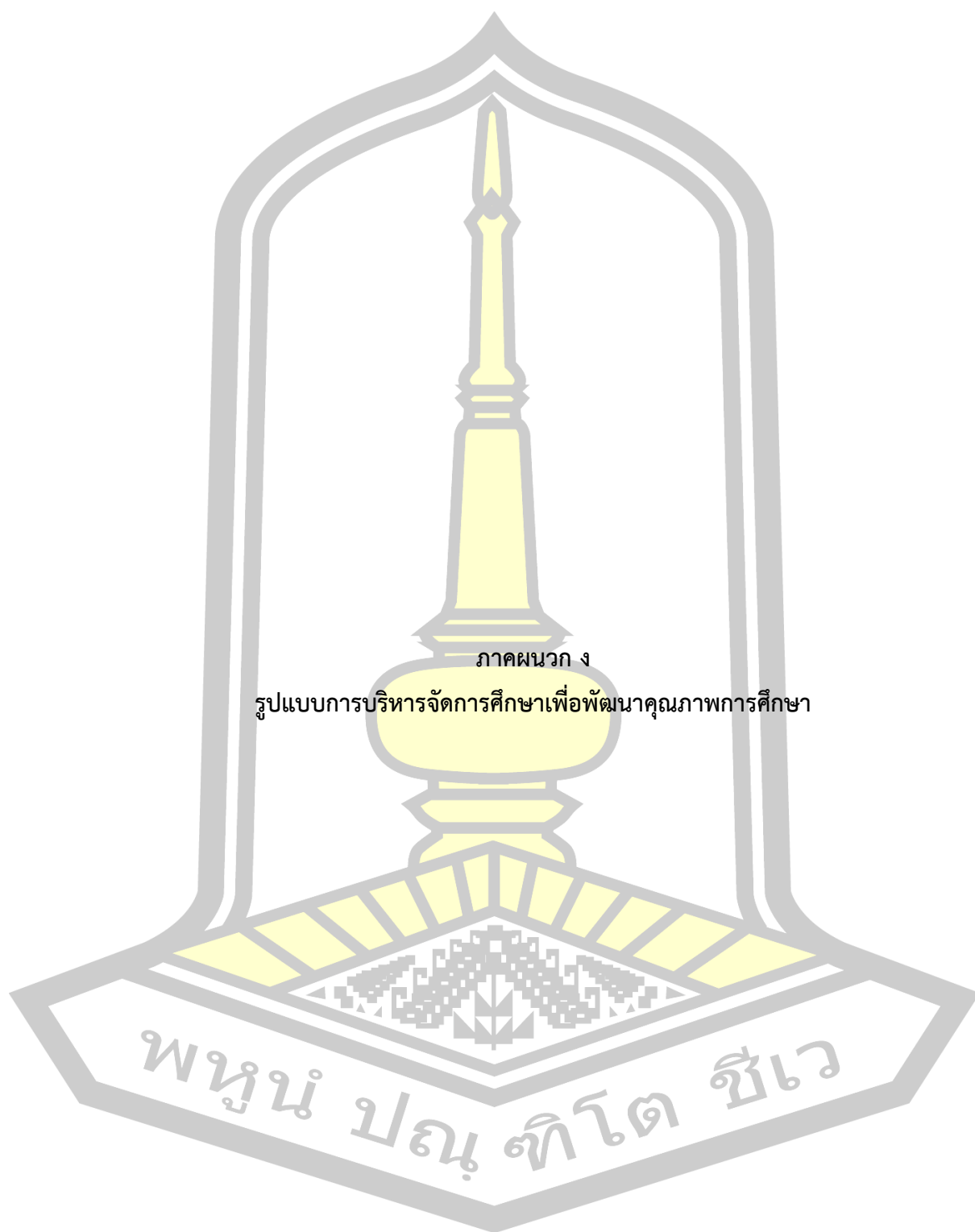
ตาราง 55 (ต่อ)

| ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก ( $r_{xy}$ ) |                   | ค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) |                   |
|--------|----------------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------|
|        | สภาพปัจจุบัน               | สภาพที่พึงประสงค์ | สภาพปัจจุบัน                  | สภาพที่พึงประสงค์ |
| 27     | 1.07                       | .33               | 975                           | .931              |
| 28     | 1.00                       | .40               |                               |                   |
| 29     | 1.00                       | .53               |                               |                   |
| 30     | 1.00                       | .33               |                               |                   |
| 31     | 1.13                       | .53               |                               |                   |
| 32     | 1.00                       | .47               |                               |                   |
| 33     | 1.20                       | .60               |                               |                   |
| 34     | 1.00                       | .73               |                               |                   |
| 35     | .87                        | .40               | .956                          | .902              |
| 36     | .73                        | .27               |                               |                   |
| 37     | .73                        | .40               |                               |                   |
| 38     | .73                        | .40               |                               |                   |
| 39     | .80                        | .47               |                               |                   |
| 40     | .80                        | .40               |                               |                   |
| 41     | .80                        | .40               |                               |                   |
| 42     | .87                        | .60               | 982                           | .948              |
| 43     | 1.00                       | .33               |                               |                   |
| 44     | 1.07                       | .60               |                               |                   |
| 45     | 1.00                       | .73               |                               |                   |
| 46     | 1.00                       | .60               |                               |                   |
| 47     | 1.07                       | .60               |                               |                   |
| 48     | .93                        | .60               |                               |                   |
| 49     | .87                        | .40               | .956                          | .902              |
| 50     | .73                        | .27               |                               |                   |
| 51     | .73                        | .40               |                               |                   |
| 52     | .73                        | .40               |                               |                   |
| 53     | .80                        | .47               |                               |                   |
| 54     | .80                        | .40               |                               |                   |
| 55     | .80                        | .40               |                               |                   |

ตาราง 55 (ต่อ)

| ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก ( $r_{xy}$ ) |                   | ค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) |                   |
|--------|----------------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------|
|        | สภาพปัจจุบัน               | สภาพที่พึงประสงค์ | สภาพปัจจุบัน                  | สภาพที่พึงประสงค์ |
| 56     | 1.07                       | .33               | 975                           | .931              |
| 57     | 1.00                       | .40               |                               |                   |
| 58     | 1.00                       | .53               |                               |                   |
| 59     | 1.00                       | .33               |                               |                   |
| 60     | 1.13                       | .53               |                               |                   |
| 61     | 1.00                       | .47               |                               |                   |
| 62     | 1.20                       | .60               |                               |                   |
| 63     | 1.00                       | .73               |                               |                   |
| 64     | .87                        | .40               |                               |                   |
| 65     | .73                        | .27               |                               |                   |
| 66     | .73                        | .40               | .956                          | .902              |
| 67     | .73                        | .40               |                               |                   |
| 68     | .80                        | .47               |                               |                   |
| 69     | .80                        | .40               |                               |                   |
| 70     | .80                        | .40               |                               |                   |
| 71     | .87                        | .60               |                               |                   |
| 72     | 1.07                       | .60               |                               |                   |
| 73     | 1.00                       | .73               | 982                           | .948              |
| 74     | 1.00                       | .60               |                               |                   |
| 75     | 1.07                       | .60               |                               |                   |
| 76     | .93                        | .60               |                               |                   |

จากตาราง 55 พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .993



# รูปแบบการบริหารจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

นายพยุงค์ ทองคำ

รศ.ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ  
อาจารย์ที่ปรึกษา

หลักสูตรการศึกษาอุมฎัฒบัฒนัตถ (กศ.ด.)  
สาขาบริหารและพัฒนาการการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

### คำชี้แจง

การบริหารรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้โอกาสทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือทีมงานได้มีส่วนเกี่ยวข้องทางด้านความคิด จิตใจ อารมณ์ ซึ่งจะมีผลให้บุคคลหรือผู้เกี่ยวข้อง เหล่านั้นทุ่มเทความสามารถให้งานบรรลุเป้าหมาย และมีส่วนร่วมรับผิดชอบกับผลงานและการ กระทำขององค์กรและทีมงานด้วยจิตใจอย่างแท้จริง ดังนั้น การบริหารงานในสถานศึกษาทุกงาน นอกจากบริหารงานโดยการตัดสินใจของผู้บริหารแล้ว ผลของการดำเนินงานจะต้องเกี่ยวข้องกับ บุคคลหลายฝ่ายและการบริหารจะต้องเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนในชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการ บริหารจัดการและครูในสถานศึกษานับได้ว่าเป็น องค์ประกอบสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการและ ดำเนินงานของผู้บริหาร เพราะถึงแม้ว่าผู้บริหาร จะมีความสามารถในการปฏิบัติงานเพียงใด หากขาด ความร่วมมือจากครูในหน่วยงานแล้วก็จะทำให้ การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่บรรลุตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

การบริหารรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษามีประโยชน์ ต่อการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งผู้บริหาร ผู้นำ ทางการศึกษา ครู และนักเรียน โดยช่วยสร้างความสามัคคีร่วมพลังของบุคคลในองค์กร ช่วยให้ทราบ ถึงความต้องการขององค์กรทั้งหมด ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น ลดความเฉื่อยชาใน การปฏิบัติงานและการย้ายงาน ช่วยลดความขัดแย้งและการต่อต้านจากพนักงานระดับต่ำ ช่วยสร้าง บรรยากาศในการทำงาน และให้สุขภาพจิตของคนในองค์กรดีขึ้น ช่วยเพิ่มผลผลิตในองค์กร ช่วยลด ค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและทะนุถนอม เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ ของผู้บังคับบัญชาในการ ควบคุมงานให้ลดน้อยลงและทำให้ผลของงานดีขึ้น

ดังนั้นจึงได้จัดทำ “คู่มือการใช้การบริหารรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา” ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถานศึกษามีแนวปฏิบัติที่มีคุณภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพอีกทั้งเพื่อให้การบริหารเพื่อยกระดับกระบวนการจัดการเรียนการสอนของครูเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

พูน ปณ จิตโต ชีเว

### สาระสำคัญของคู่มือฯ

1. บทที่ 1 บทนำ
2. บทที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษา
3. บทที่ 3 การพัฒนาคุณภาพการศึกษา
4. บทที่ 4 รูปแบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. บทที่ 5 การประเมินผล

### กลไกการดำเนินการ

คู่มือการใช้การบริหารรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการการบริหารรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอนของครูซึ่งมีกลไกการดำเนินการ ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการที่รับผิดชอบ
2. ผู้บริหาร ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประชุมรับฟังคำชี้แจงในการรูปแบบการบริหาร แบบมีส่วนร่วมเพื่อยกระดับกระบวนการจัดการเรียนการสอนของครู
3. ศึกษาคู่มือการใช้รูปแบบฯ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจ
4. ร่วมกันดำเนินการบริหารตามรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อยกระดับ กระบวนการจัดการเรียนการสอนของครู
5. ประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อยกระดับกระบวนการจัดการ เรียนการสอนของครู
6. สรุป รายงานผลและเผยแพร่ให้คณะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบต่อไป



## บทที่ 1

### บทนำ

#### หลักการและเหตุผล

รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิด การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่นำไปสู่ การเปลี่ยนแปลง หลายประการในระบบการศึกษาของไทย โดยเฉพาะด้านการเรียนการสอน และจัดสภาพแวดล้อมทางการศึกษา ซึ่งถือเป็นกรอบแนวทางในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติ ส่งเสริมการศึกษา นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 มาตรา 4 ได้กำหนดแนวทาง การจัดการศึกษาไว้ว่า การศึกษานอกระบบ เป็นกิจกรรมการศึกษาที่มีกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการและ วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ที่ชัดเจน มีรูปแบบ หลักสูตร วิธีการจัดและระยะเวลาเรียนหรือฝึกอบรมที่ ยืดหยุ่นและหลากหลายตามสภาพความต้องการ และศักยภาพในการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนมีวิธีการ วัตถุประสงค์และประเมินผลการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานเพื่อรับคุณวุฒิทางการศึกษา หรือ เพื่อจัดระดับผลการเรียนรู้ และการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ในวิถีชีวิตประจำวัน ของบุคคล ซึ่งสามารถเลือกที่จะเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ตามความสนใจ ความต้องการ โอกาส ความพร้อม และ ศักยภาพในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล อีกทั้งยังให้ความสำคัญแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องตามบทบาทหน้าที่ ได้แก่ ผู้จัดการเรียนรู้สำหรับการศึกษานอกระบบ และผู้จัดแหล่งการเรียนรู้สำหรับการศึกษาตาม อัธยาศัย ในมาตรา 10 ยังกำหนดให้ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง และภาคีเครือข่าย ดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนในเรื่องการสร้างและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ ที่หลากหลาย ในมาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการ หน่วยงาน ของรัฐที่เกี่ยวข้องและภาคีเครือข่าย ส่งเสริม สนับสนุนการจัดให้มี โครงสร้างพื้นฐานเพื่อการเรียนรู้ เช่น แหล่งการเรียนรู้ ศูนย์การเรียนรู้ ชุมชน สื่อ และเทคโนโลยีที่ หลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนมีโอกาสเข้าถึงการเรียนรู้และในมาตรา 18 กำหนดให้สถานศึกษาทำหน้าที่ ส่งเสริมสนับสนุน ประสานงาน และจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยร่วมกับภาคี เครือข่ายและการดำเนินงาน โดยให้มีศูนย์การเรียนรู้ชุมชนเป็น หน่วยจัดกิจกรรมและสร้างการเรียนรู้ ของชุมชน ซึ่งกระจายครอบคลุมในทุกแขวงของ กรุงเทพมหานครและในทุกตำบลสำหรับจังหวัดอื่น (ราชกิจจานุเบกษา, 2551) และเพื่อให้สามารถ สนองต่อกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง และมีความ พร้อมในการจัดบริการทางการศึกษานอกระบบและ การศึกษาตามอัธยาศัยมากยิ่งขึ้น สำนักงาน ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (สำนักงาน สำนักงานเขตพื้นที่) จึงได้ ปรับเปลี่ยนฐานะของศูนย์การเรียนรู้ชุมชน (ศรช.) เป็น สำนักงานเขตพื้นที่ โดยใช้ ชุมชนเป็นฐานใน การจัดการศึกษาและการเรียนรู้ให้กับประชาชนในพื้นที่ (สำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบ และ การศึกษาตามอัธยาศัย, 2551)

สำนักงานเขตพื้นที่ในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักของกระทรวงศึกษาธิการ ในการจัดการศึกษา และการเรียนรู้ให้กับประชาชนอีกหน่วยงานหนึ่ง จึงได้ร่วมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศด้วยเหตุผลความจำเป็นดังกล่าว สำนักงานเขตพื้นที่จึงได้จัดตั้งศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยตำบล หรือ สำนักงานเขตพื้นที่ (Sub-district Non-formal and Informal Education Centre) โดยให้เป็นหน่วยจัดกิจกรรมการเรียนรู้การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในพื้นที่ตำบล/แขวง ซึ่งเป็นศูนย์การเรียนรู้ระดับตำบล เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับประชาชนในพื้นที่ที่สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก ในการแสวงหาความรู้เพื่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นไปตามการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561) ที่ได้ให้ความสำคัญเรื่องการศึกษาและการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ จัดมาตรฐานการศึกษา และการเรียนรู้ของคนไทยเพิ่มโอกาสทาง การศึกษาและการเรียนรู้อย่างทั่วถึงมีคุณภาพ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม ในการบริหารจัดการให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยอย่างมีคุณภาพ ให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ว่า “คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ” (อัญชลี ธรรมะวิสิกุล. <https://panchalee.wordpress.com/2010/12/23/nfetumbon/>) โดยการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่ มีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และจัดกิจกรรมการศึกษา ให้ประชาชนได้รับการส่งเสริมให้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สร้างเสริมกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน สร้างโอกาสการเรียนรู้สำหรับประชาชนในชุมชน และเพื่อให้ชุมชน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และจัดการศึกษาให้กับชุมชน ซึ่งหลักการทำงานของ สำนักงานเขตพื้นที่ จะยึดชุมชนเป็นฐานในการดำเนินงานและการจัดการเรียนรู้โดยใช้ทรัพยากรของชุมชน เช่น อาคาร สถานที่ วิทยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่น วัฒนธรรม ประเพณี มีการประสานเครือข่ายในชุมชนร่วมจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกภาคส่วนในชุมชน/สังคม เข้ามามีส่วนร่วมเป็นภาคีเครือข่ายในการดำเนินกิจกรรม สำนักงานเขตพื้นที่ ทั้งในฐานะ ผู้ให้บริการ ผู้รับบริการ มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา บูรณาการกระบวนการ เรียนรู้ และจัดประสบการณ์ การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของชุมชน มีคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่ ที่เป็นคนในชุมชน ให้การส่งเสริม สนับสนุน ติดตามดูแลและร่วมประเมินผลการดำเนินงาน สำนักงานเขตพื้นที่ (สำนักงานส่งเสริมการศึกษา, 2553)

สำนักงานเขตพื้นที่จึงเป็นหน่วยจัดบริการการศึกษาที่มีความใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุด การขับเคลื่อนภารกิจงานบนฐานของชุมชน จึงต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายประการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างเหมาะสมตามที่ควรจะเป็น อาทิ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน การใช้ทรัพยากรในชุมชน ทั้งที่เป็นบุคคลและที่เป็นแหล่งเรียนรู้ การสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมของ สำนักงานเขตพื้นที่ และกิจกรรมของชุมชน แต่ในความเป็นจริงของการ ดำเนินงานดังกล่าว จากที่ประเมินผลการดำเนินงานของ สำนักงานเขตพื้นที่ มาหลาย

ครั้ง พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่ หลายแห่ง ยังมีปัญหาในการดำเนินในหลาย ๆ เรื่อง และไม่สามารถสนองเจตนารมณ์ของการจัด การศึกษานอกระบบที่ต้องมีความยืดหยุ่นสามารถพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ได้จริง ทั้งเรื่องสื่อการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ที่ขาดแคลนขาดและไม่ดีคุณภาพ อีกทั้งเครือข่ายการศึกษาที่ต่าง ๆ ในพื้นที่ เช่น หน่วยงานราชการอื่นในพื้นที่ องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การเอกชน รวมทั้งศาสนสถาน ต่าง ๆ ยังไม่มีการเชื่อมโยงกันเท่าที่ควร ทำให้เกิดความไม่เข้าใจร่วมกัน ชุมชนไม่ได้ประโยชน์จากสำนักงานเขตพื้นที่เท่าที่ควร ขาดการส่งเสริมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในท้องถิ่น ให้เข้ามามีส่วนร่วม ในการพัฒนา ชุมชนขาดความสนใจในกิจกรรมท้องถิ่น ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาอย่าง ที่ ควรจะเป็น (สุนทร คำเวญู, 2545; เฉลียว วาปีกัง, 2549; นิรันดร์ ปาปะโฮ. 2549; พงษ์สิทธิ์ นันทญา, 2549; จินต์ กลัดประสิทธิ์, 2550)

ดังนั้น จากเหตุผลความจำเป็นดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความตั้งใจที่จะพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ โดยคาดหวังว่าจะเป็นแนวทาง ให้ผู้บริหารสถานศึกษา ผอ.เขต และผู้เกี่ยวข้อง ใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานด้าน วิชาการ ทรัพยากรบุคคล ความเป็นผู้นำ การบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ รวมถึงการจัดการ ความรู้ โดยมีกระบวนการต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญเพื่อการปรับปรุง พัฒนาทั้งองค์กรอย่าง ต่อเนื่อง และมีการยกระดับความสามารถให้เทียบเท่าหรือสูงกว่าองค์กรอื่น ๆ ที่มีมาตรฐานสูงอันจะส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ ให้มีศักยภาพ ให้สามารถจัดการกระบวนการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มี คุณภาพ มีประสิทธิภาพในการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ สามารถให้บริการการศึกษาที่ มีคุณภาพแก่นักศึกษาและประชาชนทุกช่วงวัยได้อย่างเต็มศักยภาพ ด้วยบุคลากร สถานที่ กิจกรรม ภาควิชาเครือข่าย และนวัตกรรมที่ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของผู้ที่เกี่ยวข้องและเป็นไป ตามนโยบายของสำนักงาน สำนักงานเขตพื้นที่ กระทรวงศึกษาธิการ รัฐบาล แผนพัฒนาการศึกษาชาติ และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี อย่างครอบคลุมทุกมิติ เพื่อสร้างการศึกษาและการเรียนรู้ของประชาชนอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

พูน ปณ จิต ชีเว

## บทที่ 2

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษา

การบริหารการศึกษามีลักษณะแตกต่างจากการบริหารประเภทอื่น ๆ ในด้านเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิธีการ เทคนิคการบริหาร และการประเมินผล กล่าวคือ เป้าหมายสำคัญของการบริหารการศึกษา คือ การเน้นที่จะพัฒนาบุคลิกภาพและความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม พัฒนาคุณภาพการศึกษาเรียนรู้ของผู้เรียน ต้องการส่งเสริมสิทธิเสรีภาพของมนุษย์ส่งเสริมให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สร้างเสริมความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ต่างจากการบริหารธุรกิจซึ่งเน้นหนักที่ผลกำไร การบริหารการปกครองเน้นหนักเรื่องเศรษฐกิจ สังคมและการป้องกันประเทศ ในด้านเทคนิควิธีการในการบริหารการศึกษาจะเป็นการชักชวน โน้มน้าวให้คนเห็นความสำคัญของการศึกษา เน้นการติดต่อสื่อสารในองค์การที่เปิดกว้างและมีอิสระมากกว่าการบริหารประเภทอื่น (ธีระ รุญเจริญ, 2547)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ให้แนวทางในการบริหารการศึกษาตามมาตรา 9 การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักดังนี้

1. มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ
2. มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ

และประเภทการศึกษา

4. มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

5. ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา

6. การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

ธีระ รุญเจริญ (2547) ได้สรุปลักษณะของการบริหารการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารโดยองค์คณะบุคคลทั้งในส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น

2. เป็นการบริหารที่เน้นการดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน โดยเป็นการศึกษาที่ให้ทุกคน ทุกฝ่าย ทุกองค์กรมีส่วนร่วม เป็นการศึกษาที่มีหลักการ แนวทาง รูปแบบที่ชัดเจน และเน้นการเรียนการสอน ที่ใช้เทคโนโลยี

3. เป็นการบริหารที่ใช้บุคลากรมืออาชีพ มีลักษณะเฉพาะ เช่น วิสัยทัศน์ เป็นผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ มีใบอนุญาตประกอบอาชีพ รวมทั้งมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

4. เป็นการบริหารที่ต้องมีการตรวจสอบและประเมินตามมาตรฐาน ทั้งภายในโดยหน่วยงาน และภายนอกโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

5. เป็นการบริหารที่เน้นเป็นพิเศษที่สถานศึกษาหรือโรงเรียน และใช้การกระจายอำนาจทางการบริการทั้ง 4 ด้าน คือ บริหารทั่วไป งบประมาณ บุคลากร และวิชาการ

6. เป็นการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจไปสู่ระดับท้องถิ่น

7. เป็นการบริหารที่อาศัยองค์การวิชาชีพ ได้แก่ สมาครุ และบุคลากรทางการศึกษา องค์การกลางในด้านการบริหารงานบุคคล

8. เน้นคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพมากขึ้น

9. เป็นการบริหารที่เน้นความทัดเทียมกันในด้านปริมาณ และด้านงบประมาณ

10. เป็นการบริหารที่ต้องประกันคุณภาพให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เสนาะ ดิเียว (2548) ได้นำเสนอแนวคิดการบริหารไว้ ดังนี้

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม (classical approach) ประกอบด้วย 4 หลักการ คือ หลักการวิทยาศาสตร์ หลักการบริหารเชิงระบบ หลักการบริหารและราชการ

2. แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ (human relation approach) การบริหารตามแนวมนุษยสัมพันธ์ ต้องอาศัยทฤษฎีทางการบริหาร 4 ทฤษฎี ความต้องการของคนทฤษฎี X และทฤษฎี Y ทฤษฎีบุคลิกภาพและทฤษฎีผู้นำ

3. แนวคิดเชิงปริมาณหรือการบริหารศาสตร์ (quantitative or management science approach) เน้นการตัดสินใจเพื่อใช้ประโยชน์ทางการบริหาร ใช้มาตรฐานการตัดสินใจโดยยึดหลัก เศรษฐศาสตร์ ใช้สูตรหรือรูปแบบหรือการวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์หรือเชิงปริมาณและอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ประมวลข้อมูลจำนวนมาก

4. แนวคิดเชิงสถานการณ์ (contingence approach) ประกอบด้วย 3 แนวคิดที่สัมพันธ์กัน คือ แนวความคิดเชิงระบบ แนวคิดทางการปฏิบัติและการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง

5. แนวคิดสมัยใหม่ (modern approach) เป็นการบริหารคุณภาพโดยรวม มีลักษณะสำคัญ ได้แก่ เน้นความสนใจที่ผู้รับบริการ การบริหารคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงทุกอย่างที่องค์กรทำ มีมาตรฐานในการวัดที่ถูกต้อง มีการให้อำนาจแก่พนักงาน และมุ่งสู่ความเป็นเลิศ แนวคิดสมัยใหม่อึดถือสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นสิ่งยุ่งยากซับซ้อน มีความต้องการไม่สิ้นสุด หลากหลายและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แนวคิดนี้ผสมผสานความคิดในข้อ 1 ถึง ข้อ 4 เข้าด้วยกันและเสริมด้วยการบริหารคุณภาพโดยรวม โดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

การลดสายป่านการบังคับ บัญชาให้สั่งลง การเรียนรู้ การปรับรูปแบบองค์กรและการแสวงหาจาก แหล่งเรียนรู้ภายนอก

วินูลาศ เจริญชัย (2562) กล่าวว่า แนวทางการบริหารการศึกษา เป็นการบริหารที่เน้น พัฒนาบุคลิกภาพ และความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ส่งเสริมสิทธิ เสรีภาพของมนุษย์ส่งเสริมให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สร้างเสริมความเป็น มนุษย์ที่ สมบูรณ์

สรุปได้ว่า แนวทางการบริหารจัดการ เป็นการบริหารการจัดการศึกษาแนวใหม่ โดยนำเอา ทรัพยากรทางการบริหารมาดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ เช่น บุคลากร เงิน วัสดุสิ่งของ อำนาจ เวลา กำลังใจในการทำงาน และความสะอาดต่าง ๆ รวมถึงประสานงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด



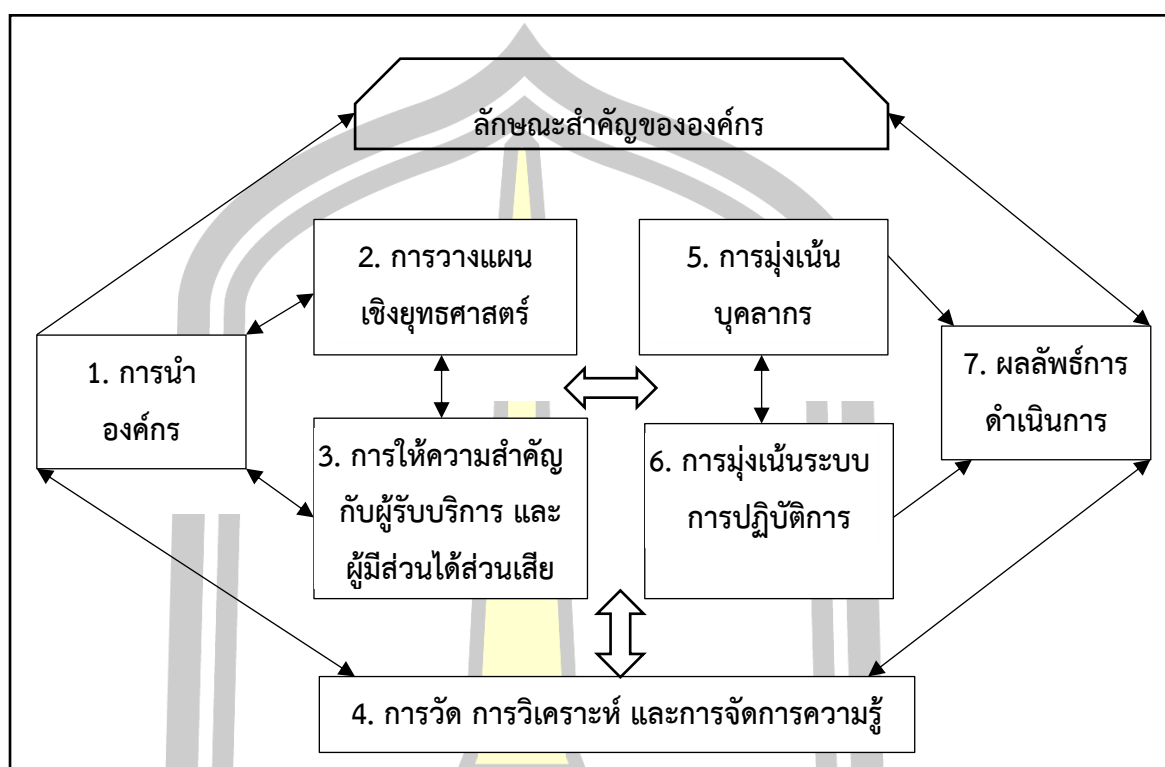
### บทที่ 3

#### การพัฒนาคุณภาพการศึกษา

##### เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

จากสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้ภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับบทบาทการทำงานและการให้บริการรวมถึงการบริหารจัดการภาครัฐให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นประกอบกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถ และมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากลโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีซึ่งเป็นหลักการบริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมาย ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้นโดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอโดยการบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงาน และผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ในหลายประเทศได้มีการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ทั้งในภาครัฐและเอกชนเพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศ

ในการบริหารจัดการระบบภายในขององค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง มีเครื่องมือ หรือเทคนิคที่นำมาใช้หลายเทคนิคขึ้นอยู่กับองค์กรใดจะเลือกใช้เครื่องมือที่ใช้กันแพร่หลายในสหรัฐอเมริกา คือ หลักเกณฑ์จาก Malcolm Baldrige national quality award เรียกย่อ ๆ ว่า MBNQA ดังภาพ



เกณฑ์เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศได้อธิบายความหมายตามกรอบทฤษฎีของการบริหารจัดการตามหลักการแนวทางเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแต่ละหัวข้อ ดังนี้

1. การนำองค์กร (Leadership) กระบวนการจัดการระบบการนำองค์กรที่ดี ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ การส่งเสริมการประพจน์ ปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใสและความมีจริยธรรม การสร้างองค์กรคุณภาพที่ยั่งยืนทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง การกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนที่สำคัญ ได้แก่

- 1) การนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง
- 2) การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม
- 3) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน โดยต้องศึกษาทำความเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับฟังความเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แล้วนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน สร้างความสัมพันธ์ กลไก และช่องทางให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึง

ข้อมูลข่าวสาร ได้สะดวกรวดเร็ว มีความพึงพอใจ ซึ่งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็คือ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งประชาชนผู้มาติดต่อราชการ

3. การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นบุคลากรและทรัพยากรมนุษย์ (Human resources development and learning) เป็นการให้ความสำคัญในการพัฒนา และใช้ประโยชน์จากศักยภาพของพนักงาน มีการมอบหมายงาน และติดตามงาน มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการประเมินผลงานและการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ตลอดจนการสร้างรูปแบบการมีส่วนร่วมและการเติบโต ในแต่ละสายงานของพนักงานในองค์กรที่มีการปฏิบัติงานในด้านนี้หรือไม่ อย่างไร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552)

เอกธิป สุขวาริ (2554) กล่าวถึง เกณฑ์ในการประเมินความเป็นเลิศของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA 7 ด้าน/หมวด มีดังนี้

หมวดที่ 1 การนำองค์กร กล่าวถึงวิธีการที่ผู้นำระดับชั้นนำ และทำให้องค์กรมีความยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการคาดหวังผลการดำเนินการขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการที่ผู้นำระดับสูง สื่อสารกับบุคลากร พัฒนาผู้นำในอนาคต วัดผลการดำเนินการในระดับองค์กรและสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติตามจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี หมวดนี้ยังรวมถึงระบบธรรมาภิบาลขององค์กร และวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจได้ว่าการประพฤติปฏิบัติตามจริยธรรมและมีวิธีปฏิบัติตามหน้าที่พลเมืองดี

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์กล่าวถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติวิธีการทำให้มั่นใจได้ว่ามีทรัพยากรเพียงพอที่จะบรรลุผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ วิธีการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์บังคับ และวิธีการวัดความสำเร็จ และรักษาความยั่งยืน หมวดนี้เน้นว่าความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กรเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่ต้องเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการวางแผน โดยรวมขององค์กร

หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดกล่าวถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการทำความเข้าใจเสียงของลูกค้าและ ตลาด โดยมีจุดมุ่งเน้นในการตอบสนองให้ตรงกับความต้องการความจำเป็น และความคาดหวังของลูกค้า การทำให้เกิดความประทับใจและการสร้างความภักดี หมวดนี้มุ่งเน้นให้ความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกลยุทธ์โดยรวม ในด้านการรับฟังการเรียนรู้ และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าให้สารสนเทศสำคัญยิ่งที่ทำให้เข้าใจลูกค้าและตลาดในหลายกรณีผลลัพธ์และแนวโน้มดังกล่าวให้สารสนเทศที่มีความหมายมากที่สุด ทั้งมุมมองของลูกค้าและพฤติกรรมของตลาด ตัวอย่างเช่น การกลับมาซื้อหรือใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ และการกล่าวถึงในทางที่ดีรวมทั้งวิธีการที่มุมมองและพฤติกรรมของลูกค้าอาจส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรในตลาด

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัดการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดัน ให้เกิดการปรับปรุงและ เพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร เน้นวิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านบุคลากร ซึ่งมุ่งที่จะสร้าง และรักษาให้องค์กร มีผลการดำเนินการที่ดีอยู่เสมอ รวมทั้งการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร เพื่อให้บุคลากรและองค์กร สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จ ในหมวดนี้ ครอบคลุมวิธีการสร้างความผูกพัน การพัฒนาและการจัดการบุคลากรในลักษณะที่บูรณาการกัน เช่น ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร การมุ่งเน้นบุคลากรครอบคลุมความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึง บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร เพื่อสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้อง ไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวม เกณฑ์นี้จึงได้รวมการวางแผนด้านทรัพยากรไว้เป็นส่วนหนึ่ง ในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) ด้วย

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านระบบงานและ กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร ข้อกำหนดสำคัญของหมวดนี้คือการระบุและจัดการเกี่ยวกับ ความสามารถพิเศษขององค์กร เพื่อให้การจัดการกระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การออกแบบที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นที่การป้องกันความเชื่อมโยงกับลูกค้าผู้ส่งมอบ คู่ค้าและ คู่ความร่วมมือและมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการด้าน การปฏิบัติการรอบเวลา การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน รวมถึงการประเมินผลการปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่องและการเรียนรู้ระดับองค์กร

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ มุ่งเน้นถึงผลลัพธ์ของการประเมินวัตถุประสงค์และการประเมินของ ลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร ภาพรวมผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาด โดยรวม ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม และ ผลลัพธ์ของ กระบวนการและกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญด้วยการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ ดังกล่าวทำให้ สามารถรักษาจุดประสงค์ ของเกณฑ์นี้ได้แก่การนำเสนอคุณค่าที่ดีเยี่ยมในมุมมองของ ลูกค้าและ ตลาด การมีผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยม โดยเห็นได้จากดัชนีชี้วัดด้านการปฏิบัติการ บุคลากรกฎหมาย จริยธรรม และการเงิน รวมทั้งดัชนีชี้วัดการเรียนรู้ระดับองค์กรและพนักงาน

จากเอกสารที่กล่าวมาในข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมิน ระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุก ขั้นตอน เริ่มจากการตรวจประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริง ว่าระบบการบริหาร

จัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการ และเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้มีความพร้อม และตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วย กระบวนการที่มีประสิทธิผล โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อ เป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็ง และจุดที่ต้องปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผน ปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้น

### องค์ประกอบของการบริหารจัดการสถานศึกษาคุณภาพ

การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีองค์ประกอบของการบริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารในสถานศึกษาหลายด้าน มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการบริหารจัดการสถานศึกษาคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีพื้นฐานจากแนวคิดและค่านิยมหลัก 11 ประการ ประกอบด้วย 1) การนำที่มีวิสัยทัศน์ร่วม (Visionary Leadership) 2) การศึกษาที่ยึดการเรียนรู้เป็นแกนกลาง (Learning-Centered Education) 3) การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล (Organizational and Personal Learning) 4) การให้คุณค่ากับคณะครู บุคลากร และผู้มีส่วนร่วม (Valuing Faculty, Staff and Partners) 5) ความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น (Agility) 6) การมุ่งอนาคต (Focus on The Future) 7) การจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Managing for Innovation) 8) การบริหารจัดการบนพื้นฐานของข้อมูลจริง (Management by Fact) 9) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ/สังคม และความเป็นพลเมืองดี (Public/Social Responsibility and Citizenship) 10) การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (Focus on Result and Creating Value) และ 11) มุมมองเชิงระบบ (System Perspective) บริหารคุณภาพ 7 หมวด ประกอบด้วย

1. การนำองค์กร (Leadership) มีขอบข่ายเกี่ยวกับการบริหารจัดการเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนขึ้นนำการกำหนด วิสัยทัศน์ ค่านิยม ผลการดำเนินการที่คาดหวังของโรงเรียนของผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งระบบบรรณานุกรมของโรงเรียน และการดำเนินการเกี่ยวกับจริยธรรม กฎหมาย และความรับผิดชอบต่อชุมชน วิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารกับ บุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวัดผลการดำเนินงานในระดับองค์กร และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และวิธีปฏิบัติที่แสดงถึงความเป็นพลเมืองดี

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) มีขอบข่ายเกี่ยวกับการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และ แผนปฏิบัติการของโรงเรียน การถ่ายทอด

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และ แผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอที่จะทำ ให้ แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จ การจะปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์ เปลี่ยนแปลงไป รวมถึง วิธีการวัดความสำเร็จ และการรักษาความยั่งยืน ของโรงเรียนในระยะยาว

3. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus) มีขอบข่ายเกี่ยวกับการบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความสำเร็จด้านการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนใน และครอบคลุมวิธีการสร้าง วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงวิธีการที่โรงเรียนรับฟังความคิดเห็น ความต้องการของนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาส ในการสร้างนวัตกรรม

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) มีขอบข่ายเกี่ยวกับการบริหารจัดการเกี่ยวกับการเลือก รวบรวม วิเคราะห์จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ และการจัดการ เทคโนโลยี สารสนเทศ รวมทั้งการทบทวนผลการดำเนินการ และใช้ผลการทบทวนในการปรับปรุงผลการ ดำเนินการเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลการดำเนินงาน และ เพิ่มความสามารถในการแข่งขันของโรงเรียน

5. การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus) เป็นการบริหารจัดการ เกี่ยวกับการผูกใจ การพัฒนา และการจัดการบุคลากร เพื่อให้มีการใช้ศักยภาพของ บุคลากรอย่าง เต็มที่ และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของโรงเรียน รวมถึงการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลัง และการสร้างสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่จะ ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี

6. การจัดการกระบวนการ (Process Management) มีขอบข่ายเกี่ยวกับ การบริหารจัดการเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลัก และระบบงาน และการออกแบบการจัดการ และปรับปรุง กระบวนการที่สำคัญเพื่อนำระบบงานไปใช้สร้างคุณค่าให้ ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและโรงเรียนประสบความสำเร็จ รวมทั้งการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

7. ผลลัพธ์ (Performance Results) มีขอบข่ายเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน และการปรับปรุงในด้านที่สำคัญ ได้แก่ ผลลัพธ์ ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน (Student Learning Outcomes) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer-Focused Outcomes) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ และการเงิน (Budgetary and Financial, Outcomes) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้น บุคลากร (Workforce Outcomes) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ (Process Effectiveness Outcomes) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร (Leadership Outcomes) นอกจากนั้นยังเป็นการตรวจประเมินระดับผล

การดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนและสถาบันการศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาและบริการในลักษณะเดียวกัน โดยจะแสดงข้อมูลสำคัญของระดับ (Levels) แนวโน้ม (Trends) ผลผลิตภาพ (Productivity) ประสิทธิภาพ (Effective) ในรอบเวลา (Cycle Time) ของการดำเนินงานของโรงเรียน ในปัจจุบัน ผลลัพธ์ที่ได้จาก การตรวจประเมินจะเป็นสารสนเทศ ตัวชี้วัดความก้าวหน้า เพื่อประเมิน ปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษาและบริการ โดยมีความสอดคล้อง ไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ของโรงเรียน

ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารสู่ความเป็นเลิศตามแนวคิดของ Education Criteria for Performance Excellence Framework (2009-2010) ประกอบด้วย 7 หมวดสำคัญ คือ

1. การนำองค์กร (Leadership) หมายถึง การตรวจสอบว่าผู้นำระดับสูงใช้วิธีการในการกำหนดค่านิยม ทิศทางและความคาดหวังในการดำเนินงาน รวมทั้งการแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และการสนับสนุนชุมชนโดยพิจารณาใน 2 ประเด็นหลักคือ 1) การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง และ 2) ธรรมเนียมปฏิบัติและความรับผิดชอบ

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การตรวจสอบถึงกระบวนการในการพัฒนาและการเลือกจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการรวมทั้งวัดความก้าวหน้าด้วยโดยพิจารณาจาก 2 ประเด็นหลัก คือ 1) การจัดทำกลยุทธ์ และ 2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

3. การมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Focus) หมายถึง การให้ความสำคัญกับนักเรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด หมายถึง การตรวจสอบวิธีการที่องค์กรใช้ในการระบุข้อกำหนดความคาดหวังและความรับผิดชอบของนักเรียน/และชุมชน รวมทั้งวิธีการที่ใช้ในการระบุข้อสัมผัสและการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการจัดการบริหารที่เป็นเลิศ โดยพิจารณาใน 2 ประเด็นสำคัญ คือ 1) ความผูกพันของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 2) เสียงของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) หมายถึง การตรวจสอบการจัดการสารสนเทศและระบบในการจัดสมรรถนะ (Competency) การดำเนินงานขององค์กร/สถานศึกษา รวมทั้งวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ โดยพิจารณา 2 ประเด็นสำคัญ คือ 1) การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และ 2) การจัดการสารสนเทศเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้

5. การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Focus) หมายถึง การตรวจสอบวิธีการที่องค์กรใช้ในการจูงใจ และทำให้บุคลากรพัฒนาและใช้ศักยภาพเต็มที่ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการสร้าง

เสริมซึ่งสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตของบุคลากรและหน่วยงานย่อย โดยพิจารณาใน 2 ประเด็นสำคัญ คือ 1) การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน และ 2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน

6. การจัดการกระบวนการ (Process Management) หมายถึง การตรวจสอบประเด็นสำคัญของการบริหารกระบวนการขององค์กร/สถานศึกษา ตั้งแต่การออกแบบและการจัดการศึกษาที่เน้นการเรียนรู้และการบริหารนักเรียน และกระบวนการสนับสนุน โดยพิจารณาในทุกกระบวนการและทุกหน่วยงานย่อย โดยพิจารณาใน 3 ประเด็นหลัก คือ 1) การออกแบบระบบงาน 2) กระบวนการทำงาน และ 3) กระบวนการสนับสนุน

7. ผลลัพธ์ (Results) ผลการดำเนินงาน หมายถึง การตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กรและระดับการปฏิบัติงาน เมื่อเทียบกับคู่แข่งหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่สามารถเทียบเคียง กันได้อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาใน 6 ประเด็น คือ 1) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน 2) ผลลัพธ์ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ 4) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้น ผู้ปฏิบัติงาน 5) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพกระบวนการ 6) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร

เกษศิริ กมล (2556) กล่าวถึง เกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ปี 2556-2557 ของมัลคอล์ม บอลดริจ ได้มีการปรับลำดับองค์ประกอบใหญ่ 7 ด้าน และองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การนำองค์กร (Leadership) หมายถึง การนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง โดยผู้บริหารจะเป็นแกนนำในการกำหนดทิศทางขององค์กร และโครงสร้างองค์กร เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ รวมถึงการปกครองธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม เมืองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1) การนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง และการปกครองและความรับผิดชอบต่อสังคม

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การจัดทำกลยุทธ์ และ แผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติและสามารถปรับเปลี่ยนแผน หากสถานการณ์เปลี่ยนไป รวมถึงมีการวัดผลความก้าวหน้า เมืองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1) การพัฒนากลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

3. การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้ปกครอง (Customer Focus) หมายถึง การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งก็คือนักเรียนและผู้ปกครอง และรวมถึงความผูกพันของนักเรียน และผู้ปกครอง เมืองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) ความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง 2) ความผูกพันของนักเรียนและผู้ปกครอง

4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) หมายถึง การวัด การวิเคราะห์ การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน และการจัดการความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศ เมืองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1) การวัด การวิเคราะห์และการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน 2) การจัดการความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศ

5. การมุ่งเน้นบุคลากรครู (Workforce Focus) หมายถึง การจัดการและการพัฒนา บุคลากร การประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลัง การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีให้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน มีการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี ตลอดจนการผูกใจผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1) สภาพแวดล้อม ของครู 2) ความผูกพันของครู

6. การมุ่งเน้นการดำเนินการ (Operations Focus) หมายถึง กระบวนการทำงาน และการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) กระบวนการทำงาน 2) การดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

7. ผลลัพธ์ หมายถึง ผลที่ได้จากการดำเนินงานในกระบวนการ 6 ด้าน ตามข้อกำหนดในเกณฑ์คุณภาพเพื่อความเป็นเลิศด้านการศึกษา มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของนักเรียนและกระบวนการทำงาน 2) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้ปกครอง 3) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรครู 4) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการปกครอง 5) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด

แพรวดาว สอนงพันธ์ (2557) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความรู้ ความสามารถด้านศักยภาพ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สามารถพัฒนาได้โดยการเรียนรู้และฝึกฝน แสดงออกในรูปการกระทำในการนำเอาความรู้ ทฤษฎีการ ปัจจัยทางการบริหารมาใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมี 11 ด้าน ดังนี้

1. ด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีเทคนิคในการคิดเชิงกลยุทธ์ วางแผนกำหนดนโยบายและทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน มีเทคนิคในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ นอกจากนี้จะต้องมีเทคนิคการสั่งการการมอบหมายงาน การประเมิน การสอนงาน รวมทั้งเทคนิควิธีการในการปฏิบัติการจัดกิจกรรมที่หลากหลายน่าสนใจ เทคนิคในการใช้สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว และมีเทคนิคในการระดมความคิด การทำงานแบบร่วมมือ

2. ด้านมนุษย (Human Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีความยืดหยุ่น เข้าใจในความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมและวัฒนธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ อธิบายที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับ ยอมรับนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน เป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างความศรัทธาแก่บุคคลรอบข้าง สามารถทำงานร่วมกับคนได้ทุกประเภท มีความเป็นกันเองทำงานแบบครอบครัวและเพื่อนร่วมงาน

นอกจากนี้จะต้องสร้างบรรยากาศการทำงานแบบร่วมมือและเป็นประชาธิปไตย เปิดใจกว้าง มุมมองโลกทัศน์ใหม่ ๆ รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและนำมาบูรณาการอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งสร้างกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ ที่ดีกับชุมชนอย่างต่อเนื่อง ให้ความร่วมมือและบริการชุมชนในทุก ๆ เรื่อง เช่น ความรู้ที่มีประโยชน์ วัสดุ ครุภัณฑ์ และการให้บริการอาคารสถานที่ สามารถสร้างความร่วมมือกับสังคมโดยรอบและสามารถสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กรได้

3. ด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถมองภาพรวมความสัมพันธ์ ผลกระทบส่วนต่าง ๆ ขององค์กรจากส่วนย่อยไปหาส่วนรวมได้อย่างชัดเจน มีความรอบรู้ในรอบด้านทั้งแนวนโยบายการจัดการศึกษา ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา สามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ได้กว้างไกลชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาและสถานการณ์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รวมทั้งสามารถจัดองค์กรโครงสร้างหน้าที่ การกิจได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถของแต่ละคน และสามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะเกิดขึ้นบนพื้นฐานของความเป็นเหตุผลการได้อย่างน่าเชื่อถือ

4. ด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเสมอ เข้าใจในหลักสูตรและมีหลักสูตรที่เป็นอัตลักษณ์เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของชุมชน ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ เช่น การเรียนรู้แบบโครงงานและการสืบเสาะ เป็นต้น นอกจากนี้ ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็น เช่น ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยี ส่งเสริมการใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน จัดให้มีห้องปฏิบัติการที่เพียงพอและมีอินเทอร์เน็ตที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ จัดให้มีห้องเรียนออนไลน์ ห้องสมุดดิจิทัลที่สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา จัดสภาพบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการนิเทศอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และมีตารางการนิเทศที่ชัดเจน จัดบุคลากรให้สอนตามวิชาเอกหรือวิชาที่ถนัด รวมทั้งส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนานักเรียนรายคนอย่างต่อเนื่อง และสามารถบูรณาการแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา

5. ด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถคิดนอกกรอบ ได้อย่างสร้างสรรค์ ประยุกต์เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถคิดเชื่อมโยงข้อมูลอย่างเป็น ระบบจากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญได้อย่างเป็นองค์รวม วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือ แก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ได้อย่างสร้างสรรค์ บูรณาการ และก่อให้เกิดความร่วมมือกับทุกภาคส่วน รวมทั้งสามารถคิดวิเคราะห์ข้อมูล สภาพปัญหา ความต้องการเพื่อจัดทำนโยบายและก่อให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาโรงเรียนในอนาคต

6. ด้านการบริหาร (Administrative Skills) หมายถึง ผู้บริหารเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร สามารถประยุกต์และบริหารตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารงานทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้สามารถบริหารโครงการ กิจกรรมและทรัพยากรต่าง ๆ ได้สอดคล้องกับแผนที่วางไว้ รวมทั้งบริหารงบประมาณได้อย่างถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้และเกิดประโยชน์สูงสุด สามารถจัดให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการ และสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

7. ด้านการวางแผน (Planning Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนและสามารถวางแผนได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สามารถวางแผนร่วมกันทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการสถานศึกษา แผนพัฒนาคุณภาพการจัด การศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คำนึงต่อการศึกษาและสิ่งแวดล้อม นอกจากนั้นสามารถวางแผนได้ อย่างมียุทธศาสตร์ กำหนดกิจกรรม ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ระยะเวลา งบประมาณได้อย่าง ชัดเจน จัดทำปฏิทิน กิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ จัดลำดับความสำคัญของภาระงานได้อย่างชัดเจน และสามารถนำแผนที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติและก่อให้เกิดผลดีทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างแท้จริง

8. ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถฟัง พูด อ่าน เขียนและสรุปได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็นเข้าใจง่าย สื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาประเทศในอาเซียนได้เป็นอย่างดี สามารถเจรจา ตอรอง โน้มน้าว และเกลี้ยกล่อม เพื่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน สามารถนำการประชุม นำเสนอในที่สาธารณะได้อย่างมีอาชีพ รวมทั้งสามารถเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์กิจกรรม ผลงานไปสู่ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรภายนอกได้ทันเวลาต่อเนื่องและโดยวิธีการที่หลากหลาย และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มช่องทางในการสื่อสาร เช่น Website, Line, Facebook เป็นต้น

9. ด้านการประเมิน (Evaluative Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจในการประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียน สามารถประเมินความสำเร็จการจัดกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนได้ รวมทั้งสามารถประเมินการเลื่อนขั้นเงินเดือน ความดีความชอบอย่างโปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้ ประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาได้ นอกจากนี้สร้างเครื่องมือที่มีความตรงและความเที่ยง มีเกณฑ์ตัวชี้วัดที่ชัดเจน ครอบคลุมเนื้อหาสามารถประเมินได้หลากหลายวิธีทั้งที่เป็นระบบและไม่เป็นระบบ รวมทั้งสามารถสะท้อนผลการประเมินได้อย่างรวดเร็ว เป็นกัลยาณมิตรเพื่อเสนอแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาให้ดีขึ้น

10. ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ (Information and Communication Technology Management Skills) หมายถึง ผู้บริหาร

สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยจากหลากหลายแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพื่อการตัดสินใจ นอกจากนี้ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เผยแพร่ข้อมูล ประชาสัมพันธ์กิจกรรม ผลงานของสถานศึกษาไปสู่องค์กรภายนอกได้อย่างต่อเนื่อง จัดให้มีเทคโนโลยีสำหรับผู้ปกครองเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้สามารถตรวจสอบพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุตรหลานได้ รวมทั้งใช้เครือข่ายเทคโนโลยีในการบริหารจัดการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ หมดหมู่ สามารถเรียกใช้งานได้ง่ายสะดวกรวดเร็ว ทุกที่ทุกเวลา และใช้เทคโนโลยีในการสร้างเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ออนไลน์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์

11. ด้านการสร้างทีมงาน (Team Building Skills) หมายถึง ผู้บริหาร สามารถนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมและเป็นผู้ตามที่ดีได้เหมาะสมกับสถานการณ์ สร้างความไว้วางใจ ความสามัคคีและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สร้างคุณธรรมจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในการปฏิบัติงาน สร้างให้ทุกคนมีความสำคัญและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน ให้ทุกคนในทีมร่วมกันคิด แก้ปัญหาและรับผิดชอบร่วมกัน สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีการแบ่งปันความรู้ สอนงานช่วยเหลือในกระบวนการทำงานของทีม นำพาและพัฒนาบุคลากรให้สามารถเป็นผู้นำ เป็นวิทยากรในระดับกลุ่ม เขตพื้นที่การศึกษาและระดับชาติ รวมทั้งสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่องชมเชย และ อำนวยความสะดวกในการทำงาน

อัจฉรา สระวาสี และคณะ (2559) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารการศึกษา พบว่า มีประกอบด้วย 9 สมรรถนะ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมหรือการแสดงออกที่สะท้อนถึง การมี วิสัยทัศน์ กว้างไกลและมุ่งมั่นขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจและ ความร่วมแรงร่วมใจเพื่อบรรลุเป้าหมายโดยการสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างมี พลัง การเป็นผู้นำทางวิชาการโดยมีความรู้ลึกในวิชาชีพสามารถอธิบายให้คำปรึกษาแนะนำ แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา การกำหนดกลยุทธ์และแผนงานอย่างเป็นรูปธรรม ขับเคลื่อนและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงองค์การในทางที่ดีขึ้น การเป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ และ การชี้นำองค์การและสังคมอย่าง สร้างสรรค์ ส

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ พฤติกรรมหรือการแสดงออกที่สะท้อนถึงการคิดอย่างเป็นระบบ คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีความเข้าใจในบริบทสภาพแวดล้อมขององค์การและสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของสถานการณ์ได้ สร้างแผนการปฏิบัติงานและแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ วิเคราะห์แนวทางและทางเลือกที่เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ กำหนดแนวทาง หรือแผนการปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไขหลักการ เวลาและสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมและมี ประสิทธิภาพ ใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ

แนวใหม่เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ประเมิน และเชื่อมโยงสถานการณ์หรือประเด็นทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่เกี่ยวข้องเพื่อการ

3. การสื่อสารและประสานความร่วมมือ ได้แก่ พฤติกรรมหรือการ แสดงออกที่สะท้อนถึง การสื่อสารด้วยการพูดและการเขียนอย่างโปร่งใสและเปิดเผย ได้ถูกต้อง ชัดเจนและ เข้าใจง่าย สื่อสารโน้มน้าวใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาคุณภาพการ ศึกษา ถ่ายทอด วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจขององค์การเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและ ชัดเจนให้กับบุคลากรใน องค์การ สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการที่หลากหลายและทันสมัย สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และสัมพันธ์ภาพที่ดีกับชุมชนและหน่วยงานภายนอก สื่อสารเพื่อ ประชาสัมพันธ์ภารกิจและ ภาพลักษณ์ขององค์การด้วยวิธีการที่หลากหลาย บริหารงานแบบมี ส่วนร่วมและมีแนวทางการทำงาน โดยการสร้างเครือข่าย และการสร้างเครือข่ายในการทำงาน กับบุคคลในชุมชนและหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ได้แก่ พฤติกรรมหรือการแสดงออกที่สะท้อน ถึงความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และระบุปัญหาได้อย่างถูกต้องและชัดเจน กล้าเผชิญ ปัญหา กล้าตัดสินใจและมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ด้วยความ ชัดเจน เด็ดขาดและฉับไว บนฐานข้อมูลสารสนเทศ มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา ได้สำเร็จลุล่วง มีทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเหตุการณ์ วิกฤต วิเคราะห์ ประเมิน สภาพปัญหาและแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และทันเหตุการณ์ ใช้ข้อมูลสารสนเทศและยุทธศาสตร์ การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และการจัด ลำดับความสำคัญของปัญหา เพื่อดำเนินการแก้ไขตามความจำเป็นเร่งด่วน

5. เทคโนโลยีและภาษาอังกฤษ ได้แก่ พฤติกรรมหรือการแสดงออกที่สะท้อนถึง การมีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะในการทำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ และมีคุณภาพสูงขึ้น ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การบริหารงานและการจัด การศึกษา มีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษใน การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ เพื่อพัฒนางาน มีทักษะในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษเพื่อ การสื่อสาร การพัฒนาตนเองและ ส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษอย่างทั่วถึง และเป็นธรรม

6. การเสริมพลังอำนาจ และทีมงาน ได้แก่ พฤติกรรมและการแสดงออก ที่สะท้อนถึงการยอมรับและชื่นชมศักยภาพ และความสามารถของบุคลากร การกระตุ้นและ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจในศักยภาพของตนเอง การออกแบบและ สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพและพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง การสร้างผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ การมอบหมายความ

รับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพและความรู้ ความสามารถ การส่งเสริม สนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้ พัฒนางานวิชาชีพ การส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และการยกย่องและเชิดชูเกียรติ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีผลงานทางวิชาชีพให้สาธารณชนได้รับทราบ

7. คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ ได้แก่ พฤติกรรมที่ผู้บริหารการศึกษา ได้แสดงออกหรือสะท้อนถึง การประพฤติตนโดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติตาม จรรยาบรรณวิชาชีพ การใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารงานและการปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชา การดำรงตนเหมาะสมกับฐานะ ตามหลัก ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวทางที่กำหนด การเสียสละ อุทิศตน โดยเห็นประโยชน์ส่วนร่วมเป็นสำคัญ มีความซื่อสัตย์สุจริต ต่อต้านการคอร์รัปชัน และ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และการส่งเสริม และพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของ บุคลากรในองค์กร

8. การปรับตัวและยืดหยุ่น ได้แก่พฤติกรรมที่ผู้บริหารการศึกษาได้ แสดงออก หรือสะท้อนถึง ความสามารถในการทำงานภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงและความกดดัน การเข้าใจ ยอมรับและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การรับฟังความคิดเห็น เห็นในมุมมองและแนวทางที่ แตกต่าง การปรับลดขั้นตอนและระยะเวลาการทำงานได้อย่าง เหมาะสมเพื่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน ความสามารถในการปรับตัวตอบสนองต่อความไม่ แน่นนอนและการเปลี่ยนแปลง และ การปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้เข้ากับ สถานการณ์ บริบทและกลุ่มบุคคลได้ตาม ลักษณะงานและความต้องการขององค์กร

9. การบริหารและการจัดการศึกษา ได้แก่ พฤติกรรมหรือการ แสดงออกที่ สะท้อนถึงการถ่ายทอดนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงาน ต้นสังกัดให้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา การกำหนดทิศทางการ พัฒนาที่สอดคล้องกับ นโยบายของรัฐบาลกระทรวงศึกษาธิการ และตรงตามความต้องการของท้องถิ่น การบริหารจัดการ งานในสำนักงานให้มีความคล่องตัว รวดเร็ว เกิดประสิทธิผล อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ การบูรณาการการใช้ทรัพยากร นวัตกรรมและบุคลากร ภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง การบริหารจัดการบุคลากรที่มีวัฒนธรรม ต่างกันให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติผ่านการจัดทำ โครงการ/แผนงาน/กิจกรรมที่ชัดเจน การให้คำปรึกษา แนะนำเป็นที่เล็งและที่ฟังของผู้บริหาร สถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ของสถานศึกษา การกำกับ ติดตามและประเมินผล การบริหารและจัดการศึกษาของสถาน ศึกษาในสังกัดอย่างใกล้ชิดและทั่วถึง และการคิดค้น วิจัยและ

พัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ ต่อการบริหารและการจัดการศึกษาส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

อุดม ชูสิ่วรรณ และ ชวลิต เกิดทิพย์ (2559) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล จำนวน 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัดวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ และ 7) ผลลัพธ์ด้านผู้เรียน

อริภัทร มีแสงเพชร (2560) ได้เสนอแนวคิดองค์ประกอบการบริหารจัดการของผู้บริหาร มีองค์ประกอบทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่

#### 1. ทักษะการบริหาร ได้แก่

- 1.1 มีการตั้งเป้าหมายที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้
- 1.2 มีความสามารถดำเนินงานได้บรรลุผลตามที่พึงประสงค์
- 1.3 มีผลการดำเนินงานประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน
- 1.4 มีการจัดระเบียบวิธีการทำงานให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้มองว่าการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

นั้นจะทำให้สถานศึกษามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสามารถแข่งขันกับสถานศึกษาอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นประเด็นหลักในการพัฒนาทักษะการบริหารให้มีประสิทธิภาพสูงที่สุด

#### 2. ทักษะวิสัยทัศน์ ได้แก่

- 2.1 มีการกำหนดจุดมุ่งหมายที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น
- 2.2 มีผลการดำเนินงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.3 การเสริมแรงให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงาน
- 2.4 กระบวนการการถ่ายทอดความรู้ที่มุ่งให้เกิดพัฒนาตนเอง

#### 3. ทักษะการจัดการ ได้แก่

- 3.1 มีการตั้งเป้าหมายที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้
- 3.2 มีการใช้งบประมาณในการบริหารได้อย่างคุ้มค่า
- 3.3 มีความเชี่ยวชาญในการติดต่อประสานงาน
- 3.4 โดยที่ในด้านนั้นผู้บริหารเน้นการใช้งบประมาณที่คุ้มค่าในการจัดการ

บริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงที่สุด เพราะการจัดการงบประมาณที่ดีจะทำให้เราสามารถใช้งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ในทุก ๆ ด้านของสถานศึกษา

สันวิษ แก้วมี (2561) กล่าวถึง การศึกษานาตภาพของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เป็นองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยให้สถานศึกษาสามารถบริหาร

สถานศึกษาของตนสู่ความเป็นเลิศได้ โดยสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวแปรเพื่อการบริหารสู่ความเป็นเลิศ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การนำองค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และเป้าหมายขององค์กร
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การจัดทำแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นลูกค้า ได้แก่ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความผูกพันของลูกค้า
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ได้แก่ มาตรฐานและเกณฑ์ความรู้ และการจัดการความรู้ และนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. การมุ่งเน้นบุคลากร ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร และความผูกพันกับบุคคล
6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ได้แก่ ระบบปฏิบัติการ และประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ
7. ผลลัพธ์ ได้แก่ คุณภาพของสินค้า และความพึงพอใจของลูกค้า

ปรีชา ดาวเรือง และคณะ (2561) กล่าวถึง การจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้เกณฑ์ความเป็นเลิศทางการศึกษา (Education Criteria for Performance Excellence, 2013-2014) โดยมีองค์ประกอบดังนี้ 1) การนำองค์กร (Leadership) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้ปกครอง (Student and Parent Focus) 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นบุคลากรครู (Teacher Focus) 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (Operation Focus) 7) ผลลัพธ์ (Results)

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2562) กล่าวถึง รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่มองเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับในการนำแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา มากระตุ้นให้องค์กรทุกระดับหันมาใส่ใจในการพัฒนา คุณภาพผลิตภัณฑ์หรือการบริหารของตนเอง ตลอดจนมุ่งพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในทุกด้าน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กร รางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA

เป็นรางวัลและเครื่องหมายที่แสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีเกณฑ์ในการประเมินและกระบวนการตัดสิน เช่นเดียวกับ MBNQA การจัดตั้ง TQA มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สนับสนุนการนำแนวทางของ TQA ไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน 2) ประกาศเกียรติคุณให้กับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก 3) กระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ 4) แสดงให้นานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ จากการท้าทายตนเองด้วยการตอบคำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ องค์กรจะได้สำรวจตนเองว่าได้สำเร็จในสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรแล้วหรือไม่ คำถามของเกณฑ์ครอบคลุม 7 ด้านที่สำคัญในการจัดการและการดำเนินการขององค์กร (แบ่งย่อยเป็นกระบวนการ 6 หมวดที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน และผลลัพธ์ 1 หมวด) ได้แก่ หมวดที่ 1. การนำองค์กร (Leadership) หมวดที่ 2. กลยุทธ์ (Strategy) หมวดที่ 3. ลูกค้า (Customers) หมวดที่ 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) หมวดที่ 5. บุคลากร (Workforce) หมวดที่ 6. การปฏิบัติการ (Operations) หมวดที่ 7. ผลลัพธ์ (Results)

มังโสด หะมะเตะ และพลศักดิ์ โกสิยวัฒน์ (2562) กล่าวถึง การสร้างรูปแบบการบริหาร คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ได้จากการศึกษาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพ การศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำนวน 7 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างทีมงาน ด้านการประเมินตนเอง ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน และด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี

วินุลาศ เจริญชัย (2562) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ
2. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
3. การจัดการความรู้
4. การจัดการกระบวนการ
5. การพัฒนาบุคลากร
6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565) ได้ดำเนินการจัดทำเกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2565 – 2568 จึงได้ขับเคลื่อนโรงเรียน มาตรฐานสากล มาตั้งแต่ปีการศึกษา 2553 มีเป้าหมาย เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

เทียบเคียง มาตรฐานระดับสากล โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล จึงเป็นนวัตกรรมการจัดการศึกษา ที่สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำมาใช้เป็นมาตรการในการยกระดับคุณภาพ การศึกษา โดยมี องค์ประกอบสำคัญสองประการ ได้แก่ การบริหารด้วยระบบคุณภาพ และการ จัดการเรียนสอนที่ มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้การขับเคลื่อน ดังกล่าวเป็นไปตาม เป้าหมายสำคัญ “คุณภาพการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ” สำนักงานบริหารงาน การมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ใช้แนวทางเกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA ปี 2559-2560 ซึ่งประยุกต์ให้มีความ สอดคล้องตาม เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มาตั้งแต่ปี 2559 ทั้งนี้ เพื่อให้ เกณฑ์ดังกล่าวมีความถูกต้องและมีความทันสมัย จึงได้มีการปรับปรุงเกณฑ์ ดังกล่าว ซึ่งได้จัดทำเป็น เอกสารเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน OBECQA ปี 2565- 2568 ซึ่งพัฒนาเชื่อมต่อมาจากเกณฑ์ OBECQA ปี 2559-2560 และมีการ อ้างอิงเกณฑ์ TQA ปี 2563-2564 และ ปี 2565-2566 ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหลัก ทั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้โรงเรียนนำแนวทางของเกณฑ์ไปประยุกต์ใช้ โดยเทียบเคียงให้เหมาะสม กับบริบทการบริหาร จัดการของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง สู่ความเป็นเลิศอย่าง ต่อเนื่อง ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ถือเป็นนโยบาย สำคัญในการให้โรงเรียน ในสังกัดนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน OBECQA ของปี 2565 - 2568 ของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลไปใช้ขับเคลื่อนการ บริหารจัดการศึกษาให้โรงเรียนมีคุณภาพเทียบเคียงมาตรฐานระดับสากลและมีสมรรถนะในการ แข่งขันสู่เวทีโลก โดยให้ใช้ แนวทางเกณฑ์ฉบับนี้ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2565 เป็นต้นไป เพื่อผลการ ดำเนินงานที่เป็นเลิศ โรงเรียนจะได้สำรวจตนเองว่าได้สำเร็จในสิ่งที่สำคัญต่อ โรงเรียนแล้วหรือไม่ คำถามของเกณฑ์ครอบคลุม 7 ด้านที่สำคัญ ในการจัดการและการดำเนินการ ของโรงเรียน (แบ่งย่อยออกเป็นกระบวนการ 6 หมวด และผลลัพธ์ 1 หมวด) เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด ประกอบด้วย หัวข้อและประเด็นพิจารณา ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership)

หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy)

หมวด 3 ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholders)

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement,

Analysis and Knowledge Management)

หมวด 5 บุคลากร (Workforce)

หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations)

หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results)

จากเอกสารที่กล่าวมาในข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแนวทางการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ เช่น การมีวิสัยทัศน์ ความสามารถทางวิชาการ การสื่อสารและเทคโนโลยี การเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์ และนักสร้างพลังและแรงบันดาลใจเชิงบวก และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ สะท้อนให้เห็นถึง การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามบริบทและศักยภาพของแต่ละโรงเรียน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและวิจัย ที่กล่าวถึงองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบที่เห็นว่ามี ความหมายเดียวกันหรือคล้ายคลึง กัน หรือมีบริบทเดียวกัน แต่มีชื่อเรียกแตกต่างกัน นำมาสังเคราะห์เพื่อให้ได้ชื่อองค์ประกอบที่ ครอบคลุมความหมายของทุกแนวคิดข้างต้น เพื่อกำหนดเป็น องค์ประกอบของการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สรุปได้ว่า แนวคิดของนักวิชาการที่ผู้วิจัยนำมาศึกษาองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา มีทั้งสิ้น 7 องค์ประกอบ ซึ่งได้พิจารณา องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาคุณภาพ จาก ความสอดคล้อง ปรากฏว่า บางองค์ประกอบเป็นองค์ประกอบเดียวกัน บางองค์ประกอบมีความสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกัน หรือมีความหมายในทิศทางเดียวกัน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดกลุ่ม พิจารณาองค์ประกอบที่สอดคล้องกันมากที่สุด จึงได้องค์ประกอบหลักของ องค์ประกอบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็น 7 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership)

องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

องค์ประกอบที่ 3 การจัดการกระบวนการ (Process Management)

องค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

องค์ประกอบที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร Workforce Focus)

องค์ประกอบที่ 6 การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholders)

องค์ประกอบที่ 7 การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Focus on Performance)

## บทที่ 4

### รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ

#### ส่วนที่ 1 หลักการ แนวคิด

รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ ส่วนที่1 หลักการแนวคิด การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง หลายประการในระบบการศึกษาของไทย โดยเฉพาะด้านการเรียนการสอน และจัดสภาพแวดล้อมทางการศึกษา ซึ่งถือเป็นกรอบแนวทางในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติ ส่งเสริมการศึกษา นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 มาตรา 4 ได้กำหนดแนวทาง การจัดการศึกษาไว้ว่า การศึกษานอกระบบ เป็นกิจกรรมการศึกษาที่มีกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการและ วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ที่ชัดเจน มีรูปแบบ หลักสูตร วิธีการจัดและระยะเวลาเรียนหรือฝึกอบรมที่ ยืดหยุ่นและหลากหลายตามสภาพความต้องการ และศักยภาพในการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนมีวิธีการ วัตถุประสงค์และประเมินผลการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานเพื่อรับคุณวุฒิทางการศึกษา หรือ เพื่อจัดระดับผลการเรียนรู้ และการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ในวิถีชีวิตประจำวัน ของบุคคล ซึ่งสามารถเลือกที่จะเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ตามความสนใจ ความต้องการ โอกาส ความพร้อม และ ศักยภาพในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล อีกทั้งยังให้ความสำคัญแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องตามบทบาทหน้าที่ ได้แก่ ผู้จัดการเรียนรู้สำหรับการศึกษานอกระบบ และผู้จัดแหล่งการเรียนรู้สำหรับการศึกษาตาม อัธยาศัย ในมาตรา 10 ยังกำหนดให้ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง และภาคีเครือข่าย ดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนในเรื่องการสร้างและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ ที่หลากหลาย ในมาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการ หน่วยงาน ของรัฐที่เกี่ยวข้องและภาคีเครือข่าย ส่งเสริม สนับสนุนการจัดให้มี โครงสร้างพื้นฐานเพื่อการเรียนรู้ เช่น แหล่งการเรียนรู้ ศูนย์การเรียนรู้ ชุมชน สื่อ และเทคโนโลยีที่ หลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนมีโอกาสเข้าถึงการเรียนรู้และในมาตรา 18 กำหนดให้สถานศึกษาทำหน้าที่ ส่งเสริมสนับสนุน ประสานงาน และจัดการศึกษานอกระบบและ การศึกษาตามอัธยาศัยร่วมกับภาคี เครือข่ายและการดำเนินงาน โดยให้มีศูนย์การเรียนรู้ชุมชนเป็น หน่วยจัดกิจกรรมและสร้างการเรียนรู้ ของชุมชน ซึ่งกระจายครอบคลุมในทุกแขวงของ กรุงเทพมหานครและในทุกตำบลสำหรับจังหวัดอื่น (ราชกิจจานุเบกษา, 2551) และเพื่อให้สามารถ สนองต่อกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง และมีความ พร้อมในการจัดบริการทางการศึกษานอกระบบและ การศึกษาตามอัธยาศัยมากยิ่งขึ้น สำนักงาน ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (สำนักงาน สำนักงานเขตพื้นที่) จึงได้ ปรับเปลี่ยนฐานะของศูนย์การเรียนรู้ชุมชน (ศรช.) เป็น สำนักงานเขตพื้นที่ โดยใช้ ชุมชนเป็นฐานใน การจัดการศึกษาและการเรียนรู้ให้กับประชาชนในพื้นที่ (สำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบ และ การศึกษาตามอัธยาศัย, 2551)

สำนักงานเขตพื้นที่ในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักของกระทรวงศึกษาธิการ ในการจัดการศึกษา และการเรียนรู้ให้กับประชาชนอีกหน่วยงานหนึ่ง จึงได้ร่วมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศด้วยเหตุผลความจำเป็นดังกล่าว สำนักงานเขตพื้นที่จึงได้จัดตั้งศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยตำบล หรือ สำนักงานเขตพื้นที่ (Sub-district Non-formal and Informal Education Centre) โดยให้เป็นหน่วยจัดกิจกรรมการเรียนรู้การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในพื้นที่ตำบล/แขวง ซึ่งเป็นศูนย์การเรียนรู้ระดับตำบล เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับประชาชนในพื้นที่ ที่สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกในการแสวงหาความรู้เพื่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นไปตามการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561) ที่ได้ให้ความสำคัญเรื่อง การศึกษาและการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ จัดมาตรฐานการศึกษา และการเรียนรู้ของ คนไทย เพิ่มโอกาสทาง การศึกษาและการเรียนรู้อย่างทั่วถึงมีคุณภาพ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ ทุกภาคส่วนของสังคม ในการบริหารจัดการให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และ การศึกษาตามอัธยาศัยอย่างมีคุณภาพ ให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ว่า “คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ”(อัญชลี ธรรมะวิสิกุล. <https://panchalee.wordpress.com/2010/12/23/nfetumbon/>) โดยการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่ มีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และจัดกิจกรรมการศึกษา ให้ประชาชนได้รับการส่งเสริมให้ เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สร้างเสริมกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน สร้างโอกาสการเรียนรู้สำหรับ ประชาชนในชุมชน และเพื่อให้ชุมชน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และจัดการศึกษาให้กับชุมชน ซึ่งหลักการทำงานของ สำนักงานเขตพื้นที่ จะยึดชุมชนเป็นฐานในการดำเนินงานและการจัดการ เรียนรู้ โดยใช้ทรัพยากรของชุมชน เช่น อาคาร สถานที่ วิทยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่น วัฒนธรรม ประเพณี มีการประสานเครือข่ายในชุมชนร่วมจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกภาค ส่วน ในชุมชน/สังคม เข้ามามีส่วนร่วมเป็นภาคีเครือข่ายในการดำเนินกิจกรรม สำนักงานเขตพื้นที่ ทั้ง ในฐานะ ผู้ให้บริการ ผู้รับบริการ มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา บูรณาการ กระบวนการ เรียนรู้ และจัดประสบการณ์ การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของชุมชน มีคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่ ที่เป็นคนในชุมชน ให้การส่งเสริม สนับสนุน ติดตามดูแลและ ร่วมประเมินผลการ ดำเนินงาน สำนักงานเขตพื้นที่ (สำนักงานส่งเสริมการศึกษา, 2553)

สำนักงานเขตพื้นที่จึงเป็นหน่วยจัดบริการการศึกษาที่มีความใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุด การขับเคลื่อนภารกิจงานบนฐานของชุมชน จึงต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายประการ เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ได้อย่างเหมาะสมตามที่ควรจะเป็น อาทิ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน การใช้ ทรัพยากรในชุมชน ทั้งที่เป็นบุคคลและที่เป็นแหล่งเรียนรู้ การสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมใน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมของ สำนักงานเขตพื้นที่ และกิจกรรมของชุมชน แต่ในความเป็น จริงของการ ดำเนินงานดังกล่าว จากที่ประเมินผลการดำเนินงานของ สำนักงานเขตพื้นที่

มาหลายครั้ง พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่หลายแห่ง ยังมีปัญหาในการดำเนินในหลาย ๆ เรื่อง และไม่สามารถสนองเจตนารมณ์ของการจัดการศึกษานอกระบบที่ต้องมีความยืดหยุ่นสามารถพัฒนา ผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ได้จริง ทั้งเรื่องสื่อการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ที่ขาดแคลนซ้ำชุดและ ไม่ได้คุณภาพ อีกทั้งเครือข่ายการศึกษาที่ต่าง ๆ ในพื้นที่ เช่น หน่วยงานราชการอื่นในพื้นที่ องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การเอกชน รวมทั้งศาสนสถาน ต่าง ๆ ยังไม่มีการเชื่อมโยงกันเท่าที่ควร ทำให้เกิดความไม่เข้าใจร่วมกัน ชุมชนไม่ได้ประโยชน์จากสำนักงานเขตพื้นที่เท่าที่ควรขาดการส่งเสริม บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในท้องถิ่น ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ขาดความสนใจใน กิจกรรมท้องถิ่น ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาอย่าง ที่ ควรจะเป็น (สุนทร คำเวบุญ, 2545; เฉลียว วาปีกัง, 2549; นิรันดร์ ปาปะโฮ, 2549; พงษ์สิทธิ์ นันทญา, 2549; จินต์ กลัดประสิทธิ์, 2550)

ดังนั้น จากเหตุผลความจำเป็นดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความตั้งใจที่จะพัฒนารูปแบบ การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ โดยคาดหวังว่าจะเป็นแนวทางให้ผู้บริหาร สถานศึกษา ผอ.เขต และผู้เกี่ยวข้อง ใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานด้านวิชาการ ทรัพยากรบุคคล ความเป็นผู้นำ การบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ รวมถึงการจัดการ ความรู้ โดยมีกระบวนการ ต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญเพื่อการปรับปรุง พัฒนาทั้งองค์กรอย่าง ต่อเนื่อง และมีการ ยกระดับความสามารถให้เทียบเท่าหรือสูงกว่าองค์กรอื่น ๆ ที่มีมาตรฐานสูงอันจะส่งเสริมและ พัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ ให้มีศักยภาพ ให้สามารถจัดกระบวนการ เรียนรู้ ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มี คุณภาพ มีประสิทธิภาพในการ เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ สามารถให้บริการการศึกษาที่ มีคุณภาพแก่นักศึกษาและ ประชาชนทุกช่วงวัยได้อย่างเต็มศักยภาพ ด้วยบุคลากร สถานที่ กิจกรรม ภาควิชาเครือข่าย และ นวัตกรรมที่ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของผู้ที่เกี่ยวข้องและเป็นไป ตามนโยบายของ สำนักงาน สำนักงานเขตพื้นที่ กระทรวงศึกษาธิการ รัฐบาล แผนพัฒนาการศึกษาชาติ และ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี อย่างครอบคลุมทุกมิติ เพื่อสร้างการศึกษาและการเรียนรู้ของประชาชนอย่างมี คุณภาพและยั่งยืน

## ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา โดยใช้รูปแบบ การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษา
2. เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา สามารถใช้รูปแบบ การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพพัฒนาการศึกษา

### ส่วนที่ 3 กระบวนการดำเนินงาน

กระบวนการของรูปแบบการบริหารจัดการรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

- องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำ
- องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์
- องค์ประกอบที่ 3 การจัดการกระบวนการ
- องค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้
- องค์ประกอบที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร
- องค์ประกอบที่ 6 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- องค์ประกอบที่ 7 การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน



ภาพประกอบ 1 รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำ

เป็นการกำหนดค่านิยม ทิศทาง วิธีการ ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร สถานการณ์ ปัจจุบัน รวมถึงการนำความเปลี่ยนแปลงด้านการบริหาร องค์กรของผู้บริหารในการนำพาองค์กรไปสู่ การบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสู่พัฒนาคุณภาพและยั่งยืน มีแนวทาง ดังนี้

### 1.1 การนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง

#### 1. วิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis)

เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ และเป้าหมายที่เหมาะสมขององค์กร โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน

2. สื่อสารทิศทางขององค์กรไปยังบุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุมทั่วถึง โดยใช้วิธีการสื่อสารที่หลากหลายตามลักษณะของแต่ละกลุ่ม ทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ และอาจใช้สื่อเทคโนโลยี สารสนเทศในการสื่อสาร เช่น เว็บไซต์ (Website) ทวิต (Tweets) บล็อก (Blogging) รวมทั้งการติดตามเว็บไซต์ และบล็อกภายนอก และตอบกลับตามที่เห็นสมควร

3. มีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน มีการสร้างแรงบันดาลใจและความภูมิใจให้กับผู้ที่อยู่ในองค์กร สร้างทีมงานที่เข้มแข็งเพื่อขับเคลื่อนงาน ส่งเสริม พัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินงานของทีมงานอย่างต่อเนื่อง

4. สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ รวมทั้งสร้างจิตสำนึก กำกับดูแล และส่งเสริมให้บุคลากรมีจริยธรรมและปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

5. วางแผนกลยุทธ์ที่เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และสร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นการมีส่วนร่วมเพื่อให้ตรงตามความต้องการ และความคาดหวังของบุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6. สื่อสารให้ทราบถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการดำเนินงานและผลประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับ

7. มีการพัฒนาโครงสร้างองค์กรและมอบอำนาจตามความจำเป็น รวมทั้งการเรียนรู้ และการพัฒนาองค์กร

8. มีการให้คำแนะนำเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

9. บุคลากรในองค์กรมีเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และมีการรวบรวมความคิดเห็นต่าง ๆ นำมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่สำคัญ และนำไปสื่อสารเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นร่วมกันจากบุคลากรเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร

### 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม

1. กำหนดนโยบาย แนวทาง มาตรการในการกำกับดูแลองค์กรที่ดีที่สะท้อนถึง ความรับผิดชอบ ต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ความโปร่งใสของการปฏิบัติงาน การปฏิบัติอย่าง ยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน

2. เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโดยผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ

3. พัฒนาโครงสร้างองค์กรและมอบอำนาจตามความจำเป็น เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน รวมทั้งการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร

4. กำกับ ดูแล และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกรอบและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และจัดให้มีการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารและบุคลากร เพื่อนำผลการประเมินมาพัฒนา ปรับปรุงการทำงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และส่งผลต่อเป้าประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน

5. ดำเนินการเพื่อสร้างธรรมาภิบาลในองค์กร โดยการประยุกต์ใช้เครื่องมือ เช่น การสร้างภาวะผู้นำต้นแบบ การฝึกอบรม การจัดทำแนวทางปฏิบัติ การตรวจสอบด้านธรรมาภิบาล กำหนดตัวชี้วัดในการติดตามการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลขององค์กร เช่น ทิศนคติของประชาชน ต่อความโปร่งใสขององค์กร ร้อยละของข้อร้องเรียนหรือข้อร้องทุกข์ทั้งภายในและภายนอกขององค์กรที่ลดลง จำนวนผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นหรือจำนวนข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นของประชาชนในการดำเนินการ

6. พัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เช่น การจัดทำ คู่มือการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการ เป็นต้น

7. ให้ความสำคัญกับประเด็นที่ประชาชนหรือผู้เรียนให้ความสนใจหรือวิตกกังวล เพื่อจะได้นำประเด็นดังกล่าวมาวางแผนป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น

8. มีการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เพื่อพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสังคม และหาปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาที่ยั่งยืนให้กับองค์กร รวมทั้งกำหนดเป็นกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

9. คำนึงถึงการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งคำนึงถึงการหมุนเวียนทรัพยากรที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่

#### องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

เป็นกระบวนการศึกษาอนาคต ในการ จัดทำยุทธศาสตร์ นำไปสู่แผนการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ รวมถึงสามารถปรับเปลี่ยนไปตาม สถานการณ์ปัจจุบันเพื่อวัดความก้าวหน้าของการดำเนินการ มีแนวทาง ดังนี้

##### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์

1. การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ

2. วางแผนกลยุทธ์ที่เป็นระบบและมีประสิทธิผล ทั้งการพัฒนาแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และการทบทวนปรับแผน

3. วิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ และเป้าหมายที่เหมาะสมขององค์กร

4. กำหนดแผนปฏิบัติการโดยคำนึงถึงกรอบระยะเวลาและโอกาสในการบรรลุทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

5. กำหนดดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (KPIs) โดยประเมินผล การปฏิบัติงานตามแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

6. วางแผนกลยุทธ์โดยให้ความสำคัญกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถของบุคลากรในการนำไปสู่การปฏิบัติ

7. ให้ความสำคัญกับการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อวางแผน กลยุทธ์อย่างเป็นระบบ

8. ให้ความสำคัญกับความต้องการ ความคาดหวังของบุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำมาใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์

## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1. มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร แผนงาน/โครงการ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับทราบ เข้าใจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ขององค์กร และบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน

2. มีกลไกในการถ่ายทอดตัวชี้วัดขององค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

3. มีรูปแบบการสื่อสารที่บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำไปสู่การปฏิบัติ

4. การจัดทำแผนปฏิบัติการ หรือแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงการจัดสรรทรัพยากรในด้านต่าง ๆ รวมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการหรือแผนงาน/โครงการ ตลอดจนมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต

5. มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและดำเนินการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายองค์กร

6. กำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการคาดการณ์ ติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ

7. กำหนดดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (KPIs) โดยประเมินผล การปฏิบัติงานตามแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

8. มีข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือข้อมูลผลการดำเนินการขององค์กรอื่น เพื่อนำมาใช้ในการเปรียบเทียบเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต

9. วิเคราะห์ข้อมูลในอดีตเพื่อสามารถคาดการณ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำภายใต้สารสนเทศที่องค์กรมีอยู่

10. นำสารสนเทศที่ได้ไปใช้ปรับปรุงผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 3 การจัดการกระบวนการ

เป็นการบริหารกระบวนการทำงานภายในองค์กรที่องค์กรต้องค้นหากระบวนการที่สร้างคุณค่าแก่การบริการ มีความสำคัญและสนับสนุนให้การบริหารงานของสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีแนวทาง ดังนี้

### 3.1 กระบวนการทำงาน

1. ออกแบบกระบวนการและวิเคราะห์กระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานภายในองค์กร เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง

2. วิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการ โดยพิจารณาทั้งกระบวนการภายใน และภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเหมาะสม

3. ออกแบบกระบวนการให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพ หรือจัดการกระบวนการ เพื่อให้ กระบวนการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

4. วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า ต้องเข้าใจหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องวิเคราะห์คุณสมบัติขององค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการและสามารถส่งต่องานไปสู่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

5. มีการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ ตัวชี้วัด เป้าหมายและวัตถุประสงค์ การดำเนินงานที่ชัดเจน

6. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และสร้างความรู้ ความเข้าใจ กำหนดปฏิทิน แนวทางปฏิบัติตามคู่มือเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

7. ออกแบบวิธีการจัดกระบวนการที่หลากหลายเป็นขั้นตอนตามลำดับความสำคัญ โดยลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงาน โดยยึดกฎ ระเบียบของทางราชการ รวมทั้งความต้องการของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

8. ทบทวน จำแนก กำหนดข้อกำหนด ตัวชี้วัด รวมถึงค่าเป้าหมายของกระบวนการ เป็นประจำทุกต้นปีงบประมาณ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในบางกระบวนการ เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันข้อผิดพลาด

9. บริหารงานประจำวัน โดยการกำหนดมาตรฐานการทำงาน มาตรฐานการบริการ ของกระบวนการ ระบบการติดตามประเมินผล การรายงานผลและระบบการสื่อสารชี้แจง ระบบ การประชุมระดมความคิดเห็นในการแก้ไข ป้องกัน และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

10. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการกระบวนการ

### 3.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

1. ปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดค่าใช้จ่าย เพื่อส่งผลให้การดำเนินการดีขึ้น  
2. พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ โดยนำระบบทางด้านการบริหารจัดการต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการมาใช้ เพื่อให้สามารถตอบสนองความท้าทายขององค์กร ด้านปฏิบัติการในลักษณะสำคัญขององค์กรได้

3. ผู้รับผิดชอบกระบวนการ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการเทียบเคียงกับองค์กรที่ มีการปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน หรือกับหน่วยงานที่เป็น Best Practice เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุ ของปัญหาที่เกิดขึ้น และนำไปปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน หรือพัฒนากระบวนการไปสู่การสร้างนวัตกรรม

4. มีการจัดสรรเวลาในการทำงาน เพื่อใช้ในการทบทวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อใช้ในการเรียนรู้และปรับปรุงต่อไป

5. นำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

6. มีการสร้างระบบบริหารความเสี่ยงและมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

7. มีการกำหนดแผนการเตรียมความพร้อมในหลายวิธีการให้สอดคล้องกับระดับความรุนแรงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

8. ระบบการเตรียมความพร้อม พิจารณาถึงการป้องกัน การจัดการความต่อเนื่องใน การปฏิบัติการ ละการคืนสู่สภาพเดิม

9. สร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงและจัดกระบวนการจัดการความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉินเพื่อเตรียมพร้อมและให้เกิดความต่อเนื่อง

10. มีการกำหนดแนวปฏิบัติให้ง่ายต่อผู้ปฏิบัติ

11. สร้างบรรยากาศและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ออกแบบให้ทุกกลุ่มงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและสร้างสรรค์นวัตกรรม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสอนงานแบบพี่น้อง และส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาและปรับปรุงการทำงานจนเกิดนวัตกรรม

## 12. พัฒนาทักษะของบุคลากร และการส่งเสริมการปฏิบัติงานในลักษณะ

ทีมข้าม สายงาน (Cross Functional Team) รวมทั้งการพัฒนาความรู้ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มี คุณภาพและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

### องค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้

เป็นการวัดการวิเคราะห์การจัดการสารสนเทศรวมถึงเทคโนโลยีในการดำเนินการหรือ ผลการปฏิบัติของ สถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานจัดการขององค์กร มีแนวทาง ดังนี้

#### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง ผลการดำเนินการ

1. ตัวชี้วัดผลการดำเนินการมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการดำเนินงานอย่าง ครบถ้วน เพื่อให้สนับสนุนการปฏิบัติงาน
2. มีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการในเชิงเปรียบเทียบ เพื่อเทียบเคียงผลการ ปฏิบัติงานและนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
3. รูปแบบการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีลักษณะที่ง่ายต่อการนำมาใช้ ตัดสินใจ
4. วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการโดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. การวัดผล วิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ มีการเปรียบเทียบกับ เป้าหมายผลการดำเนินการที่ผ่านมา และการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต
6. นำผลการทบทวนมาเรียนรู้ร่วมกันโดยมีการเทียบเคียงภายในองค์กรในแต่ละ หน่วยงาน และแต่ละกระบวนการภายในองค์กร รวมทั้งนำผลการดำเนินการมาคาดการณ์ผลการ ดำเนินการในอนาคต

#### 4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้

1. ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องของการจัดสรรทรัพยากร การกระตุ้นผลักดัน การประสานงาน กำกับติดตาม และการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การจัดการความรู้ได้รับการ ปฏิบัติอย่างจริงจัง
2. ผู้เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ ได้รับการถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในเรื่อง นั้น ๆ และนำความรู้ที่ได้รับไปศึกษาค้นคว้าต่อยอดความรู้
3. ใช้ระบบที่เอื้อในการขับเคลื่อนผลักดันการจัดการความรู้ เช่น การสัมมนา การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นต้น
4. มีการปลูกฝังการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนเกิดเป็น วัฒนธรรมในองค์กร

5. การนำความรู้จากแต่ละบุคคลมาบูรณาการร่วมกันและจัดทำเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน

6. ข้อมูลและสารสนเทศมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง
7. มีข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้งานได้แบบ Real Time
8. มีการทบทวนความเหมาะสมของอุปกรณ์ Hardware และ Software ติดตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ และนำมาปรับใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานน้อยลง แต่ได้ปริมาณงานและประสิทธิภาพของงานมากขึ้น
9. มีแนวทาง/มาตรการป้องกันความเสียหาย และมีการสำรองข้อมูลและสารสนเทศ (Backup) ซึ่งเมื่อเกิดความเสียหายสามารถฟื้นฟูระบบและกู้คืนข้อมูลการความเสียหายได้ (Recovery)
10. จัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจเกิดกับระบบสารสนเทศ (IT Contingency Plan)

#### องค์ประกอบที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

เป็นการจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา อันได้แก่ ครู บุคลากรทางการศึกษา พนักงานของสถานศึกษา โดยการประเมินผล การทำงานอย่างต่อเนื่องและวางระบบการทำงานให้เหมาะสมกับบุคคลโดยคำนึงถึงความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันในองค์กร รวมถึงการสร้าง บรรยากาศที่ดีในการทำงานให้แก่บุคลากร มีแนวทาง ดังนี้

##### 5.1 ความผูกพันของบุคลากร

1. ประเมินความผูกพันด้วยรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีกระบวนการที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มบุคลากร
2. พัฒนาระบบงานเพื่อเสริมสร้างผลการทำงานที่ดีและบุคลากรมีความผูกพัน
3. กำหนดตัวชี้วัดด้านความผูกพันที่หลากหลายและครอบคลุมทุกระดับ
4. มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรอย่างตรงไปตรงมา ส่งผล ให้เข้าใจในข่าวสารต่าง ๆ เป็นอย่างดี เป็นการร่วมกันปรับปรุงงาน มีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการกับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง ทำให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ได้รับข้อมูลแบบสองทางที่ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน สามารถตอบสนองได้ตรงความต้องการและนำไปสู่การดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง
5. สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

## 6. การกำหนดเป้าหมายความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ (Career Path)

ให้บุคลากร เพื่อให้บุคลากรทราบว่าเมื่อทำงานสำเร็จแล้ว จะมีโอกาส เติบโตหรือขยายไปทำอะไรบ้าง เพราะชีวิตต้องก้าวต่อไป ไม่ใช่หยุดอยู่กับที่

### 5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

1. วางแผนกำลังคนและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกระบวนการดำเนินงาน ทั้งกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนขององค์กร
2. วางแผนและพัฒนาบุคลากรตามกรอบที่ชัดเจน คือ กำหนดความต้องการในการพัฒนา (Training Needs) ออกแบบหลักสูตรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดำเนินการตามแผนประเมินผลการพัฒนาการเรียนรู้ โดยกำหนดเป้าหมายไว้ตามแผนปฏิบัติการ
3. สื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพ และตั้งเป้าหมายในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรให้บุคลากรร่วมมือกันและมีความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารทิศทางองค์กร ข้อมูลสารสนเทศในกระบวนการทำงาน ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและข้อมูลสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
4. ออกแบบระบบทีมข้ามสายงาน โดยใช้รูปแบบคณะทำงานที่ประกอบด้วยตัวแทน ของบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ให้ครอบคลุมตามประเภทของกระบวนการดำเนินงานในองค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาการที่บุคลากรมุ่งสนใจเฉพาะงานที่ตนรับผิดชอบหลัก ทำให้ระบบดำเนินไปอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้มีโอกาสสื่อสารตัดสินใจและทำงานร่วมกันตามห่วงโซ่คุณค่าที่สอดคล้องกัน
5. ผู้บริหารนำข้อมูลที่เป็นประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานมาวิเคราะห์สาเหตุออกแบบและจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้เหมาะสม สำหรับทุกกลุ่มของบุคลากร
6. สร้างบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงมีส่วนร่วม ในการทบทวนประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
7. ผู้บริหารคำนึงถึงการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน ได้แก่ 1) คุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อมและความสะดวก 2) สวัสดิการในการทำงานและนอกเหนือจากการทำงาน และ 3) การได้รับการยอมรับและให้คุณค่า

## องค์ประกอบที่ 6 การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป็นการให้ความสำคัญ หรือความต้องการของผู้เรียนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีเพื่อให้เกิด ความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของสถานศึกษา มีแนวทาง ดังนี้

### 6.1 ความคาดหวังของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. ให้ความสำคัญกับช่องทางที่สามารถโต้ตอบซึ่งกันและกัน และตอบสนองได้อย่าง ทันท่วงที รวมทั้งการนำนวัตกรรม มาใช้ในเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง
2. นำสารสนเทศที่ได้ไปใช้ปรับปรุงผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง เช่น เพิ่มช่องทางให้บริการใหม่ ๆ ขยายเวลาให้บริการในช่วงพักกลางวัน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ปรับปรุงขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ เป็นต้น
3. ร่วมประชุม หรือมีกระบวนการรับฟังความคิดเห็น เกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวัง ความไม่พึงพอใจ/ข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย ของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับหน่วยงานภาคีเครือข่าย เพื่อนำข้อมูลมาวางแผน ทบทวน ปรับปรุง การให้บริการทันทั่วทั้งทำให้เกิดความพึงพอใจและหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต
4. ใช้วิธีการประเมินความพึงพอใจที่เหมาะสมกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. สร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนให้มีการติดตามตรวจสอบการทำงาน ทุกขั้นตอน และให้มีการรายงานผลการดำเนินงานในทุกระยะ โดยการดำเนินการให้เป็นระบบ
6. กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของครูผู้สอน และติดตามประเมินผลการ ปฏิบัติงานเพื่อนำข้อมูล มาปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การจัดกระบวนการเรียนรู้ การบริการและ กระบวนการทำงานของครู ให้สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
7. มีการประเมินความพึงพอใจที่ทันต่อการตอบสนอง เช่น การประเมิน ความพึงพอใจ ณ จุดให้บริการ และแก้ไขปัญหาทันทีเมื่อพบปัญหาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของ ผู้เรียน
8. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการทำงานที่สามารถ ตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งติดตามผลการดำเนินการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

### 6.2 ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย

1. มีการประเมินความไม่พึงพอใจที่ทันต่อการตอบสนอง เช่น การประเมิน ความไม่พึงพอใจ ณ จุดให้บริการ และแก้ไขปัญหาทันทีเมื่อพบปัญหาที่ส่งผลต่อความไม่พึงพอใจของ ผู้เรียน

2. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการทำงานที่สามารถหลีกเลี่ยงการเกิดความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งติดตามผลการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. สำนักงานเขตปรับตนเองให้สอดคล้องกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ตลอดเวลา

4. กำหนดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่ เพิ่มขึ้น มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวัง และกลับมาใช้บริการอีกในอนาคต

5. มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและระบบการพัฒนาบุคลากรที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรม การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6. กำหนดช่องทางและวิธีการการรับฟังข้อร้องเรียนที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. กำหนดวิธีการและระยะเวลาแล้วเสร็จในการจัดการกับข้อร้องเรียนต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบ และมอบอำนาจในการจัดการกับข้อร้องเรียน

8. ดำเนินการตอบกลับข้อร้องเรียนในทุกกรณีโดยมีแบบฟอร์มกลางในการตอบกลับ

9. เก็บสถิติข้อร้องเรียนและการตอบกลับ เพื่อประโยชน์ในการประเมินผลการดำเนินการรวมทั้งนำข้อร้องเรียนมาปรับปรุงระบบงานให้เหมาะสม

10. ติดตามคุณภาพการให้บริการโดยมุ่งเน้นโดยตรงที่กลุ่มผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลายรูปแบบ เช่น การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม Focus Group การรวบรวมข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ต

#### องค์ประกอบที่ 7 การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน

เป็นกระบวนการดำเนินการเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพ การให้บริการ การประเมินผลติดตามอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา

ความสำคัญการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เป็นการแข่งขันกันที่ผลการดำเนินงานและผลการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร เป็นการบริหารทรัพยากร บุคคลที่เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทุกคนรู้ว่าพันธกิจขององค์กรคืออะไร นโยบาย และผลลัพธ์ของโครงการจะบรรลุผลสำเร็จ ตัวชี้วัดคุณลักษณะการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัดคุณลักษณะการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของการบริหารสถานศึกษาคุณภาพ ประกอบด้วย

- 1) กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง
- 2) พัฒนาการวัดผลการดำเนินงาน
- 3) มีการประเมินผลการดำเนินงาน
- 4) การมุ่งสร้างความรู้
- 5) มีประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา
- 6) มีคุณภาพการให้บริการ
- 7) มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
- 8) สถานศึกษามีการพัฒนา

7.1 ผลการปฏิบัติงาน คือ ผลดำเนินการและผลการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้าน ของสถาบัน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้น ลูก้าผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับ ดูแล และผลลัพธ์ ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด ผลการดำเนินการที่เปรียบเทียบกับคู่แข่ง และสถาบันการศึกษา ที่จัดการศึกษา ตามหลักสูตรและบริการในลักษณะเดียวกัน

7.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน คือ ประสิทธิภาพตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ การพัฒนาองค์กร สถานศึกษามีการพัฒนา รวมถึงความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การประพฤติปฏิบัติ อย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบ ต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

#### ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล

การประเมินผลดำเนินการ ดังนี้

1. สรุปผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. การประเมินผลลัพธ์การดำเนินการตามแนวทางตามรูปแบบการบริหารจัดการ สถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ ก่อนและหลังการพัฒนา

#### ส่วนที่ 5 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้

เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพไปใช้ให้ เกิดผลสำเร็จในเป้าหมายที่สูงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้าฝ่าย/งาน ควรทราบแนวทางการนำ รูปแบบไปใช้ดังต่อไปนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรให้การสนับสนุนให้การดำเนินงานการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ควรมีการช่วยเหลือ นิเทศ กำกับ ติดตาม และ ประเมินผลเพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์
2. ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้สร้างแรงจูงใจ มุ่งมั่น จริงจัง สนับสนุน และ อำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ให้กับการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาควรศึกษารูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพให้เข้าใจอย่างละเอียด ก่อนนำไปใช้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำหนดให้การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ เป็นนโยบายหลักของสถานศึกษา มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน
5. ผู้บริหารสถานศึกษาควรแจ้งนโยบายและรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพให้ครูและชุมชนรับทราบและร่วมกันดำเนินการตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ
6. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาวในลักษณะกัลยาณมิตรและเสริมแรงเชิงบวก
7. เนื่องจากบริบทของพื้นที่หรือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีบริบทที่แตกต่างกัน ดังนั้นการนำรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพไปใช้จึงอาจจะต้องมีการปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้น ๆ

แนวปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาครูที่เกี่ยวข้อง

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีแนวปฏิบัติดังนี้
  - 1.1 เป็นผู้นำในการนำรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพไปใช้และมีการทบทวนการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
  - 1.2 เป็นผู้นำในการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ
  - 1.3 ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
2. ครูควรมีแนวปฏิบัติ ดังนี้
  - 2.1 ครูควรมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ
  - 2.2 ครูพัฒนาตนเองด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การดำเนินการตามรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยเงื่อนไขความสำเร็จดังกล่าวข้างต้นเป็นสำคัญ หากทุก ภาคส่วนเข้ามาร่วม

สนับสนุนการดำเนินการ และผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเข้าใจ บทบาทของตนย่อมส่งผลให้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

### การดำเนินการตามกระบวนการของรูปแบบ

#### ขั้นที่ 1 การวางแผน (Plan with mentoring: Pm)

##### 1. วางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

คณะครู ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการที่ปรึกษา คณะกรรมการผู้ปกครอง ของโรงเรียนบ้านปะหละ ร่วมกันดำเนินงานดังนี้

1) ร่วมกันวางแผนเกี่ยวกับปรับบริบท สภาพแวดล้อม และ โครงสร้างภายในโรงเรียน ในเรื่องต่อไปนี้

- 1.1) จัดทำลานส่งเสริมสติปัญญาสำหรับอาคารเรียน อนุบาล
- 1.2) ปรับปรุงซ่อมแซมหลังคาอาคารเรียนห้องอนุบาล และห้องสมุด
- 1.3) ก่อสร้างหลังคาบังแดดบังฝนหลังอาคารเรียนระดับ ประถมศึกษา
- 1.4) จัดทำน้ำพุรอบ ๆ ห้องสมุด เพื่อให้บรรยากาศ น่าอ่าน
- 1.5) แบ่งบริเวณที่นักเรียนรับผิดชอบทำความสะอาด
- 1.6) สร้างลานกิจกรรมและเวทีด้านหน้าอาคารเรียน เพื่อใช้เป็นลานจัด

กิจกรรมสำหรับนักเรียน

- 1.7) สร้างกองอำนวยการสำหรับงานภาคสนาม

2) ร่วมกันกำหนดระยะเวลาที่จะดำเนินการ รวมถึง งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา

##### 2. วางแผนพัฒนา คุณภาพผู้บริหาร สถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา วางแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถ พัฒนาครูได้ ผู้บริหารจึงต้องวางแผนพัฒนาตนเองเพิ่มเติม ในเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้

- 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ
- 2) หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
- 3) การนิเทศการจัดการเรียนรู้
- 4) การบริหารคุณภาพโดยใช้วงจรคุณภาพของเดมมิง (Deming cycle: PDCA)

##### 3. วางแผนพัฒนาคุณภาพครู

ผู้บริหารร่วมประชุมปรึกษาหารือกับครูเกี่ยวกับวิธีการ หรือกลยุทธ์ที่ครูต้องการในการพัฒนา เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถดำเนินการจัดการเรียนรู้เชิงรุกได้ การพัฒนา มี 2 รูปแบบ คือ การอบรมเชิงปฏิบัติการ และการนิเทศแบบพี่เลี้ยง โดยมีการวางแผนดังนี้

- 1) เขียนโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดการเรียนรู้เชิงรุก
- 2) กำหนดปฏิทินการอบรมเชิงปฏิบัติการแล้วปฏิบัติตามปฏิทินที่วางไว้
- 3) กำหนดปฏิทินการนิเทศแบบพี่เลี้ยงแล้วปฏิบัติตามปฏิทินที่วางไว้

#### 4. วางแผนพัฒนา คุณภาพการมีส่วนร่วม ร่วมของชุมชน

1) สร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อให้ทุกภาคส่วนได้ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน โดยตั้งคณะกรรมการเพิ่มเติม จากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อีก 2 คณะ ซึ่งโรงเรียนบ้านปะหละมีคณะกรรมการทั้งหมด 3 คณะ ดังต่อไปนี้

- 1.1) คณะกรรมการชุดที่ 1 คือ คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นคณะกรรมการที่เกิดขึ้นตาม พระราชบัญญัติระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546
- 1.2) คณะกรรมการชุดที่ 2 คือ คณะกรรมการที่ปรึกษา เป็นคณะกรรมการที่ตั้งขึ้น จากความร่วมมือของโรงเรียนและ ชุมชน เพื่อเป็นที่ปรึกษาให้การทำงานในสถานศึกษาประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น โดยคณะกรรมการที่ปรึกษามาจาก ผู้นำชุมชน ได้แก่ ผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน สมาชิกองค์การ บริหารส่วนตำบล และปราชญ์ชุมชน ที่ไม่ได้เป็น คณะกรรมการในกรรมการชุดที่ 1
- 1.3) คณะกรรมการชุดที่ 3 คือ คณะกรรมการผู้ปกครอง เป็นคณะกรรมการที่ผู้ปกครองนักเรียนทุกชั้นเรียนตั้งแต่ชั้น อนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 คัดเลือกมาชั้นเรียนละ 1 คน รวมทั้งหมด 9 คน 2) กรรมการทั้ง 3 คณะ ร่วมกันวางแผนบริหารสถานศึกษาของโรงเรียน เช่น วางแผน พัฒนาการจัดการศึกษา ระดมทุนเพื่อพัฒนาการศึกษา

#### 5. วางแผนพัฒนา คุณภาพนักเรียน

สรุปผลและอภิปรายผลการจัดการศึกษาในปีการศึกษาที่ผ่านมา แล้วประชุมปรึกษาหารือกับคณะครูและบุคลากร ทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการที่ปรึกษา และคณะกรรมการผู้ปกครอง ถึงเทคนิควิธีการหรือกิจกรรมที่จะพัฒนา นักเรียนให้มี คุณสมบัติที่คาดหวัง แล้วจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี การศึกษาถัดไป โดยวางแผนพัฒนาคุณภาพนักเรียน จำนวน 5 ด้าน (SMART) ดังต่อไปนี้

1) พัฒนาสุขภาพร่างกายให้แข็งแรง (Strong: S) เป็นการ พัฒนาสุขภาพร่างกายของนักเรียน ให้แข็งแรง สมบูรณ์ ได้แก่ การมีภาวะโภชนาการตามเกณฑ์ การมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์โดยตั้งเกณฑ์บอกระดับความสำเร็จว่า นักเรียน โรงเรียนต้องมีภาวะโภชนาการตามเกณฑ์ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 มีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 75

2) พัฒนาคุณธรรมด้านการออม (Moral in saving: M) เป็นการพัฒนาคุณธรรมนักเรียน โดยมุ่งเน้นเป็นพิเศษในเรื่อง การออม เนื่องจากนักเรียนมีลักษณะนิสัยที่ใช้จ่ายเงินอย่างฟุ่มเฟือย ส่งผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของผู้ปกครองนักเรียนที่มีฐานะยากจนอยู่แล้ว โดยตั้งเกณฑ์

บอกระดับความสำเร็จว่า นักเรียนโรงเรียนบ้านปะหละทุกคนต้องมีการออมเงินกับ กิจกรรมออมวันนี้ เป็นเศรษฐกิจในวันหน้า

3) พัฒนาความสามารถในการทำงาน (Ability: A) เป็นการ พัฒนาความสามารถในการทำงาน โดยมุ่งเน้นในเรื่องการทำ ความสะอาดบริเวณโรงเรียนที่รับผิดชอบ เพื่อให้นักเรียนเกิดสุขนิสัยที่ดี เพื่อนำไปใช้ที่บ้านแบ่งเบาภาระผู้ปกครองนักเรียน โดยตั้งเกณฑ์บอกระดับความสำเร็จว่า นักเรียนโรงเรียนบ้าน ปะหละต้องมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านมุ่งมั่นในการ ทำงานในระดับ ดีขึ้นไปไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

4) พัฒนาความสามารถด้านการอ่าน การเขียน และ คณิตศาสตร์ (Reading, Writing & Arithmetic: R) เป็นการ พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยประเมินจากผล การทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน (O-NET) เนื่องจากการทดสอบทาง การศึกษา ระดับชาตินั้นพื้นฐาน เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความรู้และ ความคิดรวบยอดของนักเรียนตามหลักสูตร แกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โดยมีเกณฑ์บอก ระดับความสำเร็จว่านักเรียนต้องมีค่าคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบทาง การศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน (O-NET) สูงกว่าค่าคะแนน เฉลี่ยระดับประเทศทุกวิชา

5) พัฒนาความสามารถด้านการใช้ภาษาอังกฤษ เพื่อการสื่อสาร (Training in English: T) เป็นการพัฒนา ในการใช้ภาษาอังกฤษของนักเรียน เน้นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ในชั้นเรียน โดยจัดทำเป็นรายวิชาเพิ่มเติม “วิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร” และกิจกรรมเสริม หลักสูตร นอกชั้นเรียน โดยมีเกณฑ์บอกระดับ ความสำเร็จว่านักเรียนต้องมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน วิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ในระดับดี (เกรด 3) ขึ้นไป ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75

ขั้นที่ 2 การดำเนินการตามแผน (Do with mentoring: Dm)

#### 1. พัฒนาคุณภาพ สถานศึกษา

คณะครู ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการ ที่ปรึกษา คณะกรรมการผู้ปกครอง ของโรงเรียนบ้านปะหละ ร่วมกันดำเนินการปรับบริบท สภาพแวดล้อม และโครงสร้างภายในโรงเรียน ดังต่อไปนี้

- 1) จัดทำลานส่งเสริมสติปัญญาสำหรับอาคารเรียนอนุบาล
- 2) ปรับปรุงซ่อมแซมหลังคาอาคารเรียนห้องอนุบาลและ ห้องสมุด
- 13) ก่อสร้างหลังคาบังแดดบังฝนหลังอาคารเรียนระดับ ประถมศึกษา
- 14) จัดทำน้ำพุรอบ ๆ ห้องสมุด เพื่อทำให้บรรยากาศน่าอ่าน
- 15) แบ่งบริเวณที่นักเรียนรับผิดชอบทำความสะอาด

16) สร้างลานกิจกรรมและเวทีด้านหน้าอาคารเรียน เพื่อใช้เป็นลานจัดกิจกรรม  
สำหรับนักเรียน

17) สร้างกองอำนวยการสำหรับงานภาคสนาม

## 2. พัฒนาคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา ดำเนินการพัฒนาตนเอง ผ่านสื่อออนไลน์จำนวน 4 หัวข้อ

- 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ
- 2) หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
- 3) การนิเทศการจัดการเรียนรู้
- 4) การบริหารคุณภาพโดยใช้วงจรคุณภาพของเดมมิง (Deming cycle: PDCA)

## 3. พัฒนาคุณภาพครู

1) นำแบบทดสอบความรู้ความเข้าใจ เรื่อง การจัดการ เรียนรู้เชิงรุกไปทดสอบครู  
ก่อนการพัฒนา

2) ดำเนินการพัฒนาครูเรื่อง การจัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยใช้การอบรมเชิงปฏิบัติการ  
ที่เน้นสถานศึกษาเป็นฐาน แบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 หน่วย ดังนี้

- หน่วยที่ 1 เรื่อง ลักษณะสำคัญและบทบาทของครู ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก
- หน่วยที่ 2 เรื่อง รูปแบบและวิธีการจัดการเรียนรู้เชิงรุก
- หน่วยที่ 3 เรื่อง การออกแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุก
- หน่วยที่ 4 เรื่อง การฝึกปฏิบัติการเขียนแผนการจัดการ เรียนรู้เชิงรุก

3) ครูดำเนินการออกแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุกและการจัดทำแผนการจัดการ  
เรียนรู้

4) ครูนำแผนการจัดการเรียนรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ ในชั้นเรียนของตนเอง  
ควบคู่กับการนิเทศแบบพี่เลี้ยงตามความต้องการของครูแต่ละคน ซึ่งผู้อำนวยการสถานศึกษา  
เป็นผู้นิเทศทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง

## 4. พัฒนาคุณภาพ การมีส่วนร่วมของ ชุมชน

1) ดำเนินการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อสร้างความเข้าใจใน  
บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยชี้แจงบทบาทหน้าที่ และดำเนินการ  
คัดเลือกคณะกรรมการที่ปรึกษา

2) ดำเนินการคัดเลือกคณะกรรมการผู้ปกครอง โดยคัดเลือกในที่ประชุมผู้ปกครอง  
นักเรียน จำนวน 9 คน

3) ดำเนินการประชุมคณะกรรมการทุกคณะ เพื่อกำหนด บทบาทหน้าที่ของ  
แต่ละคณะ และวางแผนพัฒนาคุณภาพ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านปะหละร่วมกัน

4) คณะกรรมการทุกคณะ มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนตลอดปีการศึกษา รวมถึงให้การสนับสนุน ส่งเสริม ให้คำปรึกษาแนะนำในการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียน

#### 5. พัฒนาคุณภาพ นักเรียน

ดำเนินการพัฒนาคุณภาพนักเรียน จำนวน 5 ด้าน (SMART) ตลอดปีการศึกษาผ่านโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ตลอด ปีการศึกษา ดังต่อไปนี้

1) พัฒนาสุขภาพร่างกายให้แข็งแรง (Strong: S) เป็น การพัฒนาสุขภาพร่างกายของนักเรียนให้แข็งแรง สมบูรณ์ ได้แก่ การมีภาวะโภชนาการตามเกณฑ์ การมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์ผ่านกิจกรรม อาหารกลางวัน อาหารเสริม(นม) การจัดการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา และกิจกรรมกีฬา สู่ความเป็นเลิศ ดำเนินการตลอดปีการศึกษา

2) พัฒนาคุณธรรมด้านการออม (Moral in saving: M) เป็นการพัฒนาคุณธรรมนักเรียน โดยมุ่งเน้นให้นักเรียนมี คุณลักษณะด้านการออม ผ่านกิจกรรมออมในวันนี้เป็นเศรษฐกิจในวันหน้าดำเนินการตลอดปีการศึกษา

3) พัฒนาความสามารถในการทำงาน (Ability: A) เป็น การพัฒนาความสามารถในการทำงานของนักเรียน โดยมุ่งเน้น ในเรื่องการทำความสะอาดบริเวณโรงเรียนที่รับผิดชอบผ่านกิจกรรมรักษาสะอาด ดำเนินการตลอดปีการศึกษา

4) พัฒนาความสามารถด้านการอ่าน การเขียน และ คณิตศาสตร์ (Reading, Writing & Arithmetic: R) เป็นการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดำเนินการผ่านกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ และกิจกรรมการประเมินผลตามสภาพจริง ดำเนินการตลอดปีการศึกษา

5) พัฒนาความสามารถด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อ การสื่อสาร (Training in English: T) เป็นการพัฒนาการใช้ ภาษาอังกฤษของนักเรียน ดำเนินการผ่านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ รายวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร (รายวิชา เพิ่มเติม) ซึ่งจัดเป็นรายวิชาเพิ่มเติมสำหรับนักเรียนชั้น ประถมศึกษาปีที่ 1 – 6 และกิจกรรมยามเช้า ดำเนินการ ตลอดปีการศึกษา

#### ขั้นที่ 3 การตรวจสอบ (Check with mentoring: Cm)

##### 1. ตรวจสอบ คุณภาพสถานศึกษา

1) ผู้บริหารสถานศึกษานำแบบประเมินความพึงพอใจ ที่มีการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทำการประเมินเมื่อสิ้นปีการศึกษา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีดังนี้

- (1) ผู้แทนหน่วยงานต้นสังกัด
- (2) ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกลุ่มเครือข่าย
- (3) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(4) คณะกรรมการที่ปรึกษา

(5) คณะกรรมการผู้ปกครองนักเรียน

(6) คณะครูและบุคลากรทางการศึกษา

2) วิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนา คุณภาพสถานศึกษา

2. ตรวจสอบ คุณภาพผู้บริหาร สถานศึกษา

1) ประเมินความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยพิจารณาจากผลการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษา แล้วบันทึกผลการประเมิน โดยใช้แบบบันทึกข้อมูล การประเมินมาตรฐานการศึกษา ระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ

2) วิเคราะห์ผลการประเมินความสามารถในการบริหาร จัดการสถานศึกษา

3. ตรวจสอบ คุณภาพครู

1) นำแบบทดสอบความรู้ความเข้าใจ เรื่อง การจัดการเรียนรู้เชิงรุกไปทดสอบกับครู หลังจากการพัฒนาเสร็จสิ้นแล้ว

2) นำแบบประเมินความสามารถในการจัดการเรียนรู้ ไปประเมินความสามารถ ในการจัดการเรียนรู้ของครู

3) วิเคราะห์ผลการทดสอบความรู้ความเข้าใจ เรื่อง การจัดการเรียนรู้เชิงรุก เพื่อเปรียบเทียบคะแนนก่อนและหลัง การพัฒนา

4) วิเคราะห์ผลการประเมินความสามารถในการจัดการ เรียนรู้ของครู

4. ตรวจสอบ คุณภาพการมีส่วนร่วม ร่วมของชุมชน

1) ผู้บริหารสถานศึกษานำแบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการมีส่วนร่วมของ ชุมชนให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทำการประเมินเมื่อสิ้นปีการศึกษา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีดังนี้

(1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(2) คณะกรรมการที่ปรึกษา

(3) คณะกรรมการผู้ปกครองนักเรียน

(4) คณะครูและบุคลากรทางการศึกษา

2) วิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อ การมีส่วนร่วมของชุมชน

5. ตรวจสอบ คุณภาพนักเรียน

1) ประเมินสุขภาพร่างกายของนักเรียน โดยประเมินจาก ภาวะโภชนาการและ ทดสอบสมรรถภาพทางกายของนักเรียน ในช่วงปลายปีการศึกษา โดยใช้แบบประเมินของ กรมพลศึกษา แล้วบันทึกผลการประเมินโดยใช้แบบบันทึกข้อมูล ภาวะโภชนาการนักเรียน และแบบบันทึกข้อมูลผลการทดสอบ สมรรถภาพทางกายนักเรียน

2) ประเมินคุณธรรมด้านการออม โดยประเมินจากการร่วม กิจกรรมออมวันนี้ เป็นเศรษฐกิจวันหน้าของนักเรียน จากรายงานผลการดำเนินกิจกรรมเมื่อสิ้นปีการศึกษา 2564 แล้วบันทึกผลการประเมิน โดยใช้แบบบันทึกข้อมูลผลการออมเงินของ นักเรียนในกิจกรรมออมวันนี้ เป็นเศรษฐกิจในวันหน้า

3) ประเมินความสามารถในการทำงาน โดยประเมินจากคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน โดยใช้แบบประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของสำนักวิชาการและ มาตรฐานการศึกษาตลอดปีการศึกษา แล้วบันทึกผลการประเมินโดยใช้แบบบันทึกข้อมูลผลการ ประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนด้านความมุ่งมั่น ในการทำงาน

4) ประเมินความสามารถด้านการอ่าน การเขียน และคณิตศาสตร์ โดยประเมินจาก การทดสอบทางการศึกษา ระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) โดยประเมินในวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2565 แล้วบันทึกผลการประเมินโดยใช้แบบบันทึกข้อมูล

5) ประเมินความสามารถด้านการใช้ภาษาอังกฤษ เพื่อการสื่อสาร โดยประเมินจาก ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายวิชาภาษาอังกฤษ (รายวิชาเพิ่มเติม) เมื่อสิ้นปีการศึกษา แล้วบันทึก ผลการประเมินโดยใช้แบบบันทึกข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน วิชาภาษาอังกฤษเพื่อการ สื่อสาร

6) วิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพนักเรียน ได้แก่

6.1) ผลการประเมินสุขภาพร่างกายของนักเรียน

6.2) ผลการประเมินคุณธรรมด้านการออม

6.3) ผลการประเมินความสามารถในการทำงาน

6.4) ผลการประเมินความสามารถด้านการอ่าน การเขียน และคณิตศาสตร์

6.5) ผลการประเมินความสามารถด้านการใช้ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

ขั้นที่ 4 การปรับปรุงแก้ไข (Act with mentoring: Am)

1. ปรับปรุงแก้ไข คุณภาพสถานศึกษา

นำการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อคุณภาพสถานศึกษา มาวิเคราะห์ปัญหาและ สาเหตุที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

2. ปรับปรุงแก้ไข คุณภาพผู้บริหาร สถานศึกษา

นำผลการประเมินความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา มาวิเคราะห์ปัญหา และสาเหตุที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

### 3. ปรับปรุงแก้ไข คุณภาพครู

นำผลการทดสอบความรู้ความเข้าใจเรื่อง การจัดการเรียนรู้เชิงรุก และ ผลการประเมินความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครูมาวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้ ในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

### 4. ปรับปรุงแก้ไข คุณภาพการมีส่วนร่วมของชุมชน

นำผลการประเมินผลการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน มาวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

### 5. ปรับปรุงแก้ไข คุณภาพนักเรียน

นำผลการประเมินคุณภาพนักเรียน ได้แก่

- 1) ผลการประเมินสุขภาพร่างกายของนักเรียน
- 2) ผลการประเมินคุณธรรมด้านการออม
- 3) ผลการประเมินความสามารถในการทำงาน
- 4) ผลการประเมินความสามารถด้านการอ่าน การเขียน และคณิตศาสตร์
- 5) ผลการประเมินความสามารถด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

มาวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป



## บทที่ 5

### การประเมินผล

#### ประเมินผล การดำเนินงาน ตามรูปแบบฯ โดยภาพรวม

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา นำเสนอผลการดำเนินงาน ผลงานหรือรางวัลที่เกิดจากการดำเนินงานตามรูปแบบ การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านปะหละ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต่อ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการที่ปรึกษา และคณะกรรมการผู้ปกครอง และร่วมกันอภิปรายเพื่อให้ทราบ ถึงจุดเด่น จุดด้อย และจุดที่ต้องแก้ไขปรับปรุง

2) ผู้อำนวยการสถานศึกษา นำแบบประเมินผล การดำเนินงานตามรูปแบบฯ ให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทำการประเมิน เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานตามรูปแบบฯ โดยประเมินจากความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนี้

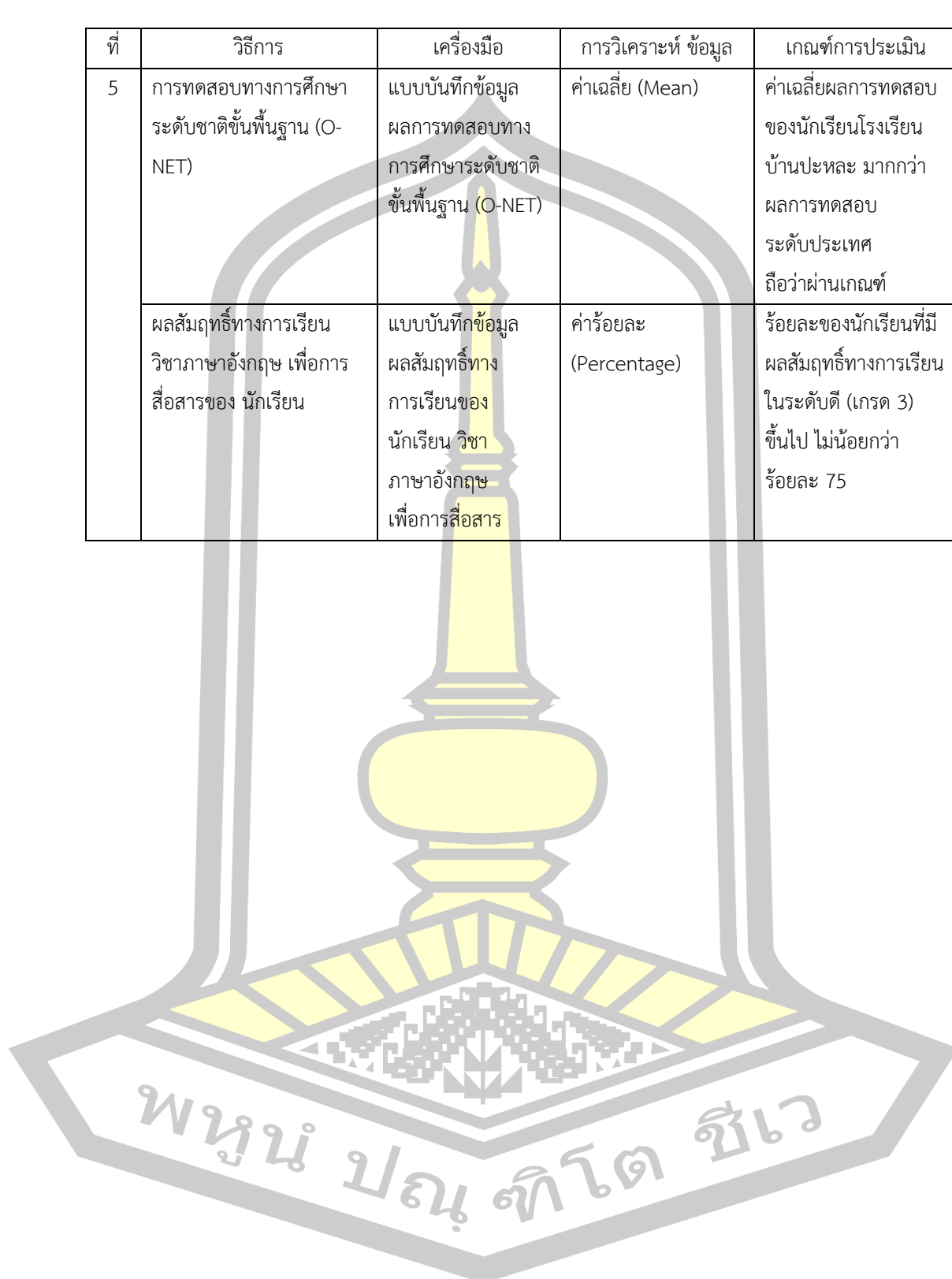
- (1) ผู้แทนหน่วยงานต้นสังกัด
- (2) ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกลุ่มเครือข่าย
- (3) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- (4) คณะกรรมการที่ปรึกษา
- (5) คณะกรรมการผู้ปกครองนักเรียน
- (6) คณะครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (7) ผู้ปกครองนักเรียน

3) วิเคราะห์ผลการประเมินการดำเนินงานรูปแบบ การบริหารสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

| ที่ | วิธีการ                                                                                                                             | เครื่องมือ                                                                                                          | การวิเคราะห์ข้อมูล                                                       | เกณฑ์การประเมิน                                                         |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 2   | ด้านคุณภาพสถานศึกษา<br>ประเมินความพึงพอใจ ที่มีต่อ<br>การพัฒนาคุณภาพ สถานศึกษา                                                      | แบบประเมิน<br>ความพึงพอใจที่มีต่อ<br>การพัฒนาคุณภาพ<br>สถานศึกษา                                                    | - ค่าเฉลี่ย (Mean) -<br>ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (Standard<br>Deviation) | ผลการประเมิน อยู่ใน<br>ระดับมากขึ้นไป จึงถือว่า<br>ผ่านเกณฑ์ การประเมิน |
| 2   | ด้านคุณภาพผู้บริหาร<br>สถานศึกษา ประเมินจาก ผล<br>การประเมิน การประกัน<br>คุณภาพ ภายในสถานศึกษา<br>ด้านการบริหารจัดการ<br>สถานศึกษา | แบบบันทึกข้อมูล<br>การประเมินมาตรฐาน<br>การศึกษาระดับ<br>การศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>ด้านกระบวนการ<br>บริหารและการจัดการ | ค่าร้อยละ<br>(Percentage)                                                | ผลการประเมิน ไม่ต่ำกว่า<br>ดีเลิศ ทุกประเด็น การ<br>พิจารณา             |

| ที่ | วิธีการ                                                                                           | เครื่องมือ                                                                               | การวิเคราะห์ข้อมูล                                             | เกณฑ์การประเมิน                                                                                        |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3   | ด้านคุณภาพครู ทดสอบความรู้ความเข้าใจของครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (ก่อนและหลังการพัฒนา) | แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจ เรื่องการจัดการเรียนรู้เชิงรุก                                 | การทดสอบลำดับพหุสัย                                            | การทดสอบความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01                                             |
|     | ประเมินความสามารถในการจัดการเรียนรู้ ของครู                                                       | -แบบประเมินความสามารถในการจัดการเรียนรู้                                                 | - ค่าเฉลี่ย (Mean) - ค่าร้อยละ (Percentage)                    | ผลการประเมินอยู่ในระดับดีขึ้นไป จึงถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมิน                                           |
| 4   | ด้านคุณภาพ การมีส่วนร่วมของชุมชน ประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน                  | แบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน                                       | - ค่าเฉลี่ย (Mean) - ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) | ผลการประเมินอยู่ในระดับมากขึ้นไป จึงถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมิน                                          |
| 5   | ด้านคุณภาพนักเรียน ประเมินภาวะโภชนาการนักเรียน                                                    | แบบบันทึกข้อมูลภาวะโภชนาการนักเรียน                                                      | ค่าร้อยละ (Percentage)                                         | ผลการประเมินเป็นไปตามเกณฑ์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75                                                        |
|     | ทดสอบสมรรถภาพ ทางกายประจำปี                                                                       | แบบบันทึกข้อมูล ผลการทดสอบสมรรถภาพทางกายนักเรียน                                         | ค่าร้อยละ (Percentage)                                         | ผลการประเมินเป็นไปตามเกณฑ์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75                                                        |
|     | การออมเงินผ่านกิจกรรมออมในวันนี้เป็นเศรษฐกิจ ในวันหน้า                                            | แบบบันทึกข้อมูล ผลการออมเงินของนักเรียนในกิจกรรมออมวันนี้เป็นเศรษฐกิจในวันหน้า           | ค่าร้อยละ (Percentage)                                         | ผลการออมเงินของนักเรียน คิดเป็นร้อยละ 100                                                              |
|     | ประเมินคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ ด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน                                         | แบบบันทึกข้อมูล ผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน | ค่าร้อยละ (Percentage)                                         | ร้อยละของนักเรียน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านความมุ่งมั่นในการทำงานอยู่ในระดับดี |

| ที่ | วิธีการ                                                                 | เครื่องมือ                                                                                        | การวิเคราะห์ ข้อมูล       | เกณฑ์การประเมิน                                                                                                 |
|-----|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5   | การทดสอบทางการศึกษา<br>ระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-<br>NET)                 | แบบบันทึกข้อมูล<br>ผลการทดสอบทาง<br>การศึกษาระดับชาติ<br>ขั้นพื้นฐาน (O-NET)                      | ค่าเฉลี่ย (Mean)          | ค่าเฉลี่ยผลการทดสอบ<br>ของนักเรียนโรงเรียน<br>บ้านปะหละ มากกว่า<br>ผลการทดสอบ<br>ระดับประเทศ<br>ถือว่าผ่านเกณฑ์ |
|     | ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน<br>วิชาภาษาอังกฤษ เพื่อการ<br>สื่อสารของ นักเรียน | แบบบันทึกข้อมูล<br>ผลสัมฤทธิ์ทาง<br>การเรียนของ<br>นักเรียน วิชา<br>ภาษาอังกฤษ<br>เพื่อการสื่อสาร | ค่าร้อยละ<br>(Percentage) | ร้อยละของนักเรียนที่มี<br>ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน<br>ในระดับดี (เกรด 3)<br>ขึ้นไป ไม่น้อยกว่า<br>ร้อยละ 75        |



## ประวัติผู้เขียน

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อ                 | นายพุงค์ ทองคำ                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| วันเกิด              | วันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2519                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| สถานที่เกิด          | อำเภอท่าคันโท จังหวัดกาฬสินธุ์                                                                                                                                                                                                                                                             |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน  | บ้านเลขที่ 315 หมู่ที่ 1 ถนนหนองหิน-ท่าคันโท<br>ตำบลยางอ้อม อำเภอท่าคันโท จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46190                                                                                                                                                                              |
| ตำแหน่งหน้าที่การงาน | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา วิทยฐานะ<br>ชำนาญการพิเศษ                                                                                                                                                                                                               |
| สถานที่ทำงานปัจจุบัน | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2<br>ถนนกระนวน-ฮ่องฮี ตำบลห้วยเม็ก อำเภอห้วยเม็ก จังหวัดกาฬสินธุ์ 46170                                                                                                                                                                  |
| ประวัติการศึกษา      | พ.ศ. 2542 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.)<br>สาขาวิชาดนตรีศึกษา สถาบันราชภัฏอุดรธานี<br>พ.ศ. 2550 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)<br>สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม<br>พ.ศ. 2567 ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.)<br>สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยมหาสารคาม |

พูน ปณ ภิโต ชีเว