



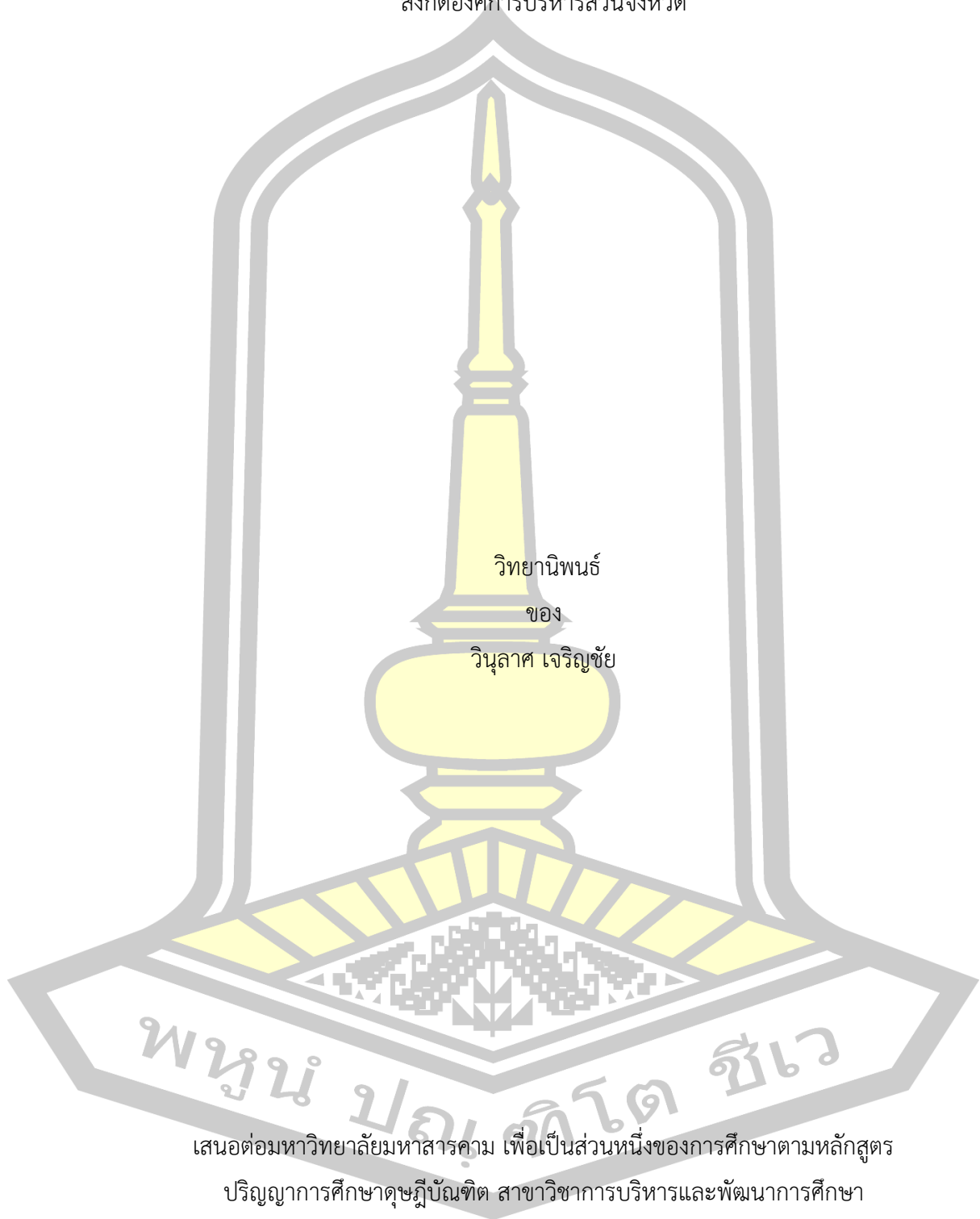
การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

วิทยานิพนธ์
ของ
วิมลลาศ เจริญชัย

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา
กรกฎาคม 2562

สงวนลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด



วิทยานิพนธ์
ของ
วิมลลาศ เจริญชัย

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

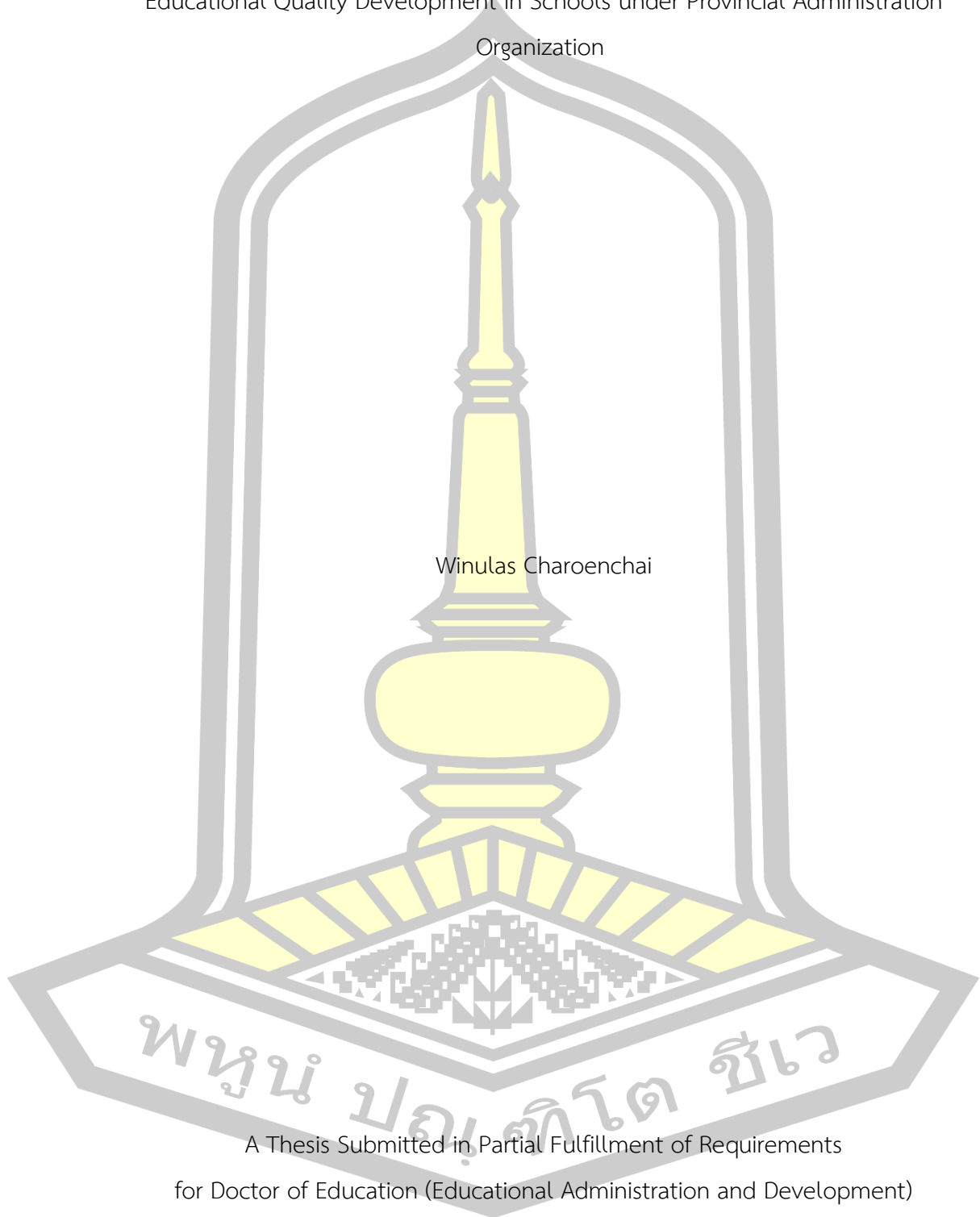
กรกฎาคม 2562

สงวนลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Development Model of High Performance Organization Management for
Educational Quality Development in Schools under Provincial Administration

Organization

Winulas Charoenchai



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

July 2019

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายวิฑูลาศ เจริญชัย แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์)

.....กรรมการ

(ผศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. จำเนียร พลหาญ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

.....
(ผศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด		
ผู้วิจัย	วินุลาศ เจริญชัย		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. สุธรรม ธรรมทัตตานนท์		
ปริญญา	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2562

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และ 4) เพื่อศึกษาผลการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้ การวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าฝ่าย สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 325 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ระยะที่ 3 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ตรวจสอบยืนยันรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และระยะที่ 4 การศึกษาผลการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้ โดยเปรียบเทียบผลก่อนและหลังการใช้รูปแบบ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

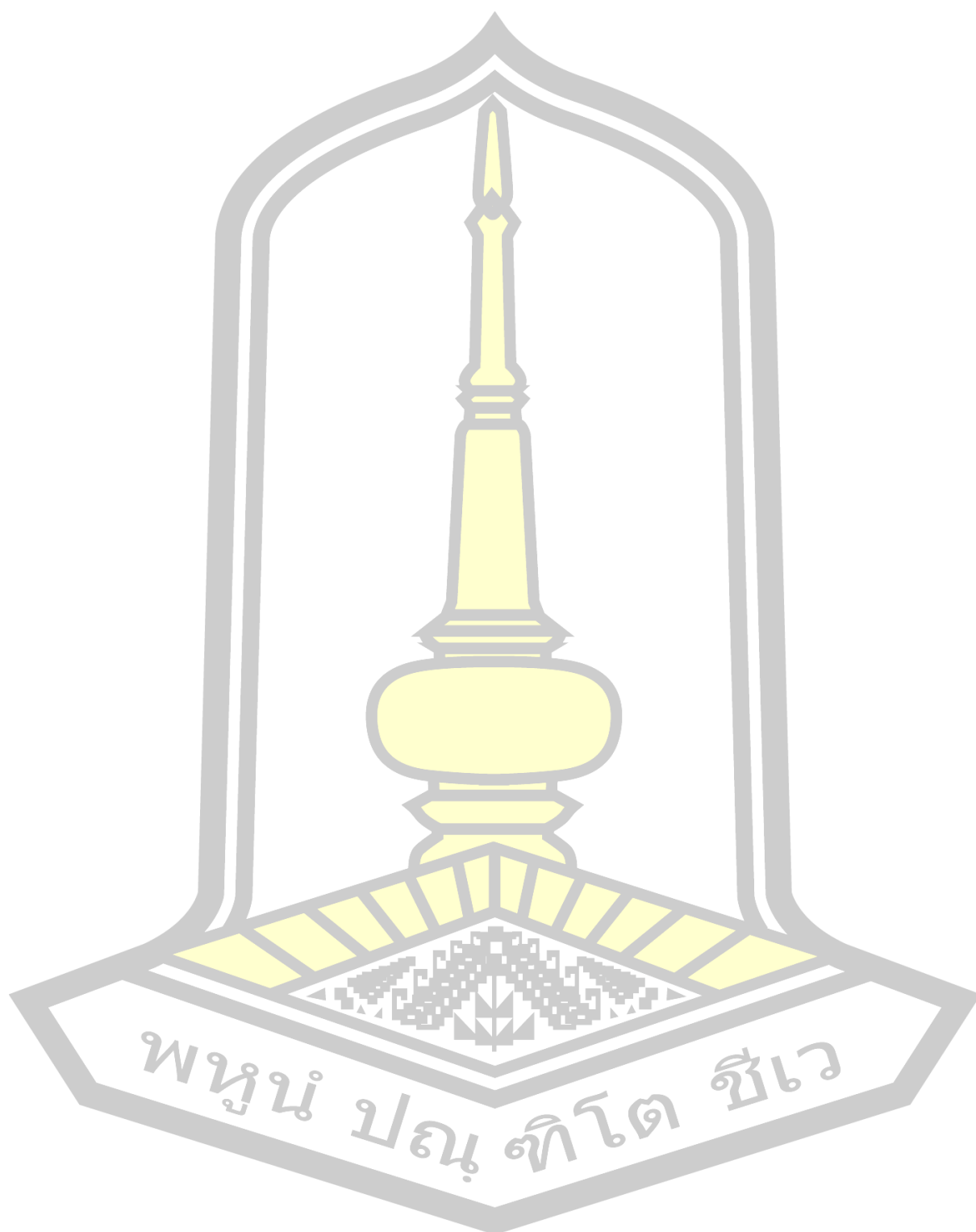
1. การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 77 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ 16 ตัวชี้วัด 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 10 ตัวชี้วัด 3) การจัดการความรู้ 10 ตัวชี้วัด 4) การจัดการกระบวนการ 17 ตัวชี้วัด 5) การพัฒนาบุคลากร 7 ตัวชี้วัด 6) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 9 ตัวชี้วัด และ 7) การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน 8 ตัวชี้วัด ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก

2. สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอยู่ในระดับมากที่สุด

3. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 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 และผลการประเมินรูปแบบพบว่า มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

4. การนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้ พบว่า ก่อนการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนหลังการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และความพึงพอใจการนำรูปแบบไปใช้อยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ : การพัฒนารูปแบบ, การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง, คุณภาพการศึกษา



TITLE	The Development Model of High Performance Organization Management for Educational Quality Development in Schools under Provincial Administration Organization		
AUTHOR	Winulas Charoenchai		
ADVISORS	Associate Professor Sutham Thamatasenahant , Ed.D.		
DEGREE	Doctor of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2019

ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to study the components and indicators of the management of high performance organizations for educational quality development in schools under the provincial administration organization 2) to study current conditions and desirable conditions of management of high performance organizations for educational quality development in schools under the provincial administration organization 3) to develop management model of high performance organizations for educational quality development in schools under the provincial administration organization and 4) to study the effect of using the high performance organization management model to develop educational quality in schools under the provincial administration organization. This research is divided into 4 phases : phase 1 the study of elements and indicators of management of high performance organizations for educational quality development in schools under the provincial administration organization. Check the appropriateness of the composition by 7 experts, phase 2 study of current conditions and desirable conditions of management of high performance organizations for educational quality development in schools under the provincial administration organization The sample group was the director of school deputy director of school or the head of the department under the provincial administration organization of 325 people using stratified sampling method, phase 3

developing the management model of high performance organizations for educational quality development in schools under the provincial administration organization verification of model by 9 experts and phase 4 the study of the effect of the management model of high performance organizations for educational quality development in schools under the provincial administration organization by comparing the results before and after using the model. The tools used in this research consisted of interview form and questionnaire. The statistics used in data analysis were percentage, mean, standard deviation, t-test and content analysis.

The findings were as follows :

1. A study of components and indicator of high performance organization management for educational quality development in schools under provincial administration organization consists of 7 components 77 indicators were as follows : 1) 16 indicators of leadership 2) 10 indicators of defining vision and strategy 3) 10 indicators of knowledge management 4) 17 indicators of process management 5) 7 indicators of workforce development 6) 9 indicators of focusing on Stakeholders and 7) 8 indicators of focus on performance. The assessment results were at a high level.

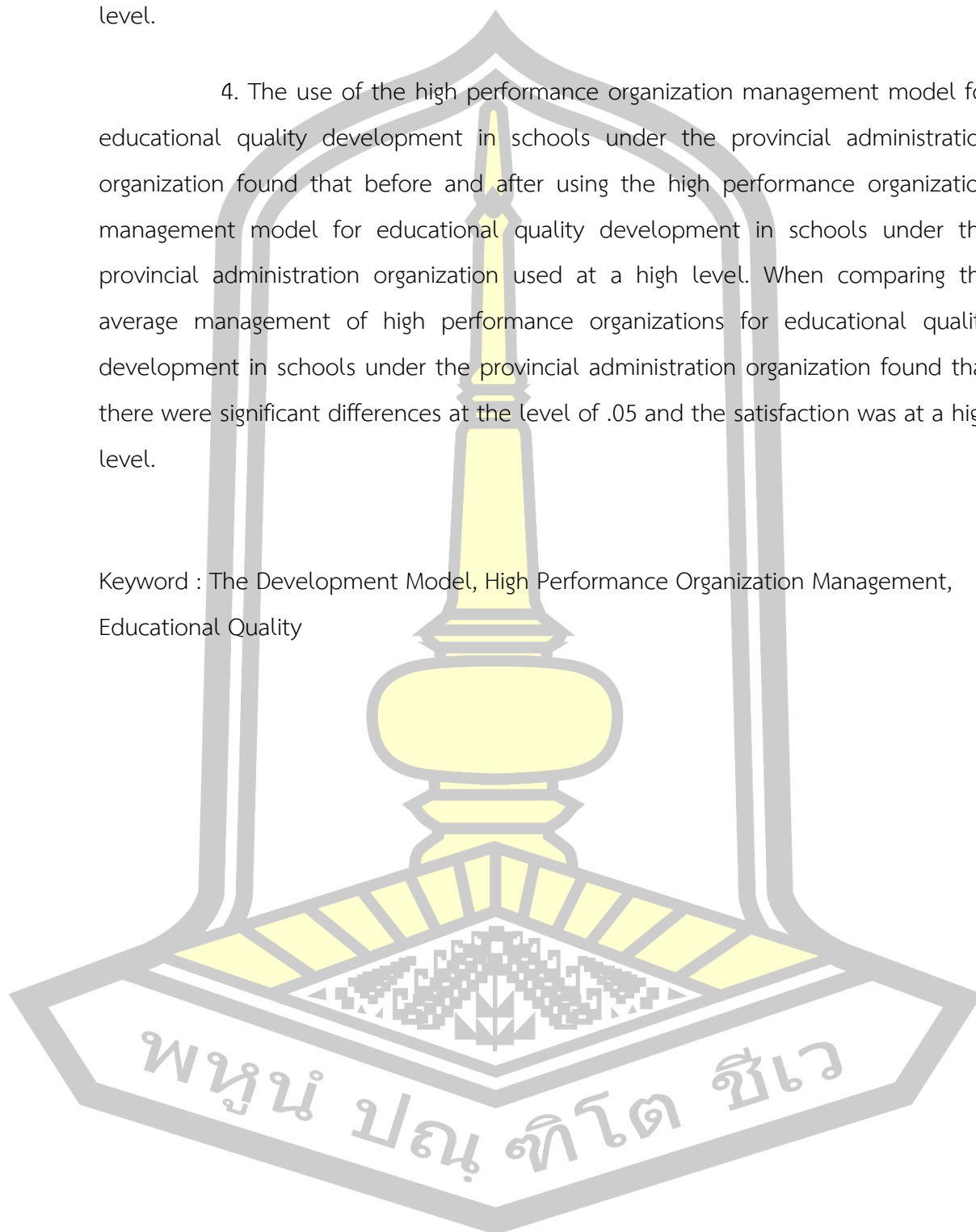
2. The overall current conditions of high performance organization management for educational quality development in schools under provincial administration organization were at a high level. The desirable conditions of high performance organization management for educational quality development in schools under provincial administration organization were at the highest level.

3. The development model of high performance organization management for educational quality development in schools under provincial administration organization, the model consists of 5 parts : part 1 principles, concepts and objectives part 2: management of high performance organizations consisting of 1) leadership 2) defining vision and strategy 3) knowledge management 4) process management 5) workforce development 6) focusing on stakeholders 7) focus on performance part 3 guidelines for Implementation part 4 evaluation and part 5 conditions. The results of

the evaluation were found that the model was appropriate and possible at the highest level.

4. The use of the high performance organization management model for educational quality development in schools under the provincial administration organization found that before and after using the high performance organization management model for educational quality development in schools under the provincial administration organization used at a high level. When comparing the average management of high performance organizations for educational quality development in schools under the provincial administration organization found that there were significant differences at the level of .05 and the satisfaction was at a high level.

Keyword : The Development Model, High Performance Organization Management, Educational Quality



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีและสมบูรณ์ได้ด้วยการช่วยเหลือและแนะนำอย่างดียิ่งจากท่าน รองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่ให้คำแนะนำช่วยเหลือและสละเวลาในการแก้ไขข้อบกพร่อง จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ กรรมการสอบ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำให้คำชี้แนะ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องทุกขั้นตอนของการวิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิศร เนาวนนท์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ชัย ภูเจริญ ดร.ประเวศ เทศเรียน ดร.ศราวุฒิ สุตะวงศ์ ดร.สมจิตร มุ่งกลาง ดร.อภิวัฒน์ พลสยม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมานจิต ภิรมย์ริน รองศาสตราจารย์ ดร.จินฉัตร ปะโคทัง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนะวงศ์ ดร.สุวัฒน์ เงินฉ่ำ ว่าที่ร้อยตรี ดร.อานนท์ สุขภาคกิจ ดร.ประพนธ์ หลีสิน ดร.เอกชัย ชิมโคตร และ ดร.รัชณี ชังชู ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่มในการยกร่างรูปแบบการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.บรรจบ บุญจันทร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิติพงษ์ ลีอนาม ดร.อภิรมย์ สีนชุม ดร.เจริญ ศรีแสนปาง และ ดร.ยุภาพร เทพสุรียานนท์ ผู้เชี่ยวชาญช่วยเหลือในการพิจารณาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ และครู ของสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและทำให้งานวิจัยสำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ขอขอบคุณครอบครัวเจริญชัยที่เป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนการศึกษา หากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีคุณค่าและเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยขอขอบคุณความดีดังกล่าวเป็นการบูชาพระคุณ คุณพ่อคุณแม่ ครูอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่มีส่วนให้เกิดความสำเร็จในการศึกษาในครั้งนี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ช
กิตติกรรมประกาศ.....	ญ
สารบัญ.....	ฎ
สารบัญตาราง.....	ต
สารบัญภาพประกอบ.....	ด
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามของการวิจัย.....	6
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	7
ความสำคัญของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
การบริหารจัดการ.....	15
การบริหารการศึกษา.....	16
การบริหารสถานศึกษา.....	19
องค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO).....	26
คุณภาพการศึกษา.....	80
รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ.....	82

การประเมินความต้องการจำเป็น.....	95
การสนทนากลุ่ม.....	98
วงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (PDCA).....	101
บริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	104
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	119
งานวิจัยในประเทศ.....	119
งานวิจัยต่างประเทศ.....	130
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	134
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อ พัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	136
ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถ นะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	140
ระยะที่ 3 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	146
ระยะที่ 4 การศึกษาผลการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้	153
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	158
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	158
ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	158
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	159
ระยะที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	159
ระยะที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การ สมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัด	195

สารบัญตาราง

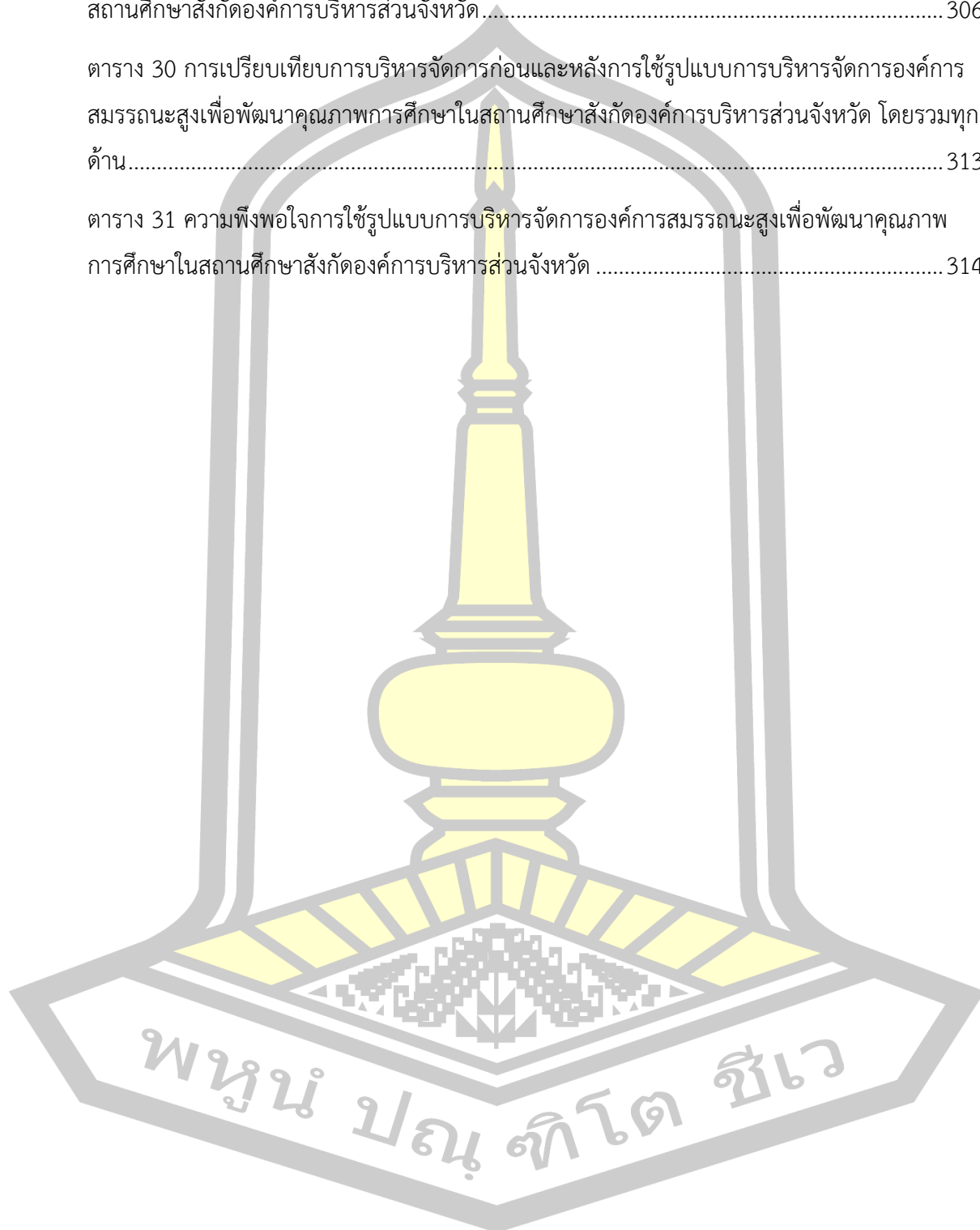
	หน้า
ตาราง 1 High Performance Organization Shift	41
ตาราง 2 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูง	46
ตาราง 3 สรุปประเด็นองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา.....	50
ตาราง 4 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบและตัวชี้วัดขององค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา	76
ตาราง 5 จำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	115
ตาราง 6 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	142
ตาราง 7 องค์ประกอบและตัวชี้วัดจากการสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร และงานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง	159
ตาราง 8 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบภาวะผู้นำ และตัวชี้วัด	167
ตาราง 9 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ และตัวชี้วัด.....	169
ตาราง 10 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบการจัดการความรู้ และตัวชี้วัด.....	172
ตาราง 11 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบการจัดการกระบวนการ และตัวชี้วัด.....	175
ตาราง 12 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากรและตัวชี้วัด.....	177
ตาราง 13 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตัวชี้วัด	180
ตาราง 14 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัด.....	182
ตาราง 15 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบและตัวชี้วัดจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ	183
ตาราง 16 ผลการประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัด การบริหารจัดการองค์การ สมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (n = 7).....	189
ตาราง 17 ความถี่และค่าร้อยละ ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	196

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวมและรายด้าน	197
ตาราง 19 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านภาวะผู้นำ	198
ตาราง 20 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	200
ตาราง 21 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการจัดการความรู้	202
ตาราง 22 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการจัดการกระบวนการ	204
ตาราง 23 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการพัฒนาบุคลากร	207
ตาราง 24 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	208
ตาราง 25 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน	210
ตาราง 26 การสังเคราะห์องค์ประกอบ และตัวชี้วัด จากการศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี	225
ตาราง 27 การบันทึกการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ	247
ตาราง 28 ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (n = 9)	296

ตาราง 29 ผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาใน
สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด..... 306

ตาราง 30 การเปรียบเทียบการบริหารจัดการก่อนและหลังการใช้รูปแบบการบริหารจัดการองค์การ
สมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวมทุก
ด้าน..... 313

ตาราง 31 ความพึงพอใจการใช้รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพ
การศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 314



สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการในการวิจัย.....	11
ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	135
ภาพประกอบ 3 ร่างรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 1).....	246
ภาพประกอบ 4 รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด.....	295



ภูมิหลัง

ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based-Economy) ที่ปัจจัยในการผลิตและแข่งขันกำลังเปลี่ยนไปเป็นปัจจัยที่ไม่อาจจับต้องได้มากขึ้น เช่น ความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการค้าข้ามประเทศที่อาศัยวัฒนธรรมเป็นสื่อ ดังนั้นการพัฒนานวัตกรรมจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้ทุกองค์การสร้างจุดยืนที่เข้มแข็งเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมโดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความอยู่รอด การเจริญเติบโต และการสร้างสมรรถนะในการแข่งขันอย่างยั่งยืน สภาวะการณ์ดังกล่าวไม่ได้จำเพาะอยู่แต่ในด้านเศรษฐกิจเท่านั้น การบริหารกิจการที่เกี่ยวกับสาธารณะในยุคโลกาภิวัตน์นี้จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพ ในการทำให้กิจการดำเนินการไปด้วยดี และบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็วอย่างไร้พรมแดน และกระทบกระเทือนไปทุกกิจการไม่เว้นแม้ด้านการจัดการศึกษาที่จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพจึงจะทำให้การบริหารการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ (ธีระ รุญเจริญ, 2553) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในหลายด้านทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบเศรษฐกิจ โลกยุคใหม่ซึ่งมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง เป็นแรงขับ เคลื่อนที่สำคัญยิ่ง โดยเฉพาะเมื่อได้แผ่ขยายเข้าสู่ องค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ทำให้องค์การทุกองค์การ ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ขององค์การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงให้อยู่รอด ซึ่งในท่ามกลางกระแสแห่ง การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้พบว่ามีข้อมูลข่าวสารเกิดขึ้นอย่างมากมาย มีการผลิตความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีอย่างมากมาย จึงทำให้เกิดสังคมที่เรียกว่า สังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) ซึ่งในโลกยุคสังคมแห่งความรู้นี้ หน่วยบริการสาธารณะหรือที่เรียกว่า หน่วยราชการ จะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่และ ปรับวิธีการทำงานใหม่เพราะไม่เช่นนั้นแล้วสังคมไทยจะไม่สามารถแข่งขันได้ในสังคมโลก (วิจารณ์ พานิช, 2547)

การศึกษาได้รับความคาดหวังให้ทำหน้าที่ต่าง ๆ ในทางสังคม การเมืองและเศรษฐกิจมากมาย นับตั้งแต่การช่วยให้ประชาชนอ่านออกเขียนได้ และคิดเป็น เรียนรู้จริยธรรมและความเป็นพลเมือง ตลอดจนพัฒนาทักษะทางเศรษฐกิจ ซึ่งจะช่วยเพิ่มความเท่าเทียมในสังคมในระยะยาว จากบทบาทหน้าที่สำคัญหลายประการดังกล่าว การศึกษาที่ไม่มีคุณภาพจึงก่อให้เกิดปัญหาที่ร้ายแรงต่อประเทศ การแก้ปัญหาคุณภาพการศึกษาไทยเป็นเรื่องที่ยากเย็นแสนเข็ญยิ่ง

แม้จะมีความพยายามในการปฏิรูปการศึกษามากกว่า 10 ปี ยังไม่สามารถทำให้คุณภาพการศึกษาของประเทศดีขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม สาเหตุของปัญหาคุณภาพของการศึกษาที่มีผู้กล่าวถึงมากมายจนมองไม่เห็นหนทางว่าจะปฏิรูปกันอย่างไร หรือจะเริ่มแก้ไขปัญหาใดเป็นปัญหาแรก อีกทั้งการปฏิรูปในบางด้านกลับยิ่งทำให้ปัญหาแย่ลง เช่น ระบบประกันคุณภาพกลับเพิ่มภาระงานเอกสารให้ครูทำให้ครูมีเวลาในการเตรียมการสอนน้อยลง ซึ่งอาจทำให้การศึกษามีคุณภาพแย่ลงได้ ปัญหาคุณภาพการศึกษาไทยจึงไม่ใช่การขาดทรัพยากร แต่เป็นการขาดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร (อัมมาร สยามวาล, 2555) ปัญหาทางการศึกษาเป็นปัญหาสำคัญของประเทศไทยตั้งแต่อดีตต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน ซึ่งได้มีการปฏิรูปการศึกษามาแล้วเป็นระยะ ๆ ปัญหาบางเรื่องได้รับการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น บางเรื่องต้องแก้ไขปรับปรุงหรือปฏิรูปต่อไป โดยเฉพาะเมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิรูปการศึกษารั้งสำคัญ โดยมีการดำเนินการปฏิรูปการศึกษารอบแรกระหว่าง พ.ศ. 2542-2551 แต่ผลของการปฏิรูปนั้นพบว่าระบบการศึกษาของไทยยังไม่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มี คุณภาพได้ตามที่ตั้งไว้ และปัจจุบันอยู่ในช่วงของการปฏิรูปการศึกษารอบสอง หรือที่เรียกว่า “การปฏิรูป การศึกษาในทศวรรษที่สอง พ.ศ. 2552-2561” ซึ่งดำเนินการไปแล้วกว่า 5 ปี แต่ปัญหาคุณภาพการศึกษาของไทยโดยรวมอาจกล่าวได้ว่ายังเป็นปัญหาอยู่โดยเฉพาะด้านคุณภาพการศึกษา คุณภาพผู้เรียน ด้านครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ด้านประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ ด้านการเพิ่มและกระจาย โอกาสทางการศึกษาที่ไม่ทั่วถึง เท่าเทียม และด้านการผลิตและพัฒนากำลังคนเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประเทศได้ ปัญหาหลักที่สำคัญ ๆ ได้แก่ ปัญหาครู คือ การผลิตและพัฒนาครู การขาดแคลนครู คุณภาพครู และหนี้สินครู ปัญหาการเรียนรู้อื่น คือ คุณภาพการศึกษาและคุณภาพของผู้เรียนตกต่ำ โดยเฉพาะกรณีที่ได้แต่อ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ ปัญหาหลักสูตรการเรียนการสอน กระบวนการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล รวมทั้งการเรียน การสอนวิชาประวัติศาสตร์ และหน้าที่ความเป็นพลเมือง ซึ่งเป็นวิชาที่ได้รับความสำคัญน้อยมากในปัจจุบัน จนถูกมองว่าหายไปหรือยังคงมีอยู่แต่เป็นส่วนหนึ่งที่อยู่ในวิชาอื่น จึงจำเป็นต้องปรับปรุงหลักสูตรให้มีเนื้อหา สาระวิชา ประวัติศาสตร์และหน้าที่ความเป็นพลเมืองนั้นแยกมาโดยเฉพาะ ปัญหาการบริหารจัดการ คือ ปัญหาโครงสร้างการบริหารจัดการการศึกษา ปัญหาการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาจากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา แม้จะมีกฎหมายกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาแล้วก็ตาม แต่หน่วยที่นำไปปฏิบัติยังไม่มีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารงานและจัดการศึกษาเท่าที่ควร เป็นต้น รวมทั้งปัญหาการกระจายโอกาสและคุณภาพการศึกษา คือ การจัดการศึกษาโดยภาครัฐของไทยมีการรวมศูนย์โดยส่วนกลาง แม้จะเปิดโอกาสให้พัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นและหลักสูตรสถานศึกษาได้เอง แต่ในทางปฏิบัติสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นและหลักสูตร

สถานศึกษา รวมทั้งเกิดความเหลื่อมล้ำ และความไม่เป็นธรรมทางการศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้และโรงเรียนชายขอบ โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก และการศึกษาของเด็กยากจนและเด็กด้อยโอกาส ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาความไม่เท่าเทียมกันในคุณภาพของการศึกษา เป็นต้น และอีกปัญหาคือ ปัญหาการผลิตและพัฒนากำลังคนเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน คือ หลักสูตรอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาปัจจุบันไม่สามารถตอบสนองความต้องการเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันกับนานาชาติได้ (สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2557)

ปัญหาหลักที่ประเทศไทยต้องเร่งแก้ไขคือ การยกระดับคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง ซึ่งปัจจุบันกำลังประสบปัญหาด้านคุณภาพอย่างรุนแรง ดังที่สะท้อนให้เห็นจากคะแนนสอบที่ตกต่ำของเด็กไทยในการทดสอบในระดับนานาชาติ เช่น PISA การปฏิรูปการศึกษาครั้งใหญ่นั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินไปอย่างถูกทิศทางบนพื้นฐานของข้อมูล และหลักฐานทางวิชาการ (ดิลกะ ลัทธพิพัฒน์, 2555) จากผลการประเมินนักเรียนตามโครงการประเมินผลนักเรียนนานาชาติ (Programme for International Student Assessment : PISA) ที่มีประเทศสมาชิก OECD และประเทศนอกกลุ่มสมาชิก OECD ซึ่งเรียกว่า ประเทศร่วมโครงการ (Partner Countries) มีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการหาตัวชี้วัดคุณภาพการศึกษาให้แก่ประเทศสมาชิกในโครงการ โดยมุ่งให้ข้อมูลแก่ระดับนโยบายและผู้ปฏิบัติ อีกทั้งยังให้ข้อมูลแก่รัฐบาลเพื่อใช้พิจารณาประกอบการจัดการศึกษา ผลการศึกษาของ PISA จะบอกให้ทราบว่า ระบบการศึกษาได้ เตรียมความพร้อมสำหรับนักเรียนที่จะดำเนินชีวิตและมีส่วนสร้างสรรค์สังคมมากน้อยเพียงใด และ PISA ยังให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาอีกด้วย (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2559) PISA ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวนมากเป็นตัวแทนของประชากร ใน PISA 2015 มีนักเรียนกลุ่มตัวอย่างอายุ 15 ปี ประมาณ 540,000 คน จาก 72 ประเทศ/เขตเศรษฐกิจ สำหรับประเทศไทย มีนักเรียนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 8,249 คน จาก 273 โรงเรียนของทุกสังกัด ทั้งนี้ระดับชั้นที่มีนักเรียนอายุ 15 ปี จำนวนมากที่สุดของโรงเรียนไทย ได้แก่ ระดับ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 หรือ ปวช.1 ประมาณร้อยละ 70 รองลงมาคือ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ประมาณ ร้อยละ 26 ที่เหลือเป็นนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1, 2 และปีที่ 5 หรือ ปวช.2 การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบเป็นระบบอย่างเคร่งครัด ตามสัดส่วนของจำนวนนักเรียนในแต่ละกลุ่มโรงเรียนและตามพื้นที่ เพื่อให้ได้ตัวแทนกระจายครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ ผลการประเมินของประเทศไทย แนวโน้มจากการประเมิน PISA 2000 จนถึง PISA 2015 พบว่า ผลการประเมินทั้งสามด้านมีแนวโน้มลดลง แม้ว่าช่วง PISA 2009 ถึง PISA 2012 ผลการประเมินด้านวิทยาศาสตร์ การอ่าน และคณิตศาสตร์จะมีแนวโน้มสูงขึ้น แต่ใน PISA 2015 ทั้งสามด้านกลับมีคะแนนลดลงจาก PISA 2012 โดยการอ่านเป็นด้านที่มีคะแนนลดลงมากที่สุด รองลงมาคือ วิทยาศาสตร์ ซึ่งทั้งสองด้านลดลง

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านคณิตศาสตร์ลดลง แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อเปรียบเทียบผลการประเมินเป็นกลุ่มโรงเรียน พบว่า กลุ่มโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคะแนนทุกวิชาลดลง และน้อยกว่ากลุ่มโรงเรียนเน้นวิทยาศาสตร์ กลุ่มโรงเรียนสาธิต กลุ่มโรงเรียนเอกชน กลุ่มโรงเรียนกรมสามัญเดิม (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2559) และจากการทดสอบระดับชาติของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (2562) ดำเนินการจัดการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ประจำปีการศึกษา 2560 พบว่า คะแนนสอบของนักเรียนแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ในภาพรวมของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาเป็นรายสังกัด พบว่า คะแนนของทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ของนักเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ในอันดับท้าย ๆ

กระทรวงมหาดไทย โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีหน้าที่ในการสนับสนุนส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถปฏิบัติภารกิจตามอำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาและให้คำปรึกษาแนะนำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น การบริหารบุคคล การเงิน การคลัง และการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง และมีศักยภาพในการให้สาธารณะ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) ซึ่งภารกิจในความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอยู่หลายภารกิจ และภารกิจในการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนเป็นภารกิจที่สำคัญอีกภารกิจหนึ่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต้องดำเนินการจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพ และมีมาตรฐานสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2551) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนับเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา และการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามาตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน และยิ่งจะมีบทบาทมากขึ้นในอนาคต อันเนื่องมาจากนโยบายการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พุทธศักราช 2542 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบ ได้แก่ เทศบาล เมืองพัทยา องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัด และกรุงเทพมหานคร มีอำนาจในการจัดการศึกษา และถ่ายโอนภารกิจการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่จากการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550) พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีปัญหา และอุปสรรคในการบริหารจัดการศึกษาหลายประการ เช่น ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขาดความรู้ความเข้าใจในการศึกษาหรือไม่เห็นความสำคัญด้านการศึกษา ขาดความต่อเนื่องทางการเมือง ผู้บริหารสถานศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจและ

ความมุ่งมั่นในการปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง ส่งผลให้คุณภาพของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายแห่งไม่เป็นที่ยอมรับจากชุมชนและผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเพื่อเข้าเรียนสถานศึกษาในสังกัด เป็นต้น

สืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 รวดเร็ว และรุนแรง จนต้องมีการตั้งตัวปรับตัวทางด้านการศึกษาและเตรียมนักเรียนให้เผชิญกับสภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น และต้องทำการเข้าไปเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมนักเรียนไปเผชิญกับสภาพนั้น การจัดการศึกษาจึงไม่เหมือนการศึกษาในศตวรรษก่อนนี้ สร้างคนไปทำงานตามรูปแบบที่กำหนดไว้ตายตัว มีแบบแผนกำหนดไว้ชัดเจน นั่นคือโลกสมัยเก่า โลกสมัยใหม่นั้น สิ่งเดิมยังมีเหมือนกันแต่ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เปลี่ยนแปลงวิธีการต่าง ๆ ได้ โดยเน้นที่การตั้งคำถามไม่ใช่เน้นที่การตอบคำถาม หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาทำให้เกิดบรรยากาศของการเรียนแบบตั้งคำถามให้เจอคำตอบหลาย ๆ คำตอบ และดีที่สุดคือการหาคำตอบโดยการลงมือปฏิบัติจริง ในศตวรรษที่ 21 ความรู้ไม่ควรถูกยึดมั่นถือมั่น เพราะจะมีความรู้ใหม่ ๆ ที่จริงกว่าเดิม สมัยก่อนเรียนจากความรู้ที่ครูสอน แต่สมัยใหม่เรียนแบบปฏิบัติการเป็นหลัก (วิจารณ์ พานิช, 2558) ทั้งนี้ สถานศึกษาเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาผู้เรียน และผลิตกำลังคนให้มีศักยภาพที่จะช่วยพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันด้านเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีกับนานาประเทศได้ ดังนั้น การมี “โรงเรียนคุณภาพ” ถือเป็นนโยบายเร่งด่วนที่สำคัญในการเป็นกลไกให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีความเป็นเลิศ และมีความเสมอภาคในการให้บริการทางการศึกษาที่เท่าเทียมกันในมาตรฐาน ยืดหยุ่นและหลากหลายในทางปฏิบัติการจัดการศึกษาเพื่อสู่ความเป็นเลิศ จึงเป็นเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียนให้มีศักยภาพและความพร้อมในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ มาตรฐาน เป็นต้นแบบการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม และท้าทายความสามารถของผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ (ศราวุธ สุตะวงศ์, 2554)

และจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและจากภายนอกกระบวนราชการทำให้ หน่วยงานราชการต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวเองอยู่ตลอดเวลา พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นกลไกที่สำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนให้หน่วยราชการ ต้องมีการปรับตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้พยายามที่จะนำเสนอเครื่องมือและเทคนิคในการบริหารจัดการใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในหน่วยราชการ เพื่อให้เป็นกลไกและแนวทางในการพัฒนาระบบราชการ อย่างไรก็ตามการดีดูเหมือนปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการก็คือ หน่วยราชการจำนวนมากยังขาดความเข้าใจถึงสาเหตุและวัตถุประสงค์สำคัญของการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการใหม่ ๆ มาใช้ยังไม่เห็นภาพว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่าง ๆ เหล่านี้มาใช้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ใด รวมทั้งไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่าง ๆ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าการพัฒนาระบบราชการโดยการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการมาใช้นั้น

จะทำให้เกิดภาระแก่หน่วยราชการมากกว่าเป็นการพัฒนาหน่วยราชการ และทำให้การนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการเหล่านี้มาใช้เป็นไปเพื่อตอบสนองต่อนโยบายมากกว่าเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารทุก ๆ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนมีความมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) หรือองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) กันทั้งสิ้น เนื่องจากองค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้นย่อมเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว ปัจจุบันหน่วยงานเอกชนหลายแห่งได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (พสุ เดชะรินทร์, 2549)

สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ยังไม่มีรูปแบบบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสน่ห์ จัยโต (2554) ได้ศึกษาการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยพบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้แก่ องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลขาดการนำเอาการบริหารสมรรถนะมาใช้ ทั้งการสรรหา การคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรและการจ่ายค่าตอบแทน ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่า การที่สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดจัดการศึกษาให้เต็มคุณภาพมีมาตรฐาน และเพิ่มพูนศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศหรือทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้น สถานศึกษาจะต้องบริหารตนเองให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจและต้องการที่จะพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดให้มีรูปแบบการบริหารจัดการตามบริบทของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อเป็นแนวทางให้สถานศึกษานำไปใช้ในการพัฒนาการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมีความพร้อมที่จะรับและเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทุก ๆ สถานการณ์ และมีศักยภาพความพร้อมในการจัดการศึกษาต่อไป

คำถามของการวิจัย

1. การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีองค์ประกอบ และตัวชี้วัดอะไรบ้าง
2. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอยู่ในระดับใด
3. รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดควรเป็นอย่างไร

4. ผลการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
ในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้เป็นอย่างไ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง
เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การ
สมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
ในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
4. เพื่อศึกษาผลการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพ
การศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง
เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
2. ได้ทราบสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะ
สูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
3. ได้รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
ในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
4. ได้ทราบผลการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพ
การศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ซึ่งได้พัฒนา
รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

ขอบเขตเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูง จากแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้ Carew and others (2000) : Buytendijk (2006) : Miller (2012) : Waal (2008) : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557) : สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2559) : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (25584) : ทิพวรรณหล่อสุวรรณรัตน์ (2551) และนิสตาร์ก เวชยานนท์ (2554) ซึ่งเป็นแนวคิดองค์การสมรรถนะสูงประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำ
2. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
3. การจัดการความรู้
4. การจัดการกระบวนการ
5. การพัฒนาบุคลากร
6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน

ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็น 4 ระยะ ดังนี้

1. การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน
2. การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
 - 2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้จากการจัดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษาละ 5 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าฝ่าย จำนวน 4 คน โดยพิจารณาจากสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 346 แห่ง จำนวน 1,730 คน
 - 2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา หรือหัวหน้าฝ่าย ของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 325 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)
3. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายและครู
ทั้ง 3 แห่ง

3.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งทำหน้าที่ตรวจสอบยืนยันรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน

9 คน

4. การนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพ

การศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้ กับสถานศึกษาที่สมัครใจใช้รูปแบบนี้
กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่าย และครู
ทั้งหมดในสถานศึกษา

กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพ
การศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
และการพัฒนารูปแบบ การบริหารโรงเรียน แนวคิดองค์การสมรรถนะสูง จากการศึกษาเอกสาร และ
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดองค์ประกอบรูปแบบ ผู้วิจัยได้ศึกษา

องค์ประกอบรูปแบบ ตามแนวคิดของ Brown and Moberg (1980) : Joyce and
Weil (1986) : Keeves (1997) และเยาวตี วิบูลย์ศรี (2544) ได้องค์ประกอบรูปแบบ คือ 1. หลักการ
แนวคิด และวัตถุประสงค์ 2. การบริหารจัดการ 3. แนวทางการนำไปใช้ 4. การประเมินผล
และ 5. เงื่อนไข

2. แนวคิดการพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยได้ศึกษา

การพัฒนารูปแบบ ตามแนวคิดของ Willer (1967) : Joyce and Weil (1996)
ทิตนา แคมมณี (2551) : บุญชม ศรีสะอาด (2559) และ Eisner (1976) ได้ขั้นตอนการพัฒนา
รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 3 ขั้นตอน คือ

2.1 การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

2.2 การสร้างและพัฒนารูปแบบ

2.3 การนำรูปแบบไปใช้

3. แนวคิดการบริหารจัดการ ผู้วิจัยได้ศึกษา

การบริหารจัดการ ตามแนวคิดของ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525) : สมยศ นาวิการ (2538) : ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา (2540) และธงชัย สันติวงษ์ (2543) ซึ่งการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

3.1 การวางแผน

3.2 การจัดองค์กร

3.3 การมีส่วนร่วม

3.4 การควบคุม

4. แนวคิดองค์การสมรรถนะสูง ผู้วิจัยได้ศึกษา

องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของ Sentell (1995) : Popovich (1998) : Carew and others (2000) : Linder and Brooks (2004) : Buytendijk (2006) : Waal (2008) : Miller (2012) : ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) และนิสดารักษ์ เวชยานนท์ (2554) ได้องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 7 องค์ประกอบ คือ

4.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)

4.2 การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Defining Vision and Strategy)

4.3 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

4.4 การจัดการกระบวนการ (Process Management)

4.5 การพัฒนาบุคลากร (Workforce Development)

4.6 การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Focusing on Stakeholders)

4.7 การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Focus on Performance)

5. แนวคิดการบริหารคุณภาพ ผู้วิจัยศึกษา

วงจรคุณภาพของเดมมิ่ง ตามแนวคิดของ เท็ดคัสต์ พรหมอารักษ์ และคณะ (2541) : วรภัทร์ ภูเจริญ (2542) และวีรพล บดีรัฐ (2543) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

5.1 การวางแผน (Plan)

5.2 การปฏิบัติ (Do)

5.3 การตรวจสอบ (Check)

5.4 การปรับปรุง (Act)



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบ หมายถึง ชุดขององค์ประกอบและตัวชี้วัดที่กำหนดแนวทางในการดำเนินการใด ๆ ที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องต่อการดำเนินการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาการศึกษาในสถานศึกษา ซึ่งเป็นวิธีการที่ได้ถ่ายทอดประเด็นต่าง ๆ เป็นคำอธิบายได้อย่างกระชับ ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิด และวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง ส่วนที่ 3 แนวทาง การนำไปใช้ ส่วนที่ 4 การประเมินผล และ ส่วนที่ 5 เงื่อนไข

2. การพัฒนารูปแบบ หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนา รวบรวมปัญหา รวบรวมปัญหาต่าง ๆ นำมาพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้างกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น แล้วนำมาทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้น เพื่อประเมินความเป็นไปได้ ก่อนนำไปใช้ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปขั้นตอนการพัฒนาได้ 3 ขั้นตอน คือ

2.1 การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบ รวบรวมปัญหา เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง นำแนวคิดที่ได้จากการวิเคราะห์มากำหนดหลักการ เป้าหมาย และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เห็นว่าสำคัญและจำเป็น

2.2 การสร้างและพัฒนารูปแบบ หมายถึง การดำเนินการภายหลังจากที่ได้รับรวบรวมปัญหาต่าง ๆ การสร้างรูปแบบต้องพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้าง กำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น ต้องรู้ถึงลักษณะที่ต้องการของผลผลิต ต้องรู้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นและควรคำนึงค่าใช้จ่ายในการสร้างและความสนใจของผู้ใช้ และนำมาทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้น โดยประเมินความเป็นไปได้ และความเหมาะสม จากผู้ทรงคุณวุฒิด้านรูปแบบ

2.3 การนำรูปแบบไปใช้ หมายถึง การกำหนดแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเงื่อนไขต่าง ๆ ในการนำรูปแบบไปใช้ โดยมีการปรับปรุงรูปแบบ เมื่อผ่านการทดสอบแล้วควรนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จ เพราะไม่มีรูปแบบใดที่เรียกว่าสำเร็จอย่างสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับการยอมรับได้รับความสนใจและมีการนำไปใช้ โดยการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย

3. การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การมีส่วนร่วม และการควบคุม ที่ดำเนินงานให้มีการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบระเบียบแบบแผน เพื่อสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1. การวางแผน 2. การจัดองค์กร 3. การมีส่วนร่วม และ 4. การควบคุม

4. องค์การสมรรถนะสูง หมายถึง องค์การที่มีขีดความสามารถในการปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รับมือกับแรงกดดันต่างๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม ซึ่งดึงศักยภาพในตัวของคุณบุคลากรเพื่อสร้างสมรรถนะขององค์กร บุคลากรมีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง โดยประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

4.1 ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารขององค์การสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์มั่นคงในเป้าหมาย ตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที

โดยยึดหลักธรรมาภิบาล การบริหารจัดการเชิงรุก เชิงกลยุทธ์ การจัดการความเสี่ยง การจัดการความขัดแย้ง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ กระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร มีความสามารถในการจูงใจการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงาน และมีบุคลิกภาพที่ดี

4.2 การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Defining Vision and Strategy) หมายถึง การปรับเปลี่ยนองค์การ เพื่อให้กระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจ เป้าหมาย ไปสู่วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การกำหนดกลยุทธ์ที่ท้าทายมีความเป็นไปได้ ดำเนินงานตามกลยุทธ์ การเชื่อมโยงตัวชี้วัดเข้ากับพันธกิจและวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์ แผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์ และมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

4.3 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ สะสมความรู้เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่าง ๆ การจัดเก็บข้อมูล และบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ การทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ นำความรู้จากภายนอกมาใช้อย่างเหมาะสม วิธีการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในการปฏิบัติงาน ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมีระบบการรักษาความปลอดภัยพร้อมใช้งานเสมอ นำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว และการถอดบทเรียนของการบริหารจัดการสถานศึกษา

4.4 การจัดการกระบวนการ (Process Management) หมายถึง การกำหนดขอบข่ายกระบวนการ วิเคราะห์การบริหารจัดการของทุกฝ่าย วิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน กระบวนการทำงานที่สนับสนุนบุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา จัดลำดับขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ เข้าใจขั้นตอนการทำงานของกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษา บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการกระบวนการ ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีวิธีดำเนินการกับผู้ไม่มีผลปฏิบัติงาน นำผลการทบทวนการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของกระบวนการที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และการปฏิบัติที่ยืดหยุ่น ใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำปัญหา มาวิเคราะห์สาเหตุ เปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน ตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง และกำหนดแนวทางป้องกันกระบวนการที่มีความเสี่ยง

4.5 การพัฒนาบุคลากร (Workforce Development) หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมุมมองที่ทำให้บุคลากรมีจุดมุ่งหมาย ความสนใจเดียวกัน เข้าใจ และ

ทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้การศึกษาและฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรตามวิสัยทัศน์ มีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน สร้างทีมงานให้กับบุคลากร ปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

4.6 การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Focusing on Stakeholders) หมายถึง การมุ่งเน้นให้บริการได้ตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง ให้บริการที่ประทับใจ ติดต่อกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ รักษาความสัมพันธ์ที่ดี สํารวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน จำแนกได้ว่าใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา และจัดเตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.7 การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Focus on Performance) หมายถึง กระบวนการ ดำเนินการเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับ ความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพการให้บริการ การประเมินผลติดตามอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพของ การปฏิบัติงาน และประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา

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

6. การพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ทุกฝ่ายร่วมมือร่วมใจกัน มีวิสัยทัศน์ที่ตรงกันมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่ สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ มีการจัดระบบและโครงสร้าง การวางแผน และการดำเนินงานตามแผน มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกคน

7. สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพเป็นจริงที่กำลังดำเนินงานของการบริหารจัดการองค์การ สมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

8. สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นของการบริหารจัดการองค์การ สมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

9. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กรมส่งเสริมการ ปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย

10. หัวหน้าฝ่าย หมายถึง ครูที่มีหน้าเป็นหัวหน้ารับผิดชอบงานในฝ่ายต่าง ๆ ของ สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายบริหารวิชาการ ฝ่ายบริหารกิจการนักเรียน และฝ่ายบริหารส่งเสริมและบริการ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ
องค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับ หลักการ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสร้างกรอบแนวคิด
ในการวิจัย มีรายละเอียด ดังนี้

1. การบริหารจัดการ
2. การบริหารการศึกษา
3. การบริหารสถานศึกษา
4. องค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO)
5. คุณภาพการศึกษา
6. รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
7. การประเมินความต้องการจำเป็น
8. การสนทนากลุ่ม
9. วงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (PDCA)
10. บริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
11. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 11.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 11.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การบริหารจัดการ

ความหมาย

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525) ได้ให้ความหมาย การบริหารจัดการ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบระเบียบในการดำเนินการกระทำอย่างประสานสัมพันธ์กัน และใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

สมยศ นาวีการ (2538) ได้ให้ความหมาย การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การมีส่วนร่วม และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์กรและการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายองค์กรที่กำหนดไว้

ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา (2540) ได้ให้ความหมาย การบริหารจัดการ หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการดำเนินงานให้มีการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้งานขององค์กรสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2543) ได้ให้ความหมาย การบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ

1. ด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน การบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์กร
2. ด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ การบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
3. ด้านของความรับผิดชอบ การบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การมีส่วนร่วม และการควบคุม ที่ดำเนินงานให้มีการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบระเบียบแบบแผน เพื่อสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1. การวางแผน 2. การจัดองค์กร 3. การมีส่วนร่วม และ 4. การควบคุม

การบริหารการศึกษา

ความหมาย

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2542) ได้ให้ความหมาย การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลทั้งหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542) ได้ให้ความหมาย การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใด

หรือหลาย ๆ อย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบ และใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด (2552) ได้ให้ความหมาย การบริหาร การศึกษา หมายถึง กระบวนการและกิจกรรมที่ผู้บริหารขององค์การทางการศึกษาใช้ภาวะผู้นำในการระดมทรัพยากร และเทคนิคในการประยุกต์ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารมาใช้ในกิจการทางการศึกษา

สุธรรม ธรรมทัศน์ (2554) ได้ให้ความหมาย การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินการของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้ง ความรู้ ความคิด ความสามารถ ความเป็นคนที่ดี หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ซึ่งการจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้น จะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัด การจัดอาคารสถานที่และพัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาดำเนินการหรือมาทำการสอน ในสถาบันการศึกษา การปกครองนักเรียน เพื่อให้นักเรียนเป็นคนดี มีวินัยและอื่น ๆ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ พัฒนาตรงตามเป้าหมายการจัดการศึกษา ใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เริ่มจากบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผลประเมินผล ไปจนถึงการจัดอาคารสถานที่และพัสดุครุภัณฑ์

แนวทางการบริหารการศึกษา

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 ได้ให้แนวทางในการบริหารการศึกษา ตามมาตรา 9 การจัดระบบ โครงสร้าง 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

ลักษณะของการบริหารการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา (ธีระ รุญเจริญ, 2547) สรุปรุได้ดังนี้

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. เป็นการบริหารที่อาศัยองค์กรวิชาชีพ ได้แก่ สภาครู และบุคลากรทางการศึกษา องค์กรกลางในด้านการบริหารงานบุคคล

8. เน้นคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพมากขึ้น

9. เป็นการบริหารที่เน้นความทัดเทียมกันในด้านปริมาณ และด้านงบประมาณ

10. เป็นการบริหารที่ต้องประกันคุณภาพให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กล่าวโดยสรุป แนวทางการบริหารการศึกษา เป็นการบริหารที่เน้นพัฒนาบุคลิกภาพและความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ส่งเสริมสิทธิ

เสรีภาพของมนุษย์ส่งเสริมให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สร้างเสริมความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

การบริหารสถานศึกษา

ความหมาย

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2541) ได้ให้ความหมาย การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการพยายามในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้วัตถุประสงค์บรรลุตามภารกิจ

วีโรจน์ สารรัตน์ (2542) ได้ให้ความหมาย การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาแนวใหม่ที่มุ่งให้สังคมทุกส่วนมีส่วนร่วม และรับผิดชอบการจัดการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีเครือข่ายแหล่งการเรียนรู้โดยการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีความคล่องตัวและตัดสินใจที่จะดำเนินงานในขอบเขตที่รับผิดชอบ โดยให้ประชาชน องค์กรต่าง ๆ มีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

สุรพล พุฒคำ (2544) ได้ให้ความหมาย การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดหาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสถานศึกษาทำให้เกิดความร่วมมือและยอมรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยมีตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงความมีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) ได้ให้ความหมาย การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ภารกิจหลักของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่จะต้องนำเอาเทคนิควิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสมใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ประพันธ์ สุริหาร (2547) ได้ให้ความหมาย การบริหารสถานศึกษา หมายถึง งานประจำที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าสถานศึกษา ดำเนินการควบคุม จัดบริการต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวพันกับกระบวนการเรียนการสอน การจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่เกี่ยวกับอาคารสถานที่ รวมทั้งด้านการเงินงบประมาณ และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำให้ทุกคนมีส่วนร่วม และรับผิดชอบการจัดการศึกษาซึ่งต้องวางแผนดำเนินการ และกำกับติดตามผลอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดเป้าหมาย ภารกิจ และมอบหมายงานให้ชัดเจน เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

ขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษา

การบริหารโรงเรียน แบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ในมาตรา 39 ที่กำหนดให้มีการกระจายอำนาจไปสู่โรงเรียนในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ดังนี้

การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนของนักเรียนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ

การบริหารงบประมาณ หมายถึง การหาแหล่งรายได้ การจัดทำงบประมาณของโรงเรียน การควบคุมตรวจสอบการใช้จ่ายเงิน การจัดทำและการควบคุมตรวจสอบ การบัญชี การเงิน การพัสดุและการจัดซื้อจัดหาพัสดุ

การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดการบุคคลตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การอบรมและพัฒนา การประเมินผล การจ่ายค่าตอบแทน การให้พ้นจากงาน

การบริหารทั่วไป หมายถึง งานบริหารสถานศึกษาที่นอกเหนือจากงานวิชาการ งานงบประมาณ และงานบุคคล ได้แก่ งานความสัมพันธ์ชุมชน งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่

ขอบข่ายการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย ตามที่ระบุไว้ในกฎกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2550 เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา มีดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย 17 งาน ได้แก่
 - 1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
 - 1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ
 - 1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
 - 1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
 - 1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
 - 1.6 การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
 - 1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
 - 1.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
 - 1.9 การนิเทศการศึกษา
 - 1.10 การแนะแนว
 - 1.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
 - 1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและ
องค์กรอื่น

1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลครอบครัวองค์กร หน่วยงาน
สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของ
สถานศึกษา

1.16 การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

1.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2. การบริหารงานงบประมาณ ประกอบด้วย 22 งาน ได้แก่

2.1 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อ
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี

2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจาก
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

2.4 การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

2.6 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

2.7 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา

2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.11 การวางแผนพัสดุ

2.12 การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือ
สิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี

2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทาและจัดหาพัสดุ

2.14 การจัดหาพัสดุ

2.15 การควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

2.17 การเบิกเงินจากคลัง

2.18 การรับเงินการเก็บรักษาเงินและการจ่ายเงิน

- 2.19 การนำเงินส่งคลัง
- 2.20 การจัดทำบัญชีการเงิน
- 2.21 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 2.22 การจัดทำหรือจัดทำแบบพิมพ์บัญชีทะเบียนและรายงาน
3. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 20 งาน ได้แก่
- 3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
- 3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้นการย้ายข้าราชการครูและบุคลากร
- 3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 3.6 การลาทุกประเภท
- 3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- 3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- 3.12 การออกจากราชการ
- 3.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- 3.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน
- 3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 3.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรม และจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากร
- 3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
- 3.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการดำเนินการที่เกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยงานนั้น
4. การบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย 22 งาน ได้แก่
- 4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

ทางการศึกษา

เครื่องราชอิสริยาภรณ์

ทางการศึกษา

- 4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- 4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 4.8 การดำเนินงานธุรการ
- 4.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 4.11 การรับนักเรียน
- 4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้งยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษา
- 4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย
- 4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.15 การทัศนศึกษา
- 4.16 งานกิจการนักเรียน
- 4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.18 การส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน

องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

- 4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
- 4.20 การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- 4.21 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- 4.22 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษ นักเรียน

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานสถานศึกษา มีขอบข่าย ภารกิจของแต่ละฝ่ายเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องดำเนินการจัดทำภารกิจต่าง ๆ ซึ่งในแต่ละภารกิจล้วนมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ ส่งเสริม และสนับสนุนกัน

นโยบายการจัดการศึกษา (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2558)

1. นโยบายด้านความเสมอภาคของโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เร่งรัดการจัดการศึกษาให้บุคคลมีสิทธิ และโอกาสเสมอกันในการรับบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ให้ได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

2. นโยบายด้านการศึกษาปฐมวัย การจัดการศึกษาให้เด็กปฐมวัยได้เข้ารับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน เอกชน องค์กร

ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นใน
ท้องถิ่นมีสิทธิและส่วนร่วมในการจัดการศึกษาปฐมวัย

3. นโยบายด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษา พัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน และ
จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา

4. นโยบายด้านระบบบริการและจัดการศึกษา จัดระบบบริหาร และจัดการศึกษา
ให้สอดคล้อง กับระบบการจัดการศึกษาของชาติอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล
โดยมีเอกภาพทางนโยบายมีความหลากหลายในการปฏิบัติ อีกทั้งมีความพร้อมในการดำเนินการ
การจัดการศึกษาและส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาท้องถิ่น การกำหนดนโยบายและ
แผนการจัดการศึกษา ให้คำนึงถึงผลกระทบต่อการศึกษาของเอกชน หรือรับฟังความคิดเห็นของ
เอกชนและประชาชนประกอบการพิจารณาด้วย

5. นโยบายด้านครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา วางแผนงานบุคคล
เพื่อใช้ในการประสานงานข้อมูล และเป็นข้อมูลในการนำเสนอพิจารณาสรรหาบุคลากร พร้อมทั้ง
มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
เพื่อให้มีคุณภาพ และมาตรฐานอย่างเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

6. นโยบายหลักสูตร ให้สถานศึกษาจัดทำรายละเอียด สาระหลักสูตรแกนกลางและ
สาระหลักสูตรท้องถิ่นที่เน้นความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสม
ของแต่ละระดับการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย
โดยให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองดี
ของสังคมและชาติ โดยคำนึงถึงความเป็นมาทางประวัติศาสตร์

7. นโยบายด้านกระบวนการเรียนรู้ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคน
มีจิตสำนึกในความเป็นไทย และสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้ โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด
การจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มตามศักยภาพให้เป็นการเรียนรู้อย่าง
ต่อเนื่องตลอดชีวิต และส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่
ละระดับการศึกษา

8. นโยบายด้านทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา ระดมทรัพยากรและ
การลงทุนเพื่อการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทั้งทางด้านงบประมาณการเงิน
ทรัพย์สินในประเทศจากรัฐ บุคคล องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ
สถาบันสังคมอื่น ๆ และต่างประเทศมาใช้ในการจัดการศึกษา และจัดสรรงบประมาณให้กับการศึกษา
ในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

9. นโยบายด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาและ
พัฒนาแบบเรียนเอกสารทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์อื่น วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอื่น

โดยเร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถในการผลิต จัดให้มีการเงินสนับสนุนการผลิต และมีแรงจูงใจในการผลิต รวมถึงการพัฒนาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ตลอดจนการสื่อสารทุกรูปแบบ สื่อ ตัวนำและโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ วิทยุโทรคมนาคม และการสื่อสารในรูปแบบอื่น

10. นโยบายด้านการส่งเสริมการศึกษา นันทนาการและกิจกรรมเด็กเยาวชน ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านกีฬา นันทนาการ กิจกรรมเด็กเยาวชน รวมทั้งแหล่งเรียนรู้ ตลอดชีวิตทุกรูปแบบบริการแก่เด็กเยาวชนประชาชนอย่างหลากหลาย พอเพียงและมีประสิทธิภาพ

11. นโยบายการส่งเสริมอาชีพ สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือ ให้มีการประกอบอาชีพ อิสระ ที่ถูกต้องตามกฎหมาย ให้มีการรวมกลุ่มอาชีพภูมิปัญญาท้องถิ่นสนับสนุนระดมทุน และการจัดการนำวิทยากรต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงการประกอบอาชีพ การจัดการด้านการตลาดให้ได้มาตรฐานและความเหมาะสมตามสภาพท้องถิ่น

12. นโยบายด้านการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น บำรุงรักษา ส่งเสริมและอนุรักษ์ สถาบันทางการศึกษา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณีและ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้เกิดสังคมภูมิปัญญาแห่งการเรียนรู้ และสังคมที่เอื้ออาทรต่อกัน สืบทอดวัฒนธรรมความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ความเป็นไทยและท้องถิ่น

มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

มี 16 มาตรฐาน ประกอบด้วย

มาตรฐานที่ 1 ครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา

มาตรฐานที่ 3 สถานศึกษามีผู้เรียน มีทรัพยากร และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริม สนับสนุนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 4 สถานศึกษาดำเนินการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

มาตรฐานที่ 5 สถานศึกษาจัดทำและบริหารหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 6 สถานศึกษาสนับสนุนการใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

มาตรฐานที่ 7 สถานศึกษาจัดระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 8 สถานศึกษาพัฒนาตามนโยบาย และแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่เป็นมาตรการเสริมเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น

มาตรฐานที่ 9 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์

- มาตรฐานที่ 10 ผู้เรียนมีความรู้และสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตรสู่ประชาคมอาเซียน
- มาตรฐานที่ 11 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต
- มาตรฐานที่ 12 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดและอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข
- มาตรฐานที่ 13 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- มาตรฐานที่ 14 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี และมีสุนทรียภาพ
- มาตรฐานที่ 15 สถานศึกษابرรลุผลตามเป้าหมาย ปรัชญา วิสัยทัศน์ และจุดเน้น
- มาตรฐานที่ 16 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้เรียนมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน

องค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO)

ความหมายขององค์การสมรรถนะสูง

นักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์การสมรรถนะสูง ดังจะยกมานำเสนอไว้ แต่พอสังเขปดังนี้

Vecchio and Appelbaum (1995) ได้ให้ความหมาย องค์การสมรรถนะสูงว่าเป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหา องค์การจะบรรลุผลปฏิบัติงานสูงอย่างยั่งยืนได้ พนักงานและผู้บริหารต้องทำงานร่วมกัน มีความผูกพันกัน มีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน มีการไหลลื่นข้อมูลในองค์การ และมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2003) ได้ให้ความหมาย องค์การสมรรถนะสูงว่าเป็นองค์การที่มีการออกแบบเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีที่สุด และเกิดผลดีแก่องค์การแบบยั่งยืน โดยจะต้องมีการพัฒนาด้านสติปัญญา ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์การมีศักยภาพการทำงานสูง การมุ่งความสำคัญที่ทรัพย์สินทางปัญญา (Emphasis on Intellectual Capital) ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Capital) คือผลรวมของความรู้ความชำนาญและพลังงานที่เกิดจากสมาชิกในองค์การภายใต้เทคโนโลยีระดับสูง บุคลากรจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ องค์การสมรรถนะสูงต้องมีขั้นตอนการทำงานเพื่อสร้างทีมงานที่สำคัญนโยบายทรัพยากรมนุษย์ จะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการยืดหยุ่น ทักษะ ความรู้ และแรงจูงใจ ในขณะเดียวกันก็มุ่งความสำคัญที่

การสอนงาน การประสมประสานของงาน การสร้างทีมงาน การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดทีมงานที่ดีที่สุด และการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า

Holbeche (2004) ได้ให้ความหมาย องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่มีีระบบการบังคับบัญชาที่เข้มข้นจนเกินไป กระตุ้นให้คนในองค์กรสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร

Buytendijk (2006) ได้ให้ความหมาย องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่สามารถเข้าใจและเข้าถึงตลาดก่อนองค์กรอื่น สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และสามารถรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี

Blanchard (2006) ได้ให้ความหมาย องค์กรสมรรถนะสูงว่าเป็นองค์กรที่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจ และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูงเช่นกัน

พสุ เดชะรินทร์ (2549) ได้ให้ความหมาย องค์กรสมรรถนะสูงว่า เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และมีความสามารถเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและธำรงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า

นิสดารค์ เวชยานนท์ (2554) ได้ให้ความหมาย องค์กรที่มีสมรรถนะสูงว่าเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงปรับตัวได้อย่างดี มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และรูปแบบการทำงานเพื่อจะสนับสนุนให้เกิดผลงานที่สูง ดึงเอาศักยภาพในตัวของพนักงานเพื่อสร้างสมรรถนะองค์กรทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูง

กล่าวโดยสรุป ความหมายองค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมซึ่งดึงศักยภาพในตัวของบุคลากรเพื่อสร้างสมรรถนะองค์กร บุคลากรมีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง

ความสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง

Lawler (1995) ได้ให้ความสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูงว่า องค์กรทุกองค์กรมีความจำเป็นต้องปรับตัวเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเนื่องจากความอดทนของลูกค้าได้เปลี่ยนแปลงไป และอดทนน้อยกว่าเดิม จากแต่ก่อน ลูกค้าต้องการความเร็ว ความถูก มีคุณภาพ สินค้าแบบใหม่ และพร้อมที่จะเปลี่ยนไปใช้บริการจากผู้ผลิตรายอื่นที่สนองความต้องการ อีกทั้งในปัจจุบันนี้

สภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้องค์การต้องเปลี่ยนเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มี 4 ประการ ดังนี้

1. ระบบเศรษฐกิจที่ไร้ขอบเขต และโลกาภิวัตน์ ได้นำมาซึ่งคู่แข่งชั้นทั่วโลก แรงงานราคาถูกที่ล้นไหลเข้ามา ซึ่งแต่ก่อนมีการแข่งขันกันในประเทศเท่านั้น มีการบริหารงานแบบแคบ ๆ แต่ในปัจจุบันต้องมีกระบวนการที่คนใหม่ในการบริหาร และพัฒนาคนให้สามารถแข่งขันได้ทั่วโลก คู่แข่งที่มีรูปแบบการบริหารจัดการใหม่ วิธีการแตกต่างกัน และมีประสิทธิภาพในการแข่งขัน ข้อได้เปรียบการจัดการและองค์การเป็นทางไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน และการใช้วิธีนี้สามารถสร้างความได้เปรียบอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ตลาดแรงงานทั่วโลก เนื่องจากคนงานในแต่ละประเทศมีทักษะและค่าแรงแตกต่างกันองค์การจึงสามารถดึงจุดแรงงาน และสภาพการทำงานได้หลากหลายขึ้น องค์การสามารถย้ายฐานการผลิตไปตามแหล่งที่มีแรงงานราคาถูก และมีทักษะดีเพื่อทำให้เกิดการประหยัด ทำให้ได้สินค้าราคาถูกดังนั้นจึงเห็นว่าการย้ายการผลิตไปที่ประเทศกำลังพัฒนามากขึ้น

3. การเชื่อมโยงของข้อมูลและการสื่อสาร เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้องค์กรต่าง ๆ ในการออกแบบ และจัดการด้วยวิธีที่แตกต่างกันอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยจัดการข้อมูลขององค์การที่ซับซ้อนข้อมูลจำนวนมาก ให้กับบุคลากรสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ ให้บริการ และลดเวลาในการตอบสนองต่อคำขอของลูกค้า ดำเนินการสร้างรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นนวัตกรรมทำให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้น

4. การปรับตัวขององค์การใหม่ พบว่าองค์การที่ตั้งใหม่สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางองค์การเพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับสูงได้ง่ายกว่าองค์การเก่า วิธีการดำเนินการเพื่อสร้างใหม่ ไม่จำเป็นต้องรื้อระบบที่มีอยู่ บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สามารถเริ่มต้นจากหลักการดำเนินการที่สร้างขึ้นโดยทีมที่มีประสิทธิภาพสูง

พสุ เดชะรินทร์ (2549) ได้ศึกษาในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมาประเทศต่าง ๆ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงอย่างแพร่หลาย เนื่องจากการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง เป็นสิ่งที่จะทำให้องค์การในภาคธุรกิจเอกชนสามารถแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันอย่างรุนแรงได้ เพราะการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงจะเป็นพื้นฐานสำคัญขององค์การในการประสบความสำเร็จที่ยั่งยืน และยาวนาน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557) ได้ให้ความสำคัญขององค์การสมรรถนะสูง โดยนำมาเป็นเครื่องมือการบริหาร และนำมาพัฒนาหน่วยงานเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง และได้ตั้งเป้าไว้อย่างชัดเจนที่จะผลักดันองค์การให้กลายเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ให้ได้ ในหน่วยงานราชการได้มีการนำแนวคิดนี้

มาใช้เพื่อยกระดับการทำงาน และการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หรือ HPO หรือเรียกว่า องค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) คือ องค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ ซึ่งแนวคิดนี้มองว่าเพียงบรรลุเป้าหมายที่กำหนดยังไม่พอ แต่องค์กรนั้นจะต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดีด้วย จึงจะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และเกิดความยั่งยืนในการทำงานในระยะยาว

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง เป็นความจำเป็นขององค์กรทุกองค์กรที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับโลกปัจจุบัน เพื่อสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการที่ต้องการความรวดเร็ว มีคุณภาพ ราคาถูก และเป็นองค์กรที่มีแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ ชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง

องค์กรสมรรถนะสูงมีความสำคัญ คุณลักษณะ องค์ประกอบที่แตกต่างกันตามบริบทของแต่ละประเภท และเป้าประสงค์ขององค์กร นักวิชาการด้านองค์กร จึงได้เสนอแนวคิดพอสรุปได้ดังนี้

Sentell (1995) ได้เสนอแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วยคุณลักษณะ (Key Characteristics) ที่สำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย

1. การมุ่งเน้นผู้รับบริการ และผลการปฏิบัติงาน (Focus on Customers and Performance)

องค์กรต้องสร้างสิ่งที่สามารถธำรงรักษาจุดเน้นภายนอก ซึ่งมีความต้องการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลง ผู้แข่งขัน และสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจอื่น ๆ รวมถึงการแข่งขันด้านการตลาด องค์กรต้องมุ่งเน้นผู้รับบริการเริ่มต้นโดยการจำแนกผู้รับบริการ การจัดการความพึงพอใจ และค้นหาองค์ประกอบด้านผลการปฏิบัติงาน กุญแจสำคัญที่สร้างความภักดีของผู้รับบริการ คือ ความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ และการบริการองค์กรที่ดีที่สุดจะปรับปรุงการให้บริการให้ตรงกับที่ลูกค้าต้องการ ในขณะเดียวกัน องค์กรมุ่งเน้นให้ผลการปฏิบัติงานภายในองค์กรมีความเหมาะสมที่สุด

2. การจัดการกระบวนการ (Process Management)

กระบวนการเป็นชุดของการกระทำที่ดำเนินการไปสู่เป้าหมายทุก ๆ ผลผลิตทางเศรษฐกิจถูกสร้าง โดยกระบวนการหลาย ๆ กระบวนการ กระบวนการระดับพื้นฐาน คือ กระบวนการระดับจุลภาค ซึ่งก่อสร้างขึ้นเป็นหลาย ๆ กระบวนการตามลำดับไปสู่กระบวนการ

ระดับมหภาค กระบวนการระดับมหภาคหลาย ๆ กระบวนการรวมกันเป็นระบบ (System) การจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยแนวทางเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

2.1 การมุ่งเน้น จำแนกขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ (Focus-identify an Important Step in an Area of Your Responsibility) แยกแยะทั้งผู้รับบริการ และความเกี่ยวข้องด้านการจัดการ โดยมุ่งเน้นที่ความต้องการของผู้รับบริการ และเกณฑ์ผลปฏิบัติงานที่กำหนดโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stake Holders) และจัดลำดับกระบวนการที่สำคัญ

2.2 กำหนดสิ่งที่ทำให้เกิดขึ้นมีความชัดเจน (Define-Clarify what is Supposed to be Happening) เข้าใจระบบการไหลเวียนของกระบวนการ กำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบ สร้างมาตรฐานให้ชัดเจน และพัฒนาระบบการวัดผลงานให้เหมาะสม ภาวะผู้นำในการจัดการสามารถพิสูจน์ได้โดยดูจากมาตรฐาน

2.3 วิเคราะห์ กำหนดสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น (Analyze-Determine what is Actually Happening) วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการโดยใช้การวัดมาตรฐาน

2.4 ปรับปรุงทำให้ดีขึ้น (Improve-Make it Better) ปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น อาจทำได้โดยสร้างนวัตกรรมใหม่ออกแบบใหม่

3. ระบบ และโครงสร้างองค์กร (Systems and Structure) ระบบสำคัญ มี 2 ระบบ คือ 1) ระบบการผลิตและการส่งมอบซึ่งบางครั้งเรียกว่า ระบบธุรกิจเป็นขั้นตอนการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณค่าต่อผู้รับบริการ 2) ระบบการบริหารจัดการ และภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นการบริหารจัดการภายในองค์กร ระบบและโครงสร้างองค์กรจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร

4. การพัฒนาบุคลากร (People) บุคลากรเป็นส่วนสำคัญที่สุดของระบบและโครงสร้าง บุคลากรที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จต้องมีความรับผิดชอบในงาน จึงต้องพัฒนาบุคลากรโดยการศึกษาและฝึกอบรม บุคลากรต้องการการปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันกับบุคลากรด้วยกันกับผู้รับบริการ และผู้จัดหาวัสดุ เพื่อปรับปรุงทักษะ พันธกิจ มีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน บุคลากรในองค์กรยุคใหม่ต้องเข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร การทำงานเป็นทีมจะเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในระดับสูง การมีส่วนร่วมในทีมจะช่วยให้ทุกคนมีความกระตือรือร้น และประสบผลสำเร็จ

5. ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำทางการบริหาร (Executive Leadership) ต้องสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความหมาย สำหรับอนาคตขององค์กรผู้นำต้องมีความสามารถ มีกำลังใจ และมั่นคงในเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ มีความกล้าหาญ มีบุคลิกภาพที่

ดีและยึดหลักธรรมในการตัดสินใจ เมื่อมีความจำเป็นผู้นำทุกระดับต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างทันที่ด้วยอำนาจที่มีอยู่

สรุปองค์การสมรรถนะสูงตามแนวคิดของ Sentell มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1. มุ่งเน้นผู้รับบริการและผลการปฏิบัติงาน 2. การจัดการกระบวนการ 3. ระบบและโครงสร้างองค์กร 4. การพัฒนาบุคลากร และ 5. ภาวะผู้นำ

Popovich (1998) ได้เสนอแนวคิดองค์การสมรรถนะสูงในภาครัฐว่า องค์การสมรรถนะสูง มีความหมายเหมือนกับการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ปรับรื้อระบบ (Reengineering) และการคิดค้นใหม่ (Reinvention) ซึ่งหมายถึง แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีเป้าหมายเป็นเครื่องมือขององค์กร และบุคลากรในการทำงานให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้เสนอคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูง มีคุณลักษณะดังนี้

1. องค์การสมรรถนะสูงมีพันธกิจที่ชัดเจน การสนับสนุนของสถานที่ทำงาน สมรรถนะสูงให้ขับเคลื่อนไปสู่พันธกิจทางด้านจิตใจ พันธกิจขององค์กรเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เป็นผลลัพธ์ขององค์กร ข้อความที่เขียนเป็นพันธกิจ และกระบวนการในการพัฒนาพันธกิจนำไปสู่การมุ่งเน้นไปที่ภาพอนาคตที่องค์การต้องการความชัดเจนของพันธกิจ จะช่วยเป็นกรอบงานสำหรับประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

2. องค์การสมรรถนะสูงกำหนดผลลัพธ์ และมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ เริ่มจากข้อความวิสัยทัศน์ หรือพันธกิจ องค์การสมรรถนะสูงกำหนดผลลัพธ์ที่จะบรรลุพันธกิจ กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง พัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงาน และการสื่อสารที่เหมาะสม และใช้ผลลัพธ์และการประเมินผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือที่องค์การ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใช้เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ขององค์กร

3. องค์การสมรรถนะสูงกระจายอำนาจให้บุคลากรหลัก เพื่อให้ไปถึงซึ่งความเป็นองค์การสมรรถนะสูง ต้องมีการกระจายอำนาจให้บุคลากรได้นำเอาทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการปรับตัวเพื่อเปลี่ยนแปลง และศักยภาพในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุผลตามพันธกิจขององค์กร บุคลากรได้รับการกระจายอำนาจให้สร้างพันธกิจ และสัมพันธ์ภาพในงาน โดยไม่จำกัดขอบเขตขององค์กร

4. องค์การสมรรถนะสูงสร้างกระบวนการใหม่ เพื่อกระตุ้นและสร้าง แรงบันดาลใจสู่ความสำเร็จให้บุคลากร ในองค์การสมรรถนะสูง บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ และพัฒนาแนวทางใหม่ที่จะช่วยให้บรรลุผลลัพธ์ขององค์กร บุคลากรพัฒนาและ รื้อปรับระบบกระบวนการใหม่ เพื่อให้ภารกิจสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยคิดใหม่ทั้งองค์กรวม มีการกระตุ้นให้สร้างพันธมิตร

จากกลุ่มต่าง ๆ ตัวแทน หน่วยปฏิบัติ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน มีภูมิลำเนาที่ยืดหยุ่น และมีความมั่นคงในการผลลัพธ์ที่ดีกว่าสำหรับผู้รับบริการ

5. องค์กรสมรรถนะสูงมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัว และทันต่อการเปลี่ยนแปลง บุคลากรในองค์กรสมรรถนะสูงเข้าใจ พันธกิจขององค์กร และร่วมมือกันสร้างกระบวนการใหม่เมื่อจำเป็น ผู้บริหารสรรหาบุคลากรด้วยวิธีการเปิดกว้าง ผู้ปฏิบัติงานได้รับการสนับสนุนให้ริเริ่มสร้างนวัตกรรม และจัดการความเสี่ยง มีการวัดผลการดำเนินงาน

6. องค์กรสมรรถนะสูงแข่งขันกันที่ผลการดำเนินงาน องค์กรสมรรถนะสูง มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทุกคนรู้ว่าพันธกิจขององค์กรคืออะไร นโยบาย และผลลัพธ์ของโครงการ ที่จะบรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจคืออะไร การมีความรู้ในพันธกิจ นโยบาย ผลลัพธ์โครงการ จะช่วยสร้างโอกาสในการแข่งขันกับตัวเอง โดยดูจากประวัติผลการดำเนินงาน และการแข่งขันกับ องค์กรอื่น คนในองค์กรสมรรถนะสูงมีความร่วมมือกัน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน

7. องค์กรสมรรถนะสูงปรับปรุงโครงสร้างกระบวนการ เพื่อให้ผลการดำเนินงาน ตรงกับความต้องการของลูกค้า องค์กรสมรรถนะสูงเน้นที่คุณภาพ คุณค่าความพึงพอใจของลูกค้า และผลลัพธ์ขององค์กรมากกว่าการยอมทำตามกฎ และข้อบังคับ เริ่มต้นจากคำสัญญาที่สัญญาไว้กับ ผู้รับบริการนำไปสู่คุณภาพที่สูงกว่า และความพึงพอใจสูงสุด มุ่งมั่นให้เป็นไปตามสัญญา และ ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ

8. องค์กรสมรรถนะสูงมีการสื่อสารเปิดเผย และมีการสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย องค์กรที่ประสบความสำเร็จพัฒนาช่องทางสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะสื่อสารข้อมูล สารสนเทศ ความก้าวหน้าในการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจขององค์กร การสื่อสารจะให้แนวคิด ใหม่ ทำให้ผู้รับบริการรับรู้ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน มีการประเมินพันธกิจและผลผลิต อย่างต่อเนื่อง ระบบการสื่อสารในองค์กรสมรรถนะสูงทำให้การบริหารงานของผู้บริหาร ทีมงาน ผู้บริการ และผู้รับบริการมีประสิทธิภาพ

สรุปองค์ประกอบสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูงตามแนวคิดของ Popovich คือ

1. มีพันธกิจที่ชัดเจน
2. กำหนดผลลัพธ์และมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์
3. กระจายอำนาจให้บุคลากรหลัก
4. สร้างกระบวนการใหม่
5. มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
6. แข่งขันกันที่ผลการดำเนินงาน
7. ปรับปรุงโครงสร้างและกระบวนการ และ
8. มีการสื่อสารเปิดเผย และมีการสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Carew and others (2000) ได้เสนอแนวคิด องค์กรสมรรถนะสูงต้องคำนึงถึง ผลประกอบการ 3 ด้าน คือ การเป็นองค์กรที่ถูกค่าเลือกใช้บริการหรือซื้อสินค้า (Provider of

Choice) การเป็นองค์กรที่พนักงานต้องการทำงานด้วย (Employer of Choice) และ การเป็นองค์กรที่ผู้ลงทุนเลือกลงทุนด้วย (Investment of Choice) ซึ่งได้นำเสนอ HPO SCORES Model มีองค์ประกอบ 6 ประการ ดังนี้คือ

1. การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากร (S=Share Information and Open Communication) การสื่อสารที่เปิดเผยทั่วทั้งองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญในการก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพูดคุยกันระหว่างบุคลากรต่าง ๆ เป็นเครื่องมือสำคัญให้เกิดความเชื่อใจกัน ซึ่งเมื่อเกิดความไว้วางใจกันแล้ว การแบ่งปันและถ่ายทอดข้อมูลระหว่างพนักงานจะเกิดขึ้น โดยข้อมูลนั้นมีความสำคัญในการนำไปสู่การตัดสินใจเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร การสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นสิ่งที่มีความสำคัญส่งเสริมให้เกิดการสนทนาแลกเปลี่ยนสร้างความยืดหยุ่นในองค์กร

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้ (C = Compelling Vision) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นสัญลักษณ์ที่สำคัญขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง เป็นคำตอบของคำถามที่ว่า “What’s the point?” เมื่อทุกคนให้ความสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งรวมถึงความประสงค์ขององค์กร ภาพอนาคตขององค์กร และคุณค่า ทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ทุกคนมุ่งมั่นกระตือรือร้น มีความตื่นตัว และมุ่งมั่นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ ทำให้ค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำให้บุคลากรเกิดความชัดเจนในเป้าหมาย สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาองค์กรสู่ทิศทางเดียวกัน

3. นำไปสู่การเรียนรู้ (O = On going Learning) องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นต่อการพัฒนาความสามารถโดยใช้ระบบการเรียนรู้ การสร้างทุนปัญญา (Building Knowledge Capital) และถ่ายทอดความรู้ (Transferring Learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างจากการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) ซึ่งองค์กรสมรรถนะสูงต้องส่งเสริมให้มีทั้งการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร

4. ความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้า (R = Relentless Focus on Customer Results) ไม่ว่าจะอยู่ในอุตสาหกรรมใด องค์กรสมรรถนะสูงต้องเข้าใจว่า ใครคือลูกค้าขององค์กร และวัตถุประสงค์ของด้านลูกค้า ทำความเข้าใจต่อลูกค้า องค์กรที่เป็นองค์กรที่มีคุณภาพและบริการที่นำเสนอลูกค้า และส่วนใหญ่แล้วจะใช้ประสบการณ์ หรือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ

5. กระบวนการทำงาน และโครงสร้าง (E=Energizing System and Structures) ระบบโครงสร้างกระบวนการและการปฏิบัติในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะมีความสอดคล้องและสนับสนุนวิสัยทัศน์ ทิศทาง กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้ง่ายขึ้น ความสอดคล้องระบบและโครงสร้างทำให้ต้องสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้

ง่ายขึ้น ตลอดจนการสร้างโอกาสโดยที่โครงสร้างระบบและกระบวนการทำงานสามารถช่วยทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น หรือทำให้เกิดความยากลำบากในการทำงาน

6. การมีอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (S=Shared Power and Involvement) ในองค์การสมรรถนะสูง อำนาจ และการตัดสินใจจะมีส่วนร่วม และกระจายไปทั่วทั้งองค์การ ไม่ใช่ถูกเก็บรักษาไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น การมีส่วนร่วม (Participation) ความร่วมมือ (Collaboration) และการทำงานเป็นทีม (Team) เป็นวิธีทางในการดำเนินชีวิต เมื่อคนรู้สึกมีคุณค่า และได้รับการยอมรับในการกระจายอำนาจและยินยอมให้ได้ตัดสินใจซึ่งมีผลต่อการดำรงอยู่ การมีข้อมูลที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ในองค์การสมรรถนะสูง ความรู้สึกของ บุคลากรและการเลือกอำนาจให้ยังมีอยู่ องค์การสมรรถนะสูงนำเอาสิ่งที่ดีที่สุดที่บุคลากรมีเพื่อนำไปสูเป้าหมายขององค์การในที่สุด อำนาจจากส่วนกลาง และอำนาจส่วนบุคคลต้องสมดุลกันกับการมีความชัดเจน พวกเขาจะปฏิบัติด้วยพันธสัญญา ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวังขององค์การ

สรุป องค์การสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของ Carew และคณะ มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากร
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้
3. นำไปสู่การเรียนรู้
4. ความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้า
5. กระบวนการทำงานและโครงสร้าง และ
6. การมีอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

Linder and Brooks (2004) วิเคราะห์ความรู้และประสบการณ์ตรงจากการให้คำปรึกษาในบริษัทให้คำปรึกษาทางการจัดการ Accenture นำเสนอแนวทางการปฏิบัติที่ได้ผลในการทำให้องค์กรภาครัฐจะเป็นองค์กรสมรรถนะสูง บนฐานการสร้างคุณค่า 2 ประการคือ ผลลัพธ์และความคุ้มค่า โดยด้านคุณค่าในมุมมองของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อประโยชน์จากบริการที่ได้รับส่วนด้านความคุ้มค่า คือ การทำสิ่งที่ถูกต้อง ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง (Right Thing, Right Way) ตามแนวคิดนี้ องค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. การมุ่งเน้นผู้รับบริการ (Client-Centered) ด้วยการค้นหา ความต้องการ และความคาดหวังในมุมมองของผู้รับบริการ
2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Outcome-Oriented) โดยออกแบบกิจกรรมเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ตอบสนองต่อภารกิจโดยตรง การมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการกำหนดวงล้อตั้งแต่กำหนดนโยบาย เรื่อยลงมาถึงวัตถุประสงค์ เพื่อจัดทำโครงการกิจกรรมการให้บริการ
3. ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและกลุ่มเป้าหมาย (Accountable) โดยกำหนดผลลัพธ์งานและการค่าใช้จ่ายที่จะทำให้บรรลุผลลัพธ์เชิงประจักษ์ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือต่อ สาธารณะ
4. การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น (Innovative and Flexible) โดยมองหาโอกาสที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น ทดลองความคิดใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพ

สร้างความแตกต่างจากกระบวนการและโครงสร้างที่เป็นระบบราชการ เพื่อให้องค์กรคล่องตัว
ตอบสนองโอกาสที่มีได้เร็ว

5. เปิดกว้างพร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นในลักษณะเครือข่ายและ
หุ้นส่วนการพัฒนา (Open and Collaborative) เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของระบบใหญ่ เป็นการสร้างความ
ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

6. ความมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (Passionate)
สรุป องค์การสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของ Linder และ Brooks มีองค์ประกอบ
ดังนี้ 1. การมุ่งเน้นผู้รับบริการ 2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3. ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและ
กลุ่มเป้าหมาย 4. การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น 5. เปิดกว้างพร้อมที่จะทำงานร่วมกับ
หน่วยงานอื่น 6. ความมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

Buytendijk (2006) ได้ศึกษาองค์การสมรรถนะสูงในประเทศเนเธอร์แลนด์ พบว่า
องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นได้ (Set
Ambitious Targets) การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย จะช่วยให้องค์การบรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้ องค์การ
ส่วนใหญ่มักจะมองว่าการเพิ่มคุณค่า หรือการเพิ่มผลกำไรให้ผู้ถือหุ้นถือว่าเป็นความสำเร็จ แต่สำหรับ
องค์การที่เป็นองค์การสมรรถนะสูง สิ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดผลงานที่ดีเด่นต้องระบุไว้ในพันธกิจของ
องค์การด้วย ซึ่งในการระบุในพันธกิจนี้จะช่วยกระตุ้นพนักงานให้สร้างผลงาน ในที่นี้ไดยกตัวอย่าง
องค์การที่เป็นองค์การสมรรถนะสูง จำนวน 2 แห่ง ที่มีการกำหนดพันธกิจที่ดี องค์การแรกคือ บริษัท
NIKE ซึ่งได้กำหนดพันธกิจของบริษัทไว้ว่า

“ต้องการที่จะเป็นแรงบันดาลใจ และริเริ่มสร้างสรรค์ให้กับนักกีฬาทุกคนใน
โลกนี้ ถ้าท่านมีร่างกาย ท่านก็เป็นนักกีฬาคนหนึ่ง”

ส่วนองค์การที่สองคือบริษัท British Telecom ได้กำหนดพันธกิจไว้ว่า

“เรามีความกระตือรือร้นที่เกี่ยวกับลูกค้า ทุกครั้งที่ติดต่อกับลูกค้า เป้าหมาย
ก็คือการส่งมอบประสบการณ์ที่มีคุณค่า”

จากพันธกิจขององค์การทั้งสองแห่ง จะเห็นได้ว่าเมื่อพนักงานได้รับทราบ
พันธกิจของบริษัทก็จะรู้ว่าควรปฏิบัติให้ได้ผลงานออกมาอย่างไรหรือส่งมอบบริการเช่นใดให้กับลูกค้า
ของบริษัท

ในองค์การที่เป็นองค์การสมรรถนะสูง จะมีการนำพันธกิจไปเชื่อมโยงและ
บรรจุไว้ในแผนการจัดการ โดยจะมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของพันธกิจด้วย

2. การแบ่งปันค่านิยมกับบุคลากรที่อยู่ในองค์การ (Shared Values) บรรทัด
ฐานและค่านิยมมีความสำคัญอย่างมากกับองค์การที่ต้องการเป็นองค์การสมรรถนะสูง เพราะถ้าคน

ภายในองค์กรมีค่านิยมที่แตกต่างกันมาก ๆ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตาม จะทำให้เกิดความไม่ราบรื่นหรือมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่นเดียวกัน ถ้าค่านิยมที่องค์กรมีไม่สอดคล้องกับค่านิยมของลูกค้า องค์กรก็จะประสบปัญหาเช่นกัน ผู้บริหารขององค์กรที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ต้องพยายามเชื่อมโยงค่านิยมเหล่านี้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และองค์กรที่ค่านึงถึงความต้องการของลูกค้าจะประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่เน้นความต้องการของตนเอง บริษัทเฟอร์นิเจอร์ยักษ์ใหญ่ที่ชื่อว่า IKEA เป็นตัวอย่างขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเชื่อมโยงค่านิยมทั้งภายในระหว่างพนักงานกับลูกค้าภายนอก โดยที่ IKEA มีพนักงานทั่วโลกถึง 84,000 คน มีสาขา 179 แห่งใน 23 ประเทศ ซึ่ง IKEA ค้นพบว่าลูกค้าต้องการสินค้าที่ราคาถูก มีประโยชน์ใช้สอย และออกแบบดี ซึ่งค่านิยมและความคาดหวังของลูกค้า ถูกนำมาสื่อสารให้กับพนักงานในบริษัทได้ทราบ ซึ่งที่บริษัทนี้ลูกค้าสามารถสั่งซื้อสินค้า และมารับของได้ที่โรงงานเพื่อช่วยลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งและทำให้สินค้ามีราคาถูก ส่วนผู้บริหารเมื่อเดินทางไปติดต่องานจะเดินทางในสายการบินชั้นประหยัด ไม่ต้องมีลิμουซีนมารับ-ส่ง เพราะเป็นการเสียค่าใช้จ่ายมากโดยไม่จำเป็น ในการทำงานก็คือค่าใช้จ่ายของพนักงาน จะเห็นได้ว่าบริษัทที่เป็น องค์กรสมรรถนะสูง จะพยายามอย่างมากที่จะสร้างค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมร่วมให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร (Focus and Alignment) การดำเนินงานตามกลยุทธ์ มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการกำหนดกลยุทธ์ และจะยิ่งดีกว่าองค์กรที่มีกลยุทธ์ดี แต่ไม่สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ ในการที่จะกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความสำเร็จจะต้องประกอบด้วยการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้ซึ่งการโดยทั่วไปจะมีวงจรการบริหาร 2 วงจรหลัก วงจรแรกจะเกี่ยวกับการบริหารงานประจำวัน ซึ่งตัวชี้วัดจะเป็นเรื่องของความเร็ว การประหยัดค่าใช้จ่าย และคุณภาพในกระบวนการ ส่วนวงจรที่สอง ตัวชี้วัดจะเกิดจากปัจจัยภายนอก ในองค์กรที่ยังไม่ใช่องค์กรสมรรถนะสูง การเชื่อมต่อของทั้งสองวงจรมักจะไม่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้การเชื่อมโยงกลยุทธ์ไม่บรรลุผล แต่ในองค์กรที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง แล้ววงจรทั้งสองวงจรมีการเชื่อมโยง โดยกลยุทธ์ขององค์กรจะถูกส่งผ่านมาถึงวงจรแรกในรูปของแผนการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ทั้ง 2 วงจร จะมีการสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อการปรับปรุงข้อมูลต่าง ๆ ให้ทันเหตุการณ์ ตัวอย่างในที่นี้คือบริษัท Ten Behe Group ซึ่งเป็นบริษัทผลิตสินค้าจากเนื้อวัวของประเทศเบลเยียม ในแต่ละโรงงานจะมีตัวชี้วัด (Balanced Scorecard) ส่วนฝ่ายสนับสนุน เช่น ฝ่ายจัดส่ง ฝ่ายการเงิน ฝ่ายลูกค้า ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ต่างก็มีตัวชี้วัดของบริษัท (Corporate Scorecard) โดยมีตัวเสริมแรง คือ ค่าตอบแทน (Incentive Pay) เชื่อมอยู่ในตัวชี้วัดของบริษัทด้วย ถ้าส่วนใดส่วนหนึ่งเบี่ยงเบนออกไป จะแสดงเป็นไฟบน Scorecard ที่แสดงผลการปฏิบัติงานในแต่ละวัน นอกจากนี้ การจัดระบบข้อมูลอย่างมี

ประสิทธิภาพก็เป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่ช่วยให้การเชื่อมโยงกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว (Organizational Agility) ในองค์การที่เป็นองค์การสมรรถนะสูง การสร้างความสามารถในการปรับตัวนั้นทำได้ 4 วิธีคือ 1) การทำโดยผ่านระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ 2) การสร้างควมมีมาตรฐาน (Standardizing) โดยใช้วิธีการจ้างเหมางานบางอย่างไป 3) การควบคุมช่องทางต่างๆ อย่างครบวงจร เช่น บริษัท Wall-Mart ใช้ระบบ Just-in-time ทำให้ไม่มีการสั่งสินค้ามาค้างในคลังสินค้าและ 4) การบริหารงานแบบโครงการ (Project-Based-Management) บริษัท Oracle เป็นองค์การที่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพราะบริษัทพยายามทำหลาย ๆ กระบวนการให้มีมาตรฐานอย่างเดียวกัน เมื่อจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงบริษัทจึงสามารถเปลี่ยนทุกระบบได้อย่างรวดเร็ว

5. การเชื่อมต่อบริษัทต่างๆทั่วทั้งองค์การ (Shared Business Model) การเชื่อมโยงทำได้ โดยใช้การจัดการผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า Performance Management และเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ โดยผ่านการวิเคราะห์ช่องว่างที่เรียกว่า Gap Analysis และทำการแก้ไขช่องว่างเหล่านั้น อย่างไรก็ตาม องค์การที่เป็นองค์การสมรรถนะสูงจะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

สรุป องค์การสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของ Buytendijk มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย 2. การแบ่งปันค่านิยมกับบุคลากรที่อยู่ในองค์การ 3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ 4. ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว และ 5. การเชื่อมต่อบริษัทต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์การ

Waal (2008) ได้ศึกษาองค์ประกอบ และคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย

1. คุณภาพการจัดการ (Management Quality)

- 1.1 การจัดการด้วยความเชื่อใจไว้วางใจ
- 1.2 การจัดการเป็นแบบบูรณาการ
- 1.3 การจัดการเป็นแบบอย่างที่ดีให้สมาชิกองค์กร
- 1.4 การจัดการโดยใช้การตัดสินใจที่รวดเร็ว
- 1.5 การจัดการภาระงานอย่างรวดเร็ว
- 1.6 การจัดการฝึกอบรมให้บุคลากรทำงานให้ได้ผลสำเร็จที่ดีที่สุด
- 1.7 การจัดการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
- 1.8 การจัดการที่มีประสิทธิภาพ
- 1.9 การจัดการโดยใช้ภาวะผู้นำ
- 1.10 การจัดการด้วยความมั่นใจ

- 1.11 การจัดการกับบุคลากรที่ไม่มีผลงานอย่างชัดเจน
2. การเปิดเผยและปรับการปฏิบัติ (Openness and Action Orientation)
- 2.1 การจัดการ โดยมีการพูดคุยกับบุคลากรบ่อย ๆ
- 2.2 บุคลากรมีเวลากับการสื่อสาร แลกเปลี่ยน ความรู้ และการเรียนรู้
อย่างเพียงพอ
- 2.3 บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการสำคัญ ๆ เสมอ
- 2.4 การจัดการให้อภัยต่อความผิดพลาด
- 2.5 การจัดการพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง
- 2.6 องค์กรมีการขับเคลื่อน
3. การมุ่งเน้นระยะยาว (Long Term Orientation)
- 3.1 องค์กรรักษาความสัมพันธ์อันดี และยาวนานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3.2 องค์กรมุ่งหมายที่จะให้บริการลูกค้าอย่างดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
- 3.3 องค์กรเติบโตจากความร่วมมือของตัวแทนและลูกค้า
- 3.4 การจัดการที่ปฏิบัติกับบริษัทยาเป็นเวลานานแล้ว
- 3.5 องค์กรเป็นสถานที่ทำงานที่มั่นคงสำหรับบุคลากร
- 3.6 การจัดการใหม่ ๆ ได้รับการส่งเสริมจากภายในองค์กร
4. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
- 4.1 องค์กรใช้กลยุทธ์ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน ต่างจากองค์กรอื่น
- 4.2 กระบวนการขององค์กร ได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 4.3 กระบวนการขององค์กรได้รับการทำให้ง่ายขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- 4.4 กระบวนการขององค์กรได้รับการจัดให้เป็นไปในแนวเดียวกัน
อย่างต่อเนื่อง
- 4.5 ทุกเรื่องขององค์กรที่สำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน จะมีการรายงาน
อย่างชัดเจน
- 4.6 องค์กรรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงินและข้อมูลทั่วไปให้กับบุคลากร
- 4.7 องค์กรคิดสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องสิ่งที่เป็นสมรรถภาพหลักของ
องค์กร
- 4.8 องค์กรคิดสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการขององค์กร
อย่างต่อเนื่อง
5. คุณภาพบุคลากร (Workforce Quality)
- 5.1 การจัดการโดยให้บุคลากรรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของตนเอง

5.2 การจัดการโดยสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรทำงานได้ผลสำเร็จ

เป็นพิเศษ

5.3 บุคลากรได้รับการอบรมให้มีความสามารถปรับตัวและมีความยืดหยุ่น

5.4 องค์กรมีบุคลากรที่หลากหลายและที่จำเป็น

และจัดกลุ่มคุณลักษณะเป็น 5 กลุ่ม ที่เป็นองค์ประกอบคุณลักษณะหลักของ องค์กรการสมรรถนะสูง ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 คุณภาพการจัดการสูง (High Management Quality) เป็นปัจจัยแรก และสำคัญที่สุด ในองค์กรการสมรรถนะสูง เป็นการจัดการที่รวมหลายลักษณะผู้บริหาร และการบริหาร ในเรื่องสัมพันธภาพแห่งความไว้วางใจทุกระดับ การให้คุณค่าความภาคภูมิใจของบุคลากร การดูแล บุคลากรที่ดี การให้การยอมรับ การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน การสนับสนุนความเชื่อ และความไว้วางใจผู้อื่น และการมีความเป็นธรรม โดยมีคุณลักษณะ ดังนี้ ความไว้วางใจจากบุคลากร มีคุณธรรม การเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร การประยุกต์การตัดสินใจที่รวดเร็ว ดำเนินการอย่างรวดเร็ว ชี้แนะบุคลากรเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่า มุ่งเน้นการบรรลุผล ประสิทธิภาพสูง ความเข้มแข็ง ภาวะผู้นำ ความเชื่อมั่น และการดำเนินการเกี่ยวกับผู้ไม่มีผลงาน

ปัจจัยที่ 2 การปฏิบัติอย่างเปิดเผย (Openness Coupled with Action Oriented) เป็นวัฒนธรรมที่เปิดเผยรวมถึงมีความชัดเจนในการอุทิศทุ่มเทการปฏิบัติ เพื่อการบรรลุ ผลลัพธ์ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่เห็นคุณค่าของความคิดเห็นในการสนทนากับพนักงาน บุคลากรให้ เวลาในการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในกระบวนการที่สำคัญของ องค์กรการ ยอมรับความผิดพลาดจากการปฏิบัติถือเป็นโอกาสและการเรียนรู้ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง องค์กรการขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพการทำงาน

ปัจจัยที่ 3 ความผูกพันระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Long Term Commitment/Oriented) เป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความสำคัญของความมุ่งมั่นระยะยาว และขยายไปยัง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ได้แก่ ผู้ถือหุ้น พนักงาน ผู้ส่งปัจจัยการผลิต ลูกค้า และสังคม ในภาพกว้าง ประกอบด้วย การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีและระยะยาวกับผู้มีส่วนได้เสีย การให้บริการ ลูกค้าที่ดีที่สุด องค์กรเจริญก้าวหน้าจากความร่วมมือกับคู่ค้า และลูกค้า บริหารความสัมพันธ์ระหว่าง วัตถุประสงค์องค์กรกับส่วนบุคคล สถานที่ทำงานที่ปลอดภัย การสนับสนุนการจัดการจากภายใน องค์กรการ

ปัจจัยที่ 4 การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและปรับใหม่เสมอ (Focus on Continuous Improvement and Renewal) เป็นปัจจัยที่เป็นแนวทางเดียวกับแนวโน้มที่จะ รักษาองค์กรให้มีการกิจด้วยการปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยมีกลยุทธ์ที่ชัดเจน แตกต่างจากองค์กรอื่น มีกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง กระบวนการองค์กรดำเนินการง่าย

มีความสอดคล้องกัน มีการรายงานทุกอย่างที่เกี่ยวข้องทั้งข้อมูลทางการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน แก่สมาชิก สร้างสรรค์นวัตกรรมจากความสามารถหลักอย่างต่อเนื่อง สร้างนวัตกรรมสินค้า กระบวนการและบริการอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่ 5 บุคลากรมีคุณภาพสูง (High Workforce Quality) เป็นปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับปัจจัยคุณภาพการจัดการ เน้นคุณภาพแรงงาน เพื่อสร้างความมั่นใจในการรวบรวม ความหลากหลายและถือถือการจัดการที่ดี แรงงาน และการจ้างด้วยความยืดหยุ่นสูงสุด เพื่อช่วยเหลือการวินิจฉัยการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน และแก้ปัญหาด้วยความสร้างสรรค์ อัน ประกอบด้วยคุณลักษณะ คือ ความรับผิดชอบของสมาชิกต่อผลงานตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้ สมาชิกบรรลุผลลัพธ์ที่เหนือกว่าพัฒนาพนักงานเพื่อการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น มีพนักงานที่มีความ หลากหลายและถือถือกัน โดยสรุป บุคลากรขององค์การสมรรถนะสูง มีความหลากหลายที่ ถือถือกัน และทำงานร่วมกันได้ดี มีความยืดหยุ่น และมีความสามารถเร็วในการบรรลุผลลัพธ์ที่มุ่งมั่น ปัจจัยทั้ง 5 ของคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง มีความสัมพันธ์และมีผลต่อกัน หากพัฒนาปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง จะส่งผลให้ปัจจัยที่เหลือพัฒนาด้วย และ ปัจจัยทั้ง 5 สำคัญเท่าเทียมกัน

สรุป องค์การสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของ Waal มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1. คุณภาพ การจัดการสูง 2. การปฏิบัติอย่างเปิดเผย 3. ความผูกพันระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนเสมอ และ 5. บุคลากรมีคุณภาพสูง

Miller (2012) ได้ศึกษาบทบาทขององค์การสมรรถนะสูงว่า เป็นองค์กรที่มีระบบ การทำงานและ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์กรเป็นเลิศ ระบบ การทำงานที่เป็นเลิศ เป็นการออกแบบงานว่าจะมอบหมายให้กับบุคคลหรือทีม มีทีมงานเป็นเลิศ คือรู้จักลูกค้าของตนเป็นอย่างดี รู้ว่าจะพัฒนางานอย่างไร สามารถประเมินผลงานตนเองได้ มีเทคนิค ที่ใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารให้อิสระในการบริหารกับทีมงาน การมุ่งสู่ทีมงานเป็นเลิศ เพื่อให้เกิด ผลทางปฏิบัติจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การ กุญแจที่ สำคัญของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศประกอบไปด้วย

1. การออกแบบองค์การ กระบวนการทำงาน
2. โครงสร้างองค์การที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อ ความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี
3. มีลำดับชั้นการปกครองน้อย หรือให้อำนาจการบริหารแก่ทีมงานต่าง ๆ ให้มากที่สุด

4. มีระบบการเชื่อมต่อส่วนต่าง ๆ ขององค์การเข้าด้วยกัน

5. พนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทางการเงิน คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดี พนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ หรือกล่าวได้ว่าองค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูงนั้นต้องปรับมุมมองจากเดิมมาสู่มุมมองใหม่ Miller อธิบายด้วยการเปรียบเทียบกับคุณลักษณะขององค์กรแบบดั้งเดิม เมื่อก้าวไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงแล้ว คุณลักษณะนั้น ๆ จะเปลี่ยนแปลงไปดังตาราง 1

ตาราง 1 High Performance Organization Shift

From ...	To ...
High Control	High Trust
Produce Things	Produce Knowledge
Individual Decisions	Team Decisions
Individual Reward	Team-based Reward
Vertical-functional Organization	Horizontal-Flow-based Organization
Fixed Structure	Dynamic Structure
Companies with Walls	Companies without Walls
Financial Secrecy	Open-book Management
Blame-Fix the Person	Blame-Fix the Process

ที่มา : Miller (2012)

จากตาราง 1 แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กรแบบดั้งเดิมไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ดังนี้

1. เปลี่ยนจากองค์กรที่มีการควบคุมสูงเป็นมีความไว้วางใจสูง (High Control to High Trust) ความเชื่อใจไว้วางใจทำให้บุคลากรรู้สึกได้รับการเสริมอำนาจ จึงทุ่มเทพลังในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งผลให้ผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรดีขึ้น

2. เปลี่ยนจากการมุ่งผลิตเป็นการมุ่งสร้างความรู้ (Focus on Making “Things” to Making “Knowledge”) สิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์กรคือ ทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะคนที่มีคุณภาพ ในปัจจุบันคุณค่าสร้างขึ้นจาก "ผลิตภาพในการผลิต" และ "นวัตกรรม" ซึ่งสองสิ่งนี้สร้างขึ้นจาก "ความรู้"

3. เปลี่ยนจากการตัดสินใจโดยบุคคลเป็นการตัดสินใจโดยทีม (Individual Decisions Making to Team Decisions Making) คุณค่าความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นหลักของการมุ่งสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศและทีมงานที่เป็นเลิศ ทีมงานต้องค้นหาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในทีม ก่อนที่จะเริ่มทำงาน จากนั้นจึงสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับลูกค้าภายใน องค์การ และลูกค้าภายนอกองค์การ เพื่อให้เกิดคุณค่ากับห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ดังนั้นการสร้างทีมในองค์การ จึงต้องเปลี่ยนแปลงทั้งด้านทัศนคติและมุมมอง ทำให้สมาชิกภายในทีมมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน

4. เปลี่ยนจากการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม (Individual Rewards to Team-Based Reward) การจัดการองค์การภายในมีการทำงานเป็นระบบทีม แต่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันเป็นรายบุคคลทั้ง ๆ ที่การปฏิบัติงานทำร่วมกันเป็นทีม เป็นเหตุสร้างความแตกสามัคคีของบุคลากรในองค์การ ควรจ่ายผลตอบแทนตามผลงานของทีม เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีม ทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกัน

5. เปลี่ยนรูปแบบองค์การจากแนวตั้งเป็นองค์การแนวราบ (Vertical to Horizontal Organization) องค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ จะมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาชั้นน้อย การจัดการแบบแนวราบมีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ แต่ละทีมงานจะมีการควบคุมกำกับภายในทีมตนเอง (Self-Regulation) และในขณะเดียวกันจะถูกวัดประสิทธิภาพการทำงานและการควบคุมจากทีมอื่น ๆ

6. เปลี่ยนจากโครงสร้างแบบตายตัวไปสู่โครงสร้างแบบยืดหยุ่น (Fixed Structure to Dynamic Structure) เทคโนโลยี การตลาด วิธีการผลิต และจัดจำหน่าย มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ และโครงสร้างองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้น โครงสร้างและบุคลากรในองค์การต้องมีความยืดหยุ่นพร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เปลี่ยนจากองค์การแบบปิด ไปสู่องค์การที่พร้อมเปิดรับ (Companies with Walls to Companies without Walls) องค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับลูกค้าและผู้ผลิต ไม่ปิดกั้นตนเองเพราะการปิดกั้นเป็นการขัดขวางทำให้องค์การไม่สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้า

8. เปลี่ยนจากการปกปิดข้อมูลเป็นความลับเป็นการเปิดเผยข้อมูล (Financial Secrecy to Open-Book Management) การเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งสถานะทางการเงิน ให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ และรับผิดชอบผลงานร่วมกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ รวมถึงเป็นการตรวจสอบการทำงานและผลการดำเนินงานขององค์การอยู่เสมอ

9. เปลี่ยนจากการตำหนิที่บุคคลไปเป็นการพิจารณากระบวนการ (Blame the Person to Blame the Process) ระบบทีมในองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ สมาชิกในทีมต้องรับผิดชอบร่วมกัน หากเกิดปัญหาต้องนำปัญหามาวิเคราะห์สาเหตุ และแก้ไขร่วมกัน อันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่กระบวนการ ทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

สรุป องค์กรสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของ Miller มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1. มีความไว้วางใจสูง 2. การมุ่งสร้างความรู้ 3. การตัดสินใจโดยทีม 4. การให้รางวัลเป็นทีม 5. มีการจัดองค์การแนวราบ 6. มีโครงสร้างแบบยืดหยุ่น 7. ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 8. การเปิดเผยข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 9. มีการปรับปรุงกระบวนการ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ได้เสนอแนวคิด องค์กรสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการบูรณาการแนวคิดองค์กรหลายแบบไว้ด้วยกัน ได้แก่ องค์กรบริหารตนเอง (Self-Organization) วัฒนธรรมองค์กร องค์กรแบบสิ่งมีชีวิต และองค์กรแบบเครื่องจักร โดยใช้อุปมาอุปมัย ซึ่งประยุกต์จากแนวคิดเรื่อง องค์กรคุณภาพ (Quality Organization) ซึ่งมีการเปรียบเทียบขององค์กรเสมือนร่างกายมนุษย์ โดยมีส่วนประกอบต่างๆ เข้ามาประกอบเพื่อให้เป็นร่างกายที่สมบูรณ์ โดยส่วนหัวจะใช้แนวคิดขององค์กรบริหารตนเอง ส่วนหัวใจเป็นแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร และองค์กรแบบสิ่งมีชีวิต ส่วนที่เป็นแขนขา คือ แนวคิดเรื่ององค์กรแบบเครื่องจักร ซึ่งองค์กรสมรรถนะสูง มีรายละเอียด ดังนี้

1. องค์กรบริหารตนเอง องค์กรบริหารตนเองเป็นแนวคิดที่เปรียบเสมือนเป็นสมองขององค์กร เนื่องจากเป็นแนวคิดที่เน้นการทำงานขององค์กรที่มีความเป็นอิสระ คล่องตัว บริหารงานได้ด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องอาศัยการควบคุมจากภายนอก ดังนั้นองค์กรที่มีลักษณะเช่นนี้จำเป็นต้องมีการกำหนดอุดมการณ์ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้มีเป้าหมายหลักขององค์กร มีทิศทางที่ชัดเจน มีการเรียนรู้องค์กรในระดับสูง (Double-Loop Learning) ซึ่งเป็นการพิจารณาทบทวนสิ่งที่องค์กรดำเนินการอยู่เดิมว่ามีความเหมาะสมเพียงไร และสามารถเสนอสิ่งที่ดีกว่าได้ถ้าที่มีอยู่เดิมไม่เหมาะสม เพื่อจะทำให้องค์กรไม่เกิดความผิดพลาดซ้ำ ซึ่งการเรียนรู้ระดับสูงเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยเฉพาะกรณีที่องค์กรมีการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อจะทำให้องค์กรมีการทบทวนและมีการแก้ไขปัญหาทันที ไม่ปล่อยให้ผลเสียหายลุกลามไปอย่างไร้ความรับผิดชอบ อย่างกรณีบริษัทยาไฟรส์โตน รวมถึงการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จะช่วยให้องค์กรมีการสร้าง ประมวล แบ่งปัน และใช้ความรู้ เพื่อทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจะนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่เป็นส่วนหนึ่งของแผน เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรได้มีการดำเนินการในด้านนี้อย่างเป็นระบบ และใช้เป็นเข็มทิศชี้้นำการดำเนินงานขององค์กร โดยจะต้องใส่

ใจกับผลกระทบของการปฏิบัติงานขององค์การที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มีการทบทวนแผนและกลยุทธ์ขององค์การ

2. วัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นการสร้างและปลูกฝังค่านิยมขององค์การไปยังบุคลากร มีการสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ เพื่อสร้างให้ค่านิยมหลักนั้นซึมซับเข้าไปเป็นจิตวิญญาณขององค์การ รวมถึงการสร้างค่านิยมความผูกพันกับคุณภาพ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และมีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อลูกค้าและสังคมด้วย องค์การที่สามารถนำค่านิยมและสำนึกดังกล่าวปลูกฝังไว้กับจิตใจของบุคลากรในองค์การได้ จะช่วยให้องค์การขับเคลื่อนไปสู่องค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมได้โดยไม่ยาก ไม่จำเป็นต้องอาศัยกฎระเบียบ การบังคับหรือควบคุมมากนัก

3. องค์การแบบสิ่งมีชีวิต องค์การแบบสิ่งมีชีวิตเป็นแนวคิดที่เน้นการปรับตัวขององค์การให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และเน้นความสำคัญกับความต้องการของบุคลากร โดยความต้องการขององค์การและบุคลากรต้องสอดคล้องกัน องค์การสมรรถนะสูงมีลักษณะคล่องตัวฉับไว (Agility) ไม่เพียงเฉพาะต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อองค์การเท่านั้น แต่จะต้องไวต่อการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของบุคลากรภายในองค์การ กลุ่มลูกค้า กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ชุมชน และสังคมที่เกี่ยวข้องด้วย เพื่อจะได้ตอบสนองได้ตรงกับความต้องการนั้น รวมทั้งมีความฉับไวต่อปัญหาหรือผลกระทบของการดำเนินงานขององค์การที่มีต่อสังคมด้วย นอกจากนี้ยังสามารถถึงความรู้ความสามารถซึ่งเป็นส่วนที่ดีที่สุดของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มศักยภาพ มีการทำงานเป็นทีม และมีส่วนร่วมจากบุคลากรภายในองค์การ ความรับผิดชอบต่อสังคมจะช่วยทำให้องค์การไม่คำนึงถึงเฉพาะความต้องการของบุคลากรภายในองค์การเท่านั้น แต่จะช่วยทำให้องค์การคำนึงถึงผลที่มีต่อลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และสังคมด้วย เนื่องจากแนวคิดนี้เกี่ยวกับบุคลากรในองค์การ จึงเสมือนเป็นเรื่องที่เป็นหัวใจขององค์การด้วยเช่นเดียวกับวัฒนธรรมองค์การ

4. องค์การแบบเครื่องจักร องค์การแบบเครื่องจักรเป็นส่วนที่จะเสริมให้การปรับปรุงกระบวนการทำงานมีความคล่องตัว มีมาตรฐาน และสามารถดำเนินงานได้สมดังที่มุ่งหมาย โดยอาจมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในลักษณะที่เป็นตัวสนับสนุนการทำงาน (Enabler) เพื่อให้้องค์การมีระบบงานที่มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ และผลกระทบของงานต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การทำงานตามแนวคิดองค์การแบบเครื่องจักรจึงเป็นเสมือนแขนขาขององค์การ เพราะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สรุป องค์การสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ มีองค์ประกอบดังนี้ 1. การทำงานขององค์การที่มีความเป็นอิสระ คล่องตัว 2. วัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ 3. การปรับตัวขององค์การให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และ 4. การปรับปรุงกระบวนการทำงานมีความคล่องตัว

นิสตากร์ เวชยานนท์ (2554) ได้เสนอแนวคิด การปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นองค์การสมรรถนะสูงเป็นสิ่งที่องค์การไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และจะเห็นได้ว่าเครื่องมือบริหารต่าง ๆ ที่ถูกนำมาใช้นั้นไม่มีความยั่งยืน เนื่องจากมองเป็นส่วนๆ ไม่ได้มองเป็นระบบ และไม่ให้ความสำคัญกับคน แต่องค์การสมรรถนะสูง มีความเชื่อในศักยภาพของคน มีพื้นฐานมาจากความไว้วางใจ นำเอาจุดอ่อนของเครื่องมือต่างๆ มาแก้ไขแล้วบูรณาการทั้งระบบขององค์การ ระบบข้อมูล ระบบเทคโนโลยี ระบบคน รวมทั้งความต้องการของลูกค้าและประชาชนนำหน้า การบริหารองค์การสมรรถนะสูงนั้น มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ต้องมีรากฐานที่มั่นคง คือ มีทุนมนุษย์ และการบริหารทุนมนุษย์ที่เข้มแข็ง
2. ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกันโดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นด้านการเรียนรู้การปรับปรุงต่อเนื่อง วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งผลงานสูง วัฒนธรรมความไว้วางใจ วัฒนธรรมการกระจายอำนาจ เป็นต้น
3. ต้องมีระบบการสร้างและสะสมความรู้ โดยระบบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่าง ๆ และสะท้อนถึงการให้รางวัลหรือการจูงใจในรูปแบบอื่นด้วย
4. ต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจที่ท้าทาย และเป็นไปได้โดยให้คนได้ใช้ศักยภาพตนเองมากที่สุด
5. มีการบูรณาการตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคลากร เพื่อตอบสนองทั้งเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายของบุคคล
6. ต้องมีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

สรุป องค์การสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของนิสตากร์ เวชยานนท์ มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. มีการบริหารทุนมนุษย์ที่เข้มแข็ง 2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ 3. มีระบบการสร้างและสะสมความรู้ 4. มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น 5. มีการบูรณาการวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และบุคลากร และ 6. มีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูง โดยการนำแนวคิดของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศมาจัดเรียงองค์ประกอบที่สอดคล้องกัน และองค์ประกอบมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน หรือมีความหมายในทิศทางเดียวกันเป็นแนวทางในการสังเคราะห์หาองค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูงได้ดังตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูง

แนวคิดของนักวิชาการ	Sentell (1995)	Popovich (1998)	Carew (2000)	Linder and Brooks (2004)	Buytendijk (2006)	Waal (2008)	Miller (2012)	ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551)	นิสตากร์ เวชยานนท์ (2554)
องค์ประกอบ									
องค์ประกอบที่ 1									
1.1 ภาวะผู้นำ	/								
1.2 การปฏิบัติอย่างเปิดเผย						/			
1.3 ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว					/				
1.4 การบริหารเชิงกลยุทธ์					/				
1.5 กระจายอำนาจให้บุคลากรหลัก		/							
1.6 การมีอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ			/						
1.7 มีการตัดสินใจโดยทีม							/		
1.8 มีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม									/
องค์ประกอบที่ 2									
2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้			/						
2.2 การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย					/				
2.3 มีพันธกิจที่ชัดเจน		/							
2.4 วัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์								/	
2.5 มีการบูรณาการวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และบุคลากร									/
2.6 การแบ่งปันค่านิยมกับบุคลากรที่อยู่ในองค์การ					/				

ตาราง 2 (ต่อ)

แนวคิดของนักวิชาการ	Sentell (1995)	Popovich (1998)	Carew (2000)	Linder and Brooks (2004)	Buytendijk (2006)	Waal (2008)	Miller (2012)	ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551)	นิสตากร์ เวชยานนท์ (2554)
องค์ประกอบ									
องค์ประกอบที่ 3									
3.1 นำไปสู่การเรียนรู้			/						
3.2 มุ่งสร้างความรู้							/		
3.3 มีวัฒนธรรมการเรียนรู้									/
3.4 มีระบบการสร้างและสะสมความรู้									/
องค์ประกอบที่ 4									
4.1 การจัดการกระบวนการ	/								
4.2 สร้างกระบวนการใหม่		/							
4.3 มีการปรับปรุงกระบวนการ							/		
4.4 การปรับปรุงกระบวนการทำงานมีความคล่องตัว								/	
4.5 การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนเสมอ						/			
4.6 ระบบและโครงสร้างองค์การ	/								
4.7 ปรับปรุงโครงสร้างและกระบวนการ		/							
4.8 กระบวนการทำงานและโครงสร้าง			/						
4.9 มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น								/	
4.10 มีโครงสร้างแบบยืดหยุ่น						/			
4.11 การปรับตัวองค์การให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง							/		

ตาราง 2 (ต่อ)

แนวคิดของนักวิชาการ	Sentell (1995)	Popovich (1998)	Carew (2000)	Linder and Brooks (2004)	Buytendijk (2006)	Waal (2008)	Miller (2012)	ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551)	นิสดารักษ์ เวชยานนท์ (2554)
<p>องค์ประกอบ</p> <p>4.12 มีการจัดองค์การแนวราบ</p> <p>4.13 การทำงานขององค์การที่มีความเป็นอิสระ คล่องตัว</p> <p>4.14 เปิดกว้างพร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น</p> <p>4.15 คุณภาพการจัดการสูง</p> <p>4.16 การเชื่อมต่อส่วนต่างๆ ทั่วทั้งองค์การ</p> <p>4.17 มีการให้รางวัลเป็นทีม</p> <p>4.18 การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น</p>				/	/	/	/	/	
<p>องค์ประกอบที่ 5</p> <p>5.1 การพัฒนาบุคลากร</p> <p>5.2 มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง</p> <p>5.3 บุคลากรมีคุณภาพสูง</p> <p>5.4 มีการบริหารทุนมนุษย์ที่เข้มแข็ง</p> <p>5.5 มีความไว้วางใจสูง</p>	/	/				/	/		/
<p>องค์ประกอบที่ 6</p> <p>6.1 ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>6.2 เปิดเผยข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>						/	/		

ตาราง 2 (ต่อ)

แนวคิดของนักวิชาการ	Sentell (1995)	Popovich (1998)	Carew (2000)	Linder and Brooks (2004)	Buytendijk (2006)	Waal (2008)	Miller (2012)	ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551)	นิสดารักษ์ เวชยานนท์ (2554)
องค์ประกอบ									
6.3 มีการสื่อสารเปิดเผย และมีการสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		/							
6.4 ความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้า			/						
6.5 การมุ่งเน้นผู้รับบริการ				/					
6.6 มุ่งเน้นผู้รับบริการและผลการปฏิบัติงาน	/								
6.7 ความผูกพันระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						/			
6.8 การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากร			/						
องค์ประกอบที่ 7									
7.1 กำหนดผลลัพธ์และมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์		/							
7.2 แข่งขันกันที่ผลการดำเนินงาน		/							
7.3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์				/					
7.4 ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและกลุ่มเป้าหมาย				/					
7.5 ความมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย				/					

จากตาราง 2 สรุปได้ว่า แนวคิดของนักวิชาการที่ผู้วิจัยนำมาศึกษาองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงมีทั้งสิ้น 7 องค์ประกอบ ซึ่งได้พิจารณาองค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูงจากความสอดคล้อง ปรากฏว่า บางองค์ประกอบเป็นองค์ประกอบเดียวกัน บางองค์ประกอบมีความสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกัน หรือมีความหมายในทิศทางเดียวกัน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มพิจารณาองค์ประกอบที่สอดคล้องกันมากที่สุด จึงได้องค์ประกอบหลักขององค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูงเป็น 7 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership) องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Defining Vision) องค์ประกอบที่ 3 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) องค์ประกอบที่ 4 การจัดการกระบวนการ (Process Management) องค์ประกอบที่ 5 การพัฒนาบุคลากร (Workforce Development) องค์ประกอบที่ 6 การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Focusing on Stakeholders) และองค์ประกอบที่ 7 การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Focus on Performance)

จากแนวคิดนี้ ผู้วิจัยนำไปสรุปเป็นประเด็นองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่วนองค์ประกอบที่เหลือได้นำไปจัดกลุ่มตามความสอดคล้องเพื่อนำไปสร้างเป็นองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังตาราง 3

ตาราง 3 สรุปประเด็นองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูง	ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ
1. ภาวะผู้นำ (Leadership)	1.1 ภาวะผู้นำ 1.2 การปฏิบัติอย่างเปิดเผย 1.3 ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว 1.4 การบริหารเชิงกลยุทธ์ 1.5 กระจายอำนาจให้บุคลากรหลัก 1.6 การมีอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 1.7 มีการตัดสินใจโดยทีม 1.8 มีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูง	ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Defining Vision)	2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้ 2.2 การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย 2.3 มีพันธกิจที่ชัดเจน 2.4 วัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ 2.5 มีการบูรณาการวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และบุคลากร 2.6 การแบ่งปันค่านิยมกับบุคลากรที่อยู่ในองค์การ
3. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	3.1 นำไปสู่การเรียนรู้ 3.2 มุ่งสร้างความรู้ 3.3 มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ 3.4 มีระบบการสร้างและสะสมความรู้
4. การจัดการกระบวนการ (Process Management)	4.1 การจัดการกระบวนการ 4.2 สร้างกระบวนการใหม่ 4.3 มีการปรับปรุงกระบวนการ 4.4 การปรับปรุงกระบวนการทำงานมีความคล่องตัว 4.5 การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและปรับใหม่เสมอ 4.6 ระบบและโครงสร้างองค์การ 4.7 ปรับปรุงโครงสร้างและกระบวนการ 4.8 กระบวนการทำงานและโครงสร้าง 4.9 มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น 4.10 มีโครงสร้างแบบยืดหยุ่น 4.11 การปรับตัวองค์การให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูง	ผลการสังเคราะห์ห้องค์ประกอบ
	4.12 มีการจัดองค์การแนวราบ 4.13 การทำงานขององค์การที่มีความเป็นอิสระ คล่องตัว 4.14 เปิดกว้างพร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น 4.15 คุณภาพการจัดการสูง 4.16 มีการให้รางวัลเป็นทีม 4.17 การเชื่อมต่อส่วนต่างๆ ทัวทั้งองค์การ 4.18 การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น
5. การพัฒนาบุคลากร (Workforce Development)	5.1 การพัฒนาบุคลากร 5.2 มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 5.3 บุคลากรมีคุณภาพสูง 5.4 มีการบริหารทุนมนุษย์ที่เข้มแข็ง 5.5 มีความไว้วางใจสูง
6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Focusing on Stakeholders)	6.1 ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6.2 เปิดเผยข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6.3 มีการสื่อสารเปิดเผย และมีการสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6.4 ความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้า 6.5 การมุ่งเน้นผู้รับบริการ 6.6 มุ่งเน้นผู้รับบริการและผลการปฏิบัติงาน 6.7 ความผูกพันระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6.8 การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากร
7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Focus on Performance)	7.1 กำหนดผลลัพธ์และมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ 7.2 แข่งขันกันที่ผลการดำเนินงาน

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูง	ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ
	7.3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 7.4 ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและกลุ่มเป้าหมาย 7.5 ความมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

จากตาราง 3 สรุปได้ว่า องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ สามารถกำหนดตัวชี้วัดแต่ละองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ความหมาย

Yukl (2006) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ ว่าเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ลิปพนนท์ เกตุทัต (2540) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ หมายถึง ความมีวิสัยทัศน์ มีทัศนะกว้างไกลสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม ซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้นำ ต้องมีศักยภาพพื้นฐาน 9 ประการ ได้แก่ เป็นคนเก่ง เป็นคนดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความกล้าหาญทางจริยธรรม อดทน บริหารจัดการเป็นตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณมีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมและเคยประสบความสำเร็จมาพอสมควร

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2551) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะหรือกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการที่จะทำให้ผู้ตามมีความเต็มใจ และมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2554) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ผู้ที่สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ สามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ค่านิยม ให้เข้ากับกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบต่างๆ สามารถเรียนรู้ คัดสรรและเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ สามารถมอบอำนาจ และกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นในหมู่พนักงาน

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารขององค์การสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย ขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์มั่นคงในเป้าหมาย ตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที โดยยึดหลักธรรมาภิบาล การบริหารจัดการเชิงรุก เชิงกลยุทธ์ การจัดการความเสี่ยง การจัดการ

ความขัดแย้ง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ กระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร มีความสามารถในการจูงใจการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงาน และมีบุคลิกภาพที่ดี

ความสำคัญ

Sergiovanni and others (2004) ได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียนโดยอาศัยภาวะผู้นำ สร้างความกระตือรือร้นให้ผู้ร่วมงานมีการสื่อสารที่ดี มีวินัยในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีความคล่องแคล่วว่องไว ฉลาด มีความคิดดี รับผิดชอบ สร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน รู้จักปรับเปลี่ยนอารมณ์ สร้างความคาดหวัง รู้จักการวางแผนและตัดสินใจอย่างมีเหตุผลเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี และสามารถปฏิบัติงานได้ผล

Milner and Joyce (2005) ได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำในภาครัฐเป็นสิ่งที่ช่วยผลักดันวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์การไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ผู้นำภาครัฐที่ดีจำเป็นจะต้องมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และยุติธรรมรวมถึงจะต้องมีทักษะทางด้านการเมือง เพื่อให้ตนเองเป็นผู้นำที่เชื่อถือได้

วรรณรณ แสงมณี (2538) ได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ เพราะผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำนั้น ถือได้ว่าเป็นหลักชัยของหน่วยงานผู้ที่จะเป็นหัวหน้าขององค์การและบุคคลภายในองค์การได้ จะต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ให้เกิดขึ้น รวมทั้งสามารถเข้าใจได้เป็นอย่างดีว่าอะไรคือ สิ่งที่องค์การจำเป็นต้องมีและต้องทำเพื่อดำรงรักษาองค์การไว้และสามารถเผชิญหน้ากับความจริงของโลกยุค สมัยใหม่ที่มีมักจะเกิดเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากปัจจัยสิ่งแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญภาวะผู้นำ ในการบริหารงานของผู้บริหารเป็นสิ่งจำเป็นของผู้บริหารในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความกระตือรือร้นให้ผู้ร่วมงาน มีการสื่อสารที่ดี มีวินัยในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีความคล่องแคล่วว่องไว ฉลาด มีความคิดดี และรับผิดชอบ

ตัวชี้วัดคุณลักษณะภาวะผู้นำขององค์การสมรรถนะสูง

Carew and others (2000) ได้เสนอ คุณลักษณะและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำองค์การสมรรถนะสูง เป็นการกระจายอำนาจ และการตัดสินใจจะมีส่วนร่วม และกระจายไปทั่วทั้งองค์การ การมีส่วนร่วม (Participation) ความร่วมมือ (Collaboration) และการทำงานเป็นทีม (Team) เป็นวิธีทางในการดำเนินชีวิต เมื่อคนรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการยอมรับในการกระจายอำนาจและให้ตัดสินใจ การมีข้อมูลนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การในองค์การสมรรถนะสูง

ความรู้สึกของบุคลากรและการเลือกอำนาจให้ยังมีอยู่องค์การสมรรถนะสูงนำเอาสิ่งที่ดีที่สุดที่บุคลากรมีเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การในที่สุด อำนาจจากส่วนกลาง และอำนาจส่วนบุคคลต้องสมดุลกันกับการมีความชัดเจนพวกเขาจะปฏิบัติด้วยพันธสัญญา ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวังขององค์การ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557) ได้เสนอคุณลักษณะและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำองค์การสมรรถนะสูง ว่าเป็นการดำเนินการในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. มีการกำหนดและสื่อสาร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ทิศทาง ความคาดหวัง และขั้นตอนปฏิบัติงานที่ชัดเจนกับบุคลากรทุกระดับ

2. มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงาน และผลักดันบุคลากรให้ทำงาน บรรลุตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งมีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ สามารถตัดสินใจอย่างเหมาะสม

3. มีการกำกับดูแลการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติงานและระบบการป้องกันการทุจริต

4. มีการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรและเปรียบเทียบการทำงานกับ หน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

5. มีการวิเคราะห์ ทบทวนข้อมูลผลการดำเนินการจากทุกด้านรวมถึงความ รับผิดชอบต่อสังคม

6. มีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะภาวะผู้นำขององค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษา มีตัวชี้วัดของภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความหมายสำหรับอนาคตของสถานศึกษา
2. ผู้บริหารมีความสามารถในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์
3. ผู้บริหารมั่นคงในเป้าหมาย
4. ผู้บริหารมีความกล้าหาญ
5. ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่ดี
6. ผู้บริหารยึดหลักธรรมในการตัดสินใจ
7. ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีด้วยอำนาจที่มีอยู่
8. ผู้บริหารมีกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร

9. ผู้บริหารมีความสามารถในการชักนำการทำงานของบุคลากรให้บรรลุ

เป้าหมาย

10. ผู้บริหารมีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงาน
11. ผู้บริหารมีการทบทวนผลการดำเนินการของสถานศึกษา
12. ผู้บริหารมีการเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจ

คล้ายคลึงกัน

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Defining Vision)

ความหมาย

Buytendijk (2006) ได้ให้ความหมาย การกำหนดวิสัยทัศน์ ว่าเป็นการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นได้

นิสตากร์ เวชยานนท์ (2554) ได้ให้ความหมาย การกำหนดวิสัยทัศน์ ว่าเป็นการปรับเปลี่ยนองค์การ ต้องมีการบูรณาการตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคลากร เพื่อตอบสนองทั้งเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายของบุคคล การกำหนดวิสัยทัศน์ไม่จำเป็นต้องกำหนดมาจากระดับบน วิสัยทัศน์เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือในระดับต่างๆ

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2545) ได้ให้ความหมาย การกำหนดวิสัยทัศน์ว่า เป็นการจินตนาการ หรือวาดฝันไว้ก่อนว่าจะจะเป็นผู้นำหรือจะเป็นเลิศ หลังจากได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้ว

กล่าวโดยสรุป การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง การปรับเปลี่ยนองค์การ เพื่อให้กระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจ เป้าหมาย ไปสู่วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การกำหนดกลยุทธ์ที่ท้าทายมีความเป็นไปได้ ดำเนินงานตามกลยุทธ์ การเชื่อมโยงตัวชี้วัดเข้ากับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์ แผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้ เท่าทันสถานการณ์ และมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

ความสำคัญ

ศิริพงษ์ เศาภายน (2554) ได้ให้ความสำคัญของกาหนดวิสัยทัศน์ว่า เป็นภาพฝันหรือจินตนาการของทุกคนที่ต้องการเห็นอนาคต ซึ่งการจะเห็นได้นั้น บุคลากรต้องมุ่งมั่น ปฏิบัติงานจนเกิดผล และการที่จะเกิดความมุ่งมั่นได้นั้น ทุกคนต้องมีแรงบันดาลใจในการทำงานอย่างจริงจัง และสิ่งที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้ คือกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันและร่วมสร้างสรรค์งาน เพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549) ได้ให้ความสำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์ว่า มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างมากเพราะวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเชื่อมโยงระหว่างวันนี้และอนาคตได้เป็นอย่างดี ทำให้พนักงานทำงานและมีมาตรฐานเพื่อความเป็นเลิศขององค์การ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2550) ได้ให้ความสำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์ ว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์การดังนี้ 1. ทำให้องค์การมีเสถียรภาพ 2. เป็นฐานสำหรับการวางแผนกลยุทธ์หรือกำหนดยุทธศาสตร์ 3. เป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจ และ 4. ช่วยในการควบคุมพฤติกรรม

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดอนาคตขององค์การ ที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกัน พินิจพิจารณาทำความเข้าใจ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยมีความมุ่งมั่นไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน เชื่อมโยงบุคคลที่แตกต่างกันมาร่วมงานกัน และเป็นพื้นฐานในการวางแผน

ตัวชี้วัดคุณลักษณะการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การสมรรถนะสูง

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2545) ได้เสนอขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ มีดังนี้

1. ขั้นเตรียมการเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย การให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์กรรวมถึงการมีเจตคติที่ดีของสมาชิก

2. ขั้นดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์มีขั้นตอน ดังนี้

2.1 รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน เช่น วัตถุประสงค์ ภารกิจ ความคาดหวังและความต้องการ ผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2.2 วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้เข้าใจและตระหนักในศักยภาพของหน่วยงาน

2.3 ผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคต เป็นลักษณะของการสร้างฝันจะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม

2.4 นำมุมมองมาเชื่อมโยงกันแล้วเรียงลำดับความสำคัญ

2.5 คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตที่เป็นความฝันของทุกคน

2.6 ชัดเกล้าให้สื่อความหมายชัดเจน ปลุกเร้าท้าทายสร้างพลังจิตใจ

มีสาระครอบคลุมวิสัยทัศน์

3. ขั้นนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ตามขั้นตอนแล้วจะได้วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และควรสื่อสารให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและเข้าใจตรงกันจึงนำไปปฏิบัติ

4. ชั้นประเมินวิสัยทัศน์ทำให้ทราบว่าวิสัยทัศน์นั้นมีประสิทธิภาพเพียงใด โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานว่ามีความก้าวหน้าเพียงใดควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

กล่าวโดยสรุป ตัวชี้วัดคุณลักษณะการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีดังนี้

1. สถานศึกษามีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุนสอดคล้องกับเป้าหมาย
 2. มีกระบวนการในการพัฒนา พันธกิจนำไปสู่การมุ่งเน้นไปที่ภาพอนาคต
 ของสถานศึกษา
 3. มีวัฒนธรรมที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์
 4. มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษามีความสอดคล้อง
 และเชื่อมโยง กับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

5. บุคลากรมีความชัดเจนในเป้าหมาย สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
 ในการนำพาสถานศึกษาสู่ทิศทางเดียวกัน

6. มีการกำหนดกลยุทธ์
 7. มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์
 8. มีแผนที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทัน

สถานการณ์

สถานศึกษา

9. มีการเชื่อมโยงเป้าหมาย ตัวชี้วัดเข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจของ

10. มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

3. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ความหมาย

Alavi and Leidner (2001) ได้ให้ความหมาย การจัดการความรู้ หมายถึง
 ปรัชญาการดำเนินงานของกระบวนการที่อาศัยการพึ่งพาซึ่งกันและกัน เพื่อขยายการจัดการความรู้ไป
 มากกว่าการเก็บรักษา จึงนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อนำความรู้ออกมาใช้

ประเวศ วะสี (2545) ได้ให้ความหมาย การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการ
 ให้มีการวิจัยสร้างความรู้ที่เหมาะสม ให้มีการตั้งโจทย์ร่วมกัน วิจัยร่วมกัน ร่วมเรียนรู้ จัดความรู้ให้
 อยู่ในรูปที่เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ จัดการให้การสร้างความรู้และการเรียนรู้ ไปสู่การปฏิบัติสำเร็จผล
 จัดการให้ประเมินผลการปฏิบัติ เพื่อการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง และมีการจัดการสร้างนักวิจัย
 สร้างนักจัดการความรู้และสร้างหน่วยจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2547) ได้ให้ความหมาย การจัดการความรู้ หมายถึง
 การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูล

และด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช้การจัดการความรู้

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ สะสมความรู้เชื่อมโยงกับตัวชีวิตต่าง ๆ การจัดเก็บข้อมูล และบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ การทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ นำความรู้จากภายนอกมาใช้ที่เหมาะสม วิธีการวัดผล การดำเนินการสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในชีวิตการปฏิบัติงาน ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมีระบบการรักษาความปลอดภัยพร้อมใช้งานเสถื่อนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว และการถอดบทเรียนของการบริหารจัดการสถานศึกษา

ความสำคัญ

Senge (1990) ได้ให้ความสำคัญการจัดการความรู้ ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาเป็นที่ยอมรับกันว่าขีดความสามารถขององค์กร ในการเรียนรู้สร้างสรรค์นวัตกรรมและเผยแพร่ขีดความสามารถเกี่ยวกับความรู้อย่างทั่วถึงนับว่ามีความสำคัญมากต่อองค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จ นักวิจัยและผู้บริหารต่างค้นพบวิธีการใหม่ๆ ในการจัดการความรู้ และการนำพาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การค้นพบที่ซ้ำแล้วซ้ำอีกว่าหลักการสำคัญ คือ นวัตกรรมที่เกิดขึ้น จะต้องได้รับการเผยแพร่ผ่านเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการที่ดูแลตนเองและผ่านชุมชนผู้ปฏิบัติในแนวราบ วิธีทางที่ใช้เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับชุมชนเหล่านี้จึงเป็นกุญแจสำคัญที่สามารถกระจายนวัตกรรม และรักษาผู้ที่คอยสรรสร้างนวัตกรรมเหล่านั้น

Malone (2002) ได้ให้ความสำคัญการจัดการความรู้ ว่าองค์กรต่าง ๆ ให้ความสนใจเสมือนหนึ่งเป็นแนวทางการนำไปสู่ความสำเร็จในยุคข้อมูลข่าวสาร ความท้าทายอย่างน้อย 2 ประการที่ทำให้องค์กรให้ความสนใจและจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้ คือ

1. ผู้ปฏิบัติอาวุโสขึ้น ความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมาอย่างยาวนานของคนรุ่นนี้จะหายไปพร้อมกับการออกจากงาน ผู้บริหารรับรู้ถึงความสำคัญของความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล และมองว่าทรัพยากรความรู้เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

2. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารตามสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ทัน ประกอบกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสามารถสร้างโอกาสได้เช่นกัน ทำให้บริษัทรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มขึ้น การสื่อสารทางอินเทอร์เน็ตทำให้บุคคลมีศักยภาพในการแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากขึ้น ความรวดเร็วในเชิงธุรกิจที่เพิ่มขึ้น เวลาที่ใช้ในตลาดลดลง วงจรชีวิตของการพัฒนาผลิตภัณฑ์สั้นลง และความต้องการของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ดีกว่ามีมากขึ้น สิ่งเหล่านี้ล้วนผลักดันและส่งเสริมให้องค์กรจำเป็นต้องแสวงหาสารสนเทศ และจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

บุญดี บุญญาภิจ (2547) ได้ให้ความสำคัญการจัดการความรู้ไว้ว่า เป็นแนวคิดพื้นฐานสำคัญของการบริหารจัดการ ทั้งนี้ในการดำเนินธุรกิจต้องอาศัยความรู้และสารสนเทศทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดบทบาท ปรับนโยบาย กลยุทธ์ และกระบวนการทำงาน นอกจากนี้ยังต้องมีในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความเชื่อใจ และการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกัน เพื่อความสำเร็จโดยรวมของทุกฝ่าย

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของการจัดการความรู้ เป็นการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแปลงความรู้ที่ซ่อนเร้น เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง เพื่อนำมากำหนดบทบาท ปรับนโยบาย กลยุทธ์ และกระบวนการทำงาน การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความเชื่อใจ และการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกัน

ตัวชี้วัดคุณลักษณะการจัดการความรู้ขององค์กรสมรรถนะสูง

Carew and others (2000) ได้เสนอคุณลักษณะการจัดการความรู้ขององค์กรสมรรถนะสูง ว่าเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นต่อการพัฒนาความสามารถโดยใช้ระบบการเรียนรู้ การสร้างทุนปัญญา (Building Knowledge Capital) และถ่ายทอดความรู้ (Transferring Learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างจากการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) ซึ่งองค์กรสมรรถนะสูงต้องส่งเสริมให้มีทั้งการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร

วิจารณ์ พาณิช (2548) ได้เสนอคุณลักษณะการจัดการความรู้ ที่ทำให้ประสบความสำเร็จต้องประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่

1. ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ การจัดการความรู้ที่มีพลังต้องทำโดยคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน มีความเชื่อหรือวิธีคิดแตกต่างกัน (แต่มีจุดรวมพลังคือ มีเป้าหมายอยู่ที่งานด้วยกัน) ถ้ากลุ่มที่ดำเนินการจัดการความรู้ประกอบด้วยคนที่คิดเหมือน ๆ กัน การจัดการความรู้จะไม่มีพลังในการจัดการความรู้ ความแตกต่างหลากหลาย (Heterogeneity) มีคุณค่ามากกว่าความเหมือน (Homogeneity)

2. ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้หรือฝันว่าจะได้ ในการจัดการสมัยใหม่ประสิทธิผล ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) ซึ่งอาจเป็นความต้องการของลูกค้า ความต้องการของสังคม หรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์กร 2) นวัตกรรม (Innovation) ซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ ก็ได้ 3) ชีตความสามารถ (Competency) ของพนักงาน และขององค์กร 4) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการทำงาน

3. ทดลองและเรียนรู้ เนื่องจากกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ซึ่งต้องคิดแบบนอกกรอบหรือเรียกว่าแบบใหม่และดีกว่า จึงต้องมีวิธีดึงกลับมาสู่ความเป็นจริงในโลกหรือในสังคมโดยการทดลองทำเพียงน้อย ๆ ซึ่งถ้าล้มเหลวก็ก่อผลเสียหายไม่มากนัก

ถ้าได้ผลไม่ดีก็ยกเลิกความคิดนั้น ถ้าได้ผลดีจึงขยายการทดลองเป็นทำมากขึ้นจนในที่สุดขยายเป็นวิธีทำงานแบบใหม่หรือได้ดีกว่า การประเมินสภาวะชุมชนแบบมีส่วนร่วมใหม่นั้นเอง

4. นำเข้าความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสม โดยต้องถือว่าความรู้จากภายนอกยังเป็นความรู้ที่ยังไม่มีการคัดกรองหรือเรียกว่ายังดิบอยู่ ต้องเอามาทำให้ เป็นความรู้ชัดแจ้งหรือผ่านการคัดกรองหรือเรียกว่าสุกใสพร้อมใช้ในบริบทของเรา โดยการเติมความรู้เชิงบริบทลงไป นิสตารค์ เวชยานนท์ (2554) ได้เสนอคุณลักษณะการจัดการความรู้ขององค์การสมรรถนะสูง ว่าต้องมีระบบการสร้างและสะสมความรู้ โดยระบบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่าง ๆ และสะท้อนถึงการให้รางวัลหรือการจูงใจในรูปแบบอื่นด้วย

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2559) ได้เสนอคุณลักษณะการจัดการความรู้ขององค์การสมรรถนะสูง ว่าเป็นการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ โรงเรียนมีการเรียนรู้ และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งโรงเรียนใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ โรงเรียนมีการวัดวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการ มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมโรงเรียนเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากเสียงของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด โรงเรียนมีวิธีการที่เข้มแข็งว่าระบบการวัดผลการดำเนินการของโรงเรียนสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิดทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร มีการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของโรงเรียน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศในโรงเรียน คาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต นำผลการทบทวน ผลการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม มีการจัดการความรู้ของโรงเรียน สารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงาน มีการทวนสอบและทำให้มั่นใจถึงคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศของโรงเรียน มีการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือสำคัญมีความปลอดภัย และพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ โรงเรียนมีการทำให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย ในกรณีฉุกเฉิน โรงเรียนมีการทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศ มีความปลอดภัย และความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป ตัวชี้วัดคุณลักษณะการจัดการความรู้ขององค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีดังนี้

1. สถานศึกษามีการเรียนรู้ และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. สถานศึกษามีระบบการสร้าง และสะสมความรู้ โดยระบบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่าง ๆ
3. ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์
4. นำเข้าความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสม
5. สถานศึกษาใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ
6. สถานศึกษามีวิธีการที่เข้มใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
7. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศในสถานศึกษา
8. นำผลการทบทวน ผลการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
9. มีการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในชีวิตการปฏิบัติงาน
10. มีการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญมีความปลอดภัย และพร้อมใช้งาน

4. การจัดการกระบวนการ (Process Management)

ความหมาย

Sentell (1995) ได้ให้ความหมาย การจัดการกระบวนการเป็นชุดของการกระทำที่ดำเนินการไปสู่เป้าหมายทุก ๆ ผลผลิตทางเศรษฐกิจถูกสร้าง โดยกระบวนการหลาย ๆ กระบวนการ กระบวนการระดับพื้นฐาน คือ กระบวนการระดับจุลภาค ซึ่งก่อสร้างขึ้นเป็นหลาย ๆ กระบวนการตามลำดับไปสู่กระบวนการระดับมหภาค กระบวนการระดับมหภาคหลาย ๆ กระบวนการรวมกันเป็นระบบ (System)

Waal (2008) ได้ให้ความหมาย การจัดการกระบวนการ ว่าเป็นการจัดการที่รวมหลายลักษณะผู้บริหาร และการบริหาร ในเรื่องสัมพันธภาพแห่งความไว้วางใจทุกระดับ การให้คุณค่าความภาคภูมิใจของบุคลากร การดูแลบุคลากรที่ดี การให้การยอมรับ การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน

สมยศ นาวิการ (2538) ได้ให้ความหมาย กระบวนการจัดการว่าเป็นกิจกรรมของการบริหารที่สำคัญ 4 อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545) ได้ให้ความหมาย กระบวนการจัดการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานจะต้องเป็นไปตามขั้นตอนตามลำดับ เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไรที่ไหน เมื่อใด โดยใคร นอกจากจะเป็นการลดความไม่แน่นอนแล้ว ยังทำให้สมาชิกในองค์กรมีความมั่นใจในการทำงานทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ การจัดลำดับการทำงานที่ดีไม่ควรมีลักษณะตายตัว

ต้องยืดหยุ่น ได้ตามสถานการณ์อาจมีการปรับปรุงแก้ไข หรือปรับเปลี่ยนลำดับการทำงานได้เสมอ ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลมากขึ้นด้วย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557) ได้ให้ความหมาย การจัดการกระบวนการเป็นการให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์การ

กล่าวโดยสรุป การจัดการกระบวนการ หมายถึง การกำหนดขอบข่าย กระบวนการ วิเคราะห์การบริหารจัดการของทุกฝ่าย วิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน กระบวนการทำงานที่สนับสนุนบุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา จัดลำดับขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ เข้าใจขั้นตอนการทำงานของกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษา บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการกระบวนการ ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีวิถีดำเนินการกับผู้ไม่มีผลปฏิบัติงาน นำผลการทบทวนการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของกระบวนการที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และการปฏิบัติที่ยืดหยุ่น ใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำปัญหา มาวิเคราะห์สาเหตุ เปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน ตรวจสอบ กระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง และกำหนดแนวทางป้องกันกระบวนการที่มีความเสี่ยง

ความสำคัญ

Carew and others (2000) ได้ให้ความสำคัญกระบวนการทำงาน และ โครงสร้างเป็นระบบโครงสร้างกระบวนการ และการปฏิบัติในองค์การที่มีสมรรถนะสูงจะมีความ สอดคล้องและสนับสนุนวิสัยทัศน์ ทิศทาง กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์การ ทำให้บุคลากรใน องค์การทำงานได้ง่ายขึ้น ความสอดคล้องระบบและโครงสร้างทำให้ต้องสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ง่ายขึ้น ตลอดจนการสร้างโอกาสโดยที่โครงสร้างระบบและกระบวนการทำงานสามารถช่วยทำให้ บุคลากรสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น

Waal (2008) ได้ให้ความสำคัญการจัดการกระบวนการ เป็นการปรับปรุง อย่างต่อเนื่องและปรับใหม่เสมอ เป็นปัจจัยที่เป็นแนวทางเดียวกับแนวโน้มที่จะรักษาองค์การให้มี ภารกิจด้วยการปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนแตกต่างจาก องค์การอื่น มีกระบวนการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการง่ายมีความสอดคล้องกัน มีการรายงาน ทุกอย่างที่เกี่ยวข้องทั้งข้อมูลทางการเงินและไม่ใช้การเงินแก่สมาชิก สร้างสรรค์นวัตกรรมจาก ความสามารถหลักอย่างต่อเนื่อง สร้างนวัตกรรมสินค้า กระบวนการ และบริการอย่างต่อเนื่อง

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2558) ได้ให้ความสำคัญ การจัดการ กระบวนการขององค์การหลาย ๆ แห่งจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการตั้งแต่ขั้นตอนของการออกแบบกระบวนการทำงานแล้ว โดยทั่วไป

การออกแบบที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในห่วงโซ่คุณค่า หากสถาบัน
มีโครงการที่ต้องออกแบบคู่ขนานกัน หรือมีหลักสูตรและบริการที่ต้องใช้บุคลากร เครื่องมือ
หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ร่วมกันการประสานเรื่องการใช้ทรัพยากรด้วยกัน อาจเป็นประเด็น
พิจารณาที่สำคัญ ทั้งยังอาจเป็นวิธีที่ทำให้สามารถลดต้นทุนต่อหน่วย และรอบเวลาในการออกแบบ
และบริหารหลักสูตรและการบริการใหม่ได้ด้วย

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของการจัดการกระบวนการ เป็นการมุ่งเน้น การปรับปรุง
กระบวนการอย่างต่อเนื่อง และปรับใหม่เสมอ มีความสอดคล้องและสนับสนุนวิสัยทัศน์ ทิศทาง กล
ยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้ง่ายขึ้น มีความคล่องตัว ลดต้นทุน
ยืดหยุ่น และมีประสิทธิผลต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความสามารถในการให้บริการที่
หลากหลายตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวชี้วัดคุณลักษณะการจัดการกระบวนการขององค์กรสมรรถนะสูง

Waal (2008) ได้เสนอคุณลักษณะของการจัดการกระบวนการองค์กร
สมรรถนะสูง เป็นการจัดการที่รวมหลายลักษณะ สัมพันธ์ภาพแห่งความไว้วางใจทุกระดับ
การให้คุณค่าความภักดีของบุคลากร การดูแลบุคลากรที่ดี การให้การยอมรับ การสร้างและรักษา
ความสัมพันธ์ระหว่างกัน การสนับสนุนความเชื่อและความไว้วางใจผู้อื่น และการมีความเป็นธรรม
โดยมีคุณลักษณะ ดังนี้ ความไว้วางใจจากบุคลากร มีคุณธรรม การเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร
การประยุกต์การตัดสินใจที่รวดเร็ว ดำเนินการอย่างรวดเร็ว ชี้แนะบุคลากรเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่า
มุ่งเน้นการบรรลุผล ประสิทธิภาพสูง ความเข้มแข็งภาวะผู้นำ ความเชื่อมั่น และ การดำเนินการ
เกี่ยวกับผู้ไม่มีผลงาน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557) ได้เสนอคุณลักษณะของ
การจัดการกระบวนการองค์กรสมรรถนะสูง เป็นการจัดการกระบวนการให้บริการ และกระบวนการ
อื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุ
พันธกิจขององค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. มีกระบวนการที่สนับสนุนบุคลากรในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย
2. มีความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการที่สร้างคุณค่าและตัวชี้วัดที่มีผลต่อ
ความสำเร็จขององค์กร
3. มีการใช้เทคโนโลยีและวิธีที่เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิต
เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของกระบวนการ
4. มีการปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของหน่วยงาน
อย่างสม่ำเสมอโดยใช้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ
5. มีวิธีการจัดการกระบวนการให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน

6. มีการตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูงและกำหนดแนวทางป้องกัน

เช่นการเงิน

Miller (2012) ได้เสนอ คุณลักษณะของการจัดการกระบวนการองค์การสมรรถนะสูง ว่าเป็นการเปลี่ยนจากการตำหนิที่บุคคลไปเป็นการพิจารณากระบวนการ ระบบทีมในองค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ สมาชิกในทีมต้อง รับผิดชอบร่วมกัน หากเกิดปัญหาต้องนำปัญหามาวิเคราะห์สาเหตุ และแก้ไขร่วมกัน อันจะนำไปสู่ การแก้ไขปัญหาที่กระบวนการ ทำให้้องค์การสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ได้เสนอคุณลักษณะของการจัดการกระบวนการองค์การสมรรถนะสูง ว่าเป็นส่วนที่จะเสริมให้การปรับปรุงกระบวนการทำงานมีความคล่องตัว มีมาตรฐาน และสามารถดำเนินงานได้สมดังที่มุ่งหมาย โดยอาจมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในลักษณะที่เป็นตัวสนับสนุนการทำงาน (Enabler) เพื่อให้้องค์การมีระบบงานที่มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ และผลกระทบของงานต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การทำงานตามแนวคิดองค์การแบบเครื่องจักรจึงเป็นเสมือนแขนขาของ้องค์การ เพราะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

นิสดารัก เวชยานนท์ (2554) ได้เสนอคุณลักษณะของการจัดการกระบวนการองค์การสมรรถนะสูง ว่าเป็น้องค์การที่มีวัฒนธรรมร่วมกันโดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นด้านการเรียนรู้ การปรับปรุงต่อเนื่อง วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งผลงานสูง วัฒนธรรมความไว้วางใจ วัฒนธรรมการกระจายอำนาจ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปว่า ตัวชี้วัดคุณลักษณะการจัดการกระบวนการของ้องค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีดังนี้

1. มีการจำแนกชั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ
2. แยกแยะผู้รับบริการ
3. แยกแยะความเกี่ยวข้องด้านการจัดการ
4. มีเกณฑ์ผลปฏิบัติงานที่กำหนดโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง
5. มีการจัดลำดับกระบวนการที่สำคัญ
6. เข้าใจระบบการไหลเวียนของกระบวนการ
7. มีกฎเกณฑ์ที่ยืดหยุ่น
8. มีการดำเนินการเกี่ยวกับผู้ไม่มีผลงาน
9. มีกระบวนการที่สนับสนุนบุคลากรในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย
10. มีความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการที่สร้างคุณค่าและตัวชี้วัดที่มีผลต่อ

ความสำเร็จของสถานศึกษา

11. มีการใช้เทคโนโลยีและวิธีที่เหมาะสม

12. มีการปรับปรุงกระบวนการงานหลักและกระบวนการสนับสนุนของ

สถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ

13. มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

14. มีการตรวจสอบกระบวนการงานที่มีความเสี่ยงสูง

15. มีการกำหนดแนวทางป้องกัน

16. มีความรับผิดชอบร่วมกัน

17. นำปัญหามาวิเคราะห์สาเหตุ

5. การพัฒนาบุคลากร (Workforce Development)

ความหมาย

Jucius (1971) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความถนัด ความชำนาญ ความสามารถของบุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

Cordeiro (2000) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการใด ๆ ที่ตั้งใจปรับปรุงทักษะ เจตคติ ความเข้าใจ หรือการปฏิบัติในบทบาทปัจจุบันหรืออนาคต การพัฒนาต้องมุ่งเน้นทั้งการเรียนรู้ของบุคลากร และการปรับปรุงองค์กร กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรจะช่วยลดความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างโปรแกรมอย่างไร้ใหม่ พัฒนาความสามารถแนะนำครูใหม่ ส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

นพพงษ์ บุญจิตรธาตุย์ (2525) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ค่านิยมความสามารถของบุคคล ตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพที่ดีขึ้น

ประชุม รอดประเสริฐ (2528) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ตลอดจนทัศนคติ อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและมุมมองที่ทำให้บุคลากรมีจุดมุ่งหมาย ความสนใจเดียวกัน เข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้การศึกษาและฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรตามวิสัยทัศน์ มีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน สร้างทีมงานให้กับบุคลากร ปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

ความสำคัญ

ยวดี ศรีธรรมรัฐ (2541) ได้ให้ความสำคัญการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานบุคคลในยุคโลกาภิวัตน์ ยิ่งความเจริญของวิทยาการต่าง ๆ มีมากมาย

ทั่วโลก บุคลากรจะอยู่หนึ่งมิได้ หน่วยงานต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ และกำหนดเป็นนโยบาย แผนงาน โครงการที่ชัดเจนว่า จะพัฒนาบุคลากรทั้งในระดับมหภาค และจุลภาคไปในทิศทางใด เพื่อให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าในโลกปัจจุบัน รัฐบาลต้องลงทุนให้งบประมาณในเรื่องนี้มากกว่าในอดีต แทนที่จะไปเน้นเฉพาะในเรื่องโครงสร้าง เหมือนในอดีต จะต้องหันมาปรับปรุงคุณภาพของบุคคลควบคู่กับการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ ระบบราชการ ลดขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน และปรับปรุงระเบียบ วิธีการ กฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทำงานสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น คุณภาพคนควบคู่กับระบบงานที่ดีจะทำให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและประหยัดยิ่งขึ้นในอนาคต

ชวนคิด มะเสนะ (2559) ได้ให้ความสำคัญการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาไม่ว่าจะในภาคเอกชนหรือภาครัฐก็ดี มีเป้าหมายหลักโดยมุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามท้องที่การต้องการ โดยทั่วไปแล้ว การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร เพื่อให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้นั้น เราจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างน้อย 3 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านความรู้ (Knowledge) ซึ่งหมายถึง การพัฒนาให้มีความรู้ (Knowledge) เกิดการเรียนรู้ ทำความเข้าใจแล้วจึงนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรด้านความรู้นั้นควรให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายขององค์การหรือนโยบายของรัฐในกรณีที่เป็นราชการ ความรู้ด้านวิชาชีพ ความรู้เสริมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและความรู้ใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้บุคคลเหล่านั้นสามารถปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิทยาการ
2. ด้านทักษะ (Skill) หมายถึง การพัฒนาให้มีทักษะความชำนาญ เมื่อเรียนรู้และเข้าใจในข้อมูลแล้วต้องมีโอกาสนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประสบการณ์ด้วยตัวเอง ฝึกฝนและปฏิบัติบ่อย ๆ จนเกิดความชำนาญ เพิ่มพูนสติปัญญาและมีความรอบรู้มากยิ่งขึ้น หากเน้นการพัฒนาบุคลากรให้ได้ฝึกปฏิบัติงานให้เกิดทักษะความชำนาญเพิ่มขึ้น จะทำให้บุคคลเหล่านั้นสามารถทำงานได้ดีตามมาตรฐาน เป้าหมายหรือตามความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทำงานได้อย่างคล่องแคล่วรวดเร็วขึ้นกว่าเดิมทำงานได้อย่างมีคุณภาพที่ดีขึ้น และ
3. ด้านทัศนคติ (Attitude) หมายถึง การพัฒนาให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ คิดเชิงบวก ซึ่งคนเราอาจมีความคิดทัศนคติที่เหมือนหรือต่างกันได้ การเปลี่ยนทัศนคติเป็นสิ่งที่ยาก หากองค์การใดต้องการประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพก็จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรด้วยการหาเทคนิคหรือแนวทางใหม่ ๆ จัดการความแตกต่างทางความคิดและสร้างวัฒนธรรมหรือมาตรฐานใหม่ เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนในองค์การให้ไปสู่สิ่งที่ดีกว่าบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาให้เกิดทัศนคติที่ดีและถูกต้องในการทำงาน

โสร้ง แสนศิริพันธ์ (2526) ได้ให้ความสำคัญการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญ มีประโยชน์ต่อองค์กร และบุคลากร ดังนี้ 1. พัฒนาคนช่วยให้เกิดปัญหาน้อยลง งานไม่ติดขัด 2. ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดี 3. เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ความรู้ ความชำนาญของบุคลากรโดยตรง 4. เพิ่มขวัญ กำลังใจ ความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น 5. เพิ่มผลผลิต ทั้งปริมาณ คุณภาพ ลดต้นทุนการผลิต 6. เพิ่มความมั่นคงแก่องค์กร มีความยืดหยุ่นดีขึ้น สามารถลดกำลังแรงงานจากหน่วยหนึ่งไปยังหน่วยหนึ่งได้ 7. ลดอุบัติเหตุจากความประมาท ความไม่รู้วิธีปฏิบัติงาน และไม่ต้องควบคุมกันมากจนเกินไป 8. การขยายงานการเติบโตขององค์กรจะต้องเพิ่มคนที่มีคุณภาพที่ต้องการเฉพาะงาน 9. เพื่อให้คนในหน่วยงานทราบอุดมการณ์ และยึดอุดมการณ์ในการทำงาน หรือการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่ๆ เพื่อมิให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญการพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญ มีประโยชน์ต่อองค์กร และบุคลากร เป้าหมายหลักโดยมุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของบุคลากรตามที่ต้องการต้องการ การพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาให้มีความรู้ การพัฒนาให้มีทักษะความชำนาญ การพัฒนาให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ คิดเชิงบวก โดยทั่วไปแล้วการปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรควบคู่กับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ลดขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน และปรับปรุงระเบียบ วิธีการ ให้ทำงานสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น คุณภาพบุคลากรควบคู่กับระบบงานที่ดีจะทำให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัดคุณลักษณะการพัฒนาบุคลากรขององค์กรสมรรถนะสูง

Carew and others (2000) ได้เสนอคุณลักษณะของการพัฒนาบุคลากร องค์กรสมรรถนะสูง เป็นการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร ว่าเป็นการสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (O = Ongoing Learning) องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นต่อ การพัฒนาความสามารถโดยใช้ระบบการเรียนรู้ การสร้างทุนปัญญา (Building Knowledge Capital) และถ่ายทอดความรู้ (Transferring Learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างจาก การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) ซึ่งองค์กรสมรรถนะสูงต้องส่งเสริมให้มีทั้ง การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร

Buytendijk (2006) ได้เสนอคุณลักษณะของการพัฒนาบุคลากรองค์กร สมรรถนะสูง ว่าเป็นการแบ่งปันค่านิยมกับบุคลากรที่อยู่ในองค์กร (Shared Values) ว่าเป็นบรรทัด ฐานและค่านิยมมีความสำคัญอย่างมากกับองค์กรที่ต้องการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพราะถ้าคน ภายในองค์กรมีค่านิยมที่แตกต่างกันมาก ๆ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตาม จะทำให้เกิด ความไม่ราบรื่นหรือมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่นเดียวกัน ถ้าค่านิยมองค์กรไม่สอดคล้อง กับค่านิยมของลูกค้า องค์กรจะประสบปัญหาเช่นกัน ผู้บริหารขององค์กรที่เป็นองค์กร

สมรรถนะสูง ต้องพยายามเชื่อมโยงค่านิยมเหล่านี้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และองค์การที่คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า จะประสบความสำเร็จมากกว่าองค์การที่เน้นความต้องการของตนเอง

Miller (2012) ได้เสนอคุณลักษณะของการพัฒนาบุคลากรองค์การสมรรถนะสูงว่าเป็นการเปลี่ยนการตัดสินใจโดยบุคคลเป็นการตัดสินใจโดยทีม (Individual Decisions Making to Team Decisions Making) คุณค่าความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นหลักของการมุ่งสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศและทีมงานที่เป็นเลิศ ทีมงานต้องค้นหาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในทีมก่อนที่จะเริ่มทำงาน จากนั้นจึงสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับลูกค้าภายใน องค์กร และลูกค้าภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดคุณค่ากับห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ดังนั้นการ สร้างทีมในองค์กรจึงต้องเปลี่ยนแปลงทั้งด้านทัศนคติและมุมมอง ทำให้สมาชิกภายในทีมมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน การเปลี่ยนการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม การจัดการองค์การภายในมีการทำงานเป็นระบบทีม

Waal (2008) ได้เสนอ คุณลักษณะของการพัฒนาบุคลากรองค์การสมรรถนะสูงว่าเป็นปัจจัยที่เกื้อกูลปัจจัยคุณภาพการจัดการ เน้นคุณภาพแรงงาน เพื่อสร้างความมั่นใจในการรวบรวมความหลากหลายและเกื้อกูลการจัดการทีม แรงงาน และการจ้างด้วยความยืดหยุ่นสูงสุด เพื่อช่วยเหลือการวินิจฉัยการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน และแก้ปัญหาด้วยความสร้างสรรค์ อันประกอบด้วยคุณลักษณะ คือ ความรับผิดชอบของสมาชิกต่อผลงานตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกบรรลุผลลัพธ์ที่เหนือกว่าพัฒนาพนักงานเพื่อการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น มีพนักงานที่มีความหลากหลายและเกื้อกูลกัน โดยสรุป บุคลากรขององค์การสมรรถนะสูง มีความหลากหลายที่เกื้อกูลกัน และทำงานร่วมกันได้ดี มีความยืดหยุ่น และมีความสามารถเร็วในการบรรลุผลลัพธ์ที่มุ่งมั่น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557) ได้เสนอคุณลักษณะของการพัฒนาบุคลากรองค์การสมรรถนะสูงว่าเป็นการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. มีการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหาการตัดสินใจในการปฏิบัติงานรวมทั้งการสร้างนวัตกรรม
2. มีระบบข้อมูลสารสนเทศพร้อมใช้งานและเข้าถึงได้ง่าย
3. มีระบบการรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ได้เสนอ คุณลักษณะของการพัฒนาบุคลากรองค์การสมรรถนะสูง ว่าเป็น วัฒนธรรมองค์การที่การสร้างและปลูกฝังค่านิยมขององค์การไปยังบุคลากร มีการสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การ

เพื่อสร้างให้ค่านิยมหลักนั้นซึมซับเข้าไปเป็นจิตวิญญาณขององค์กร รวมถึงการสร้างค่านิยม ความผูกพันกับคุณภาพ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และมีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อลูกค้าและสังคมด้วย องค์กรที่สามารถนำค่านิยมและสำนึกดังกล่าวปลูกฝังไว้กับจิตใจของบุคลากรในองค์กรได้ จะช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมได้โดยไม่ยาก ไม่จำเป็นต้องอาศัยกฎระเบียบ การบังคับหรือควบคุมมากนัก

กล่าวโดยสรุป ตัวชี้วัดคุณลักษณะการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรขององค์กรสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีดังนี้

1. บุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน
2. มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยการให้การศึกษาและฝึกอบรม
3. มีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน
4. บุคลากรในองค์กรต้องเข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ

และค่านิยมของการทำงานเป็นทีม

5. บุคลากรมีส่วนร่วมในทีม
6. มีการพัฒนาความสามารถบุคลากรโดยใช้ระบบการเรียนรู้ และถ่ายทอด

ความรู้

7. มีการส่งเสริมการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล
8. มีการส่งเสริมการเรียนรู้ของสถานศึกษา
9. ค่านิยมองค์กรสอดคล้องกับค่านิยมของผู้รับบริการ
10. มีการสร้างทีมงาน
11. เปลี่ยนแปลงทั้งด้านทัศนคติและมุมมอง ทำให้สมาชิกภายในทีมมี

จุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน

12. มีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อผู้รับบริการและสังคม

6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Focusing on Stakeholders)

ความหมาย

Miller (2012) ได้ให้ความหมาย การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การเปลี่ยนจากองค์กรแบบปิด ไปสู่องค์กรที่พร้อมเปิดรับให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า และผู้ผลิต

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557) ได้ให้ความหมาย การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ว่าเป็นการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ

นิสตาเร็ก เวชยานนท์ (2554) ได้ให้ความหมาย การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ว่าเป็นการบริหารงานที่สร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุป การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การมุ่งเน้นให้บริการได้ตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง ให้บริการที่ประทับใจ ติดต่อเพื่อสร้างความสัมพันธ์ รักษาความสัมพันธ์ที่ดี สำรวจเก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน จำแนกได้ว่าใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา และจัดเตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความสำคัญ

Linder and Brooks (2004) ได้ให้ความสำคัญการมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ ในองค์การภาครัฐที่มีสมรรถนะสูงจะต้องมีพันธกิจที่มุ่งเน้นต่อการตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของประชาชน สำหรับหน่วยงานภาครัฐในทุกระดับ ประชาชน คือผู้ที่มีความสำคัญมากที่สุด ในแนวทางการให้บริการของภาครัฐให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นที่ประชาชนใน 2 แนวทาง คือ เน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเบื้องต้น และเน้นผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการจัดบริการของรัฐ องค์การสมรรถนะสูงมีการดำเนินการเพื่อค้นหาลูกค้าเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

Carew and others (2000) ได้ให้ความสำคัญ การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การสมรรถนะสูง ว่าเป็นความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้า การเข้าใจ ใครคือลูกค้า ขององค์การ และวัดผลลัพธ์ของด้านลูกค้า ทำความเข้าใจต่อลูกค้า องค์การที่มีคุณภาพและบริการส่วนใหญ่แล้วจะใช้ประสบการณ์ หรือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ได้ให้ความสำคัญ การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การสมรรถนะสูง ว่าเป็นการปรับตัวองค์การให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และเน้นความสำคัญกับความต้องการของบุคลากร โดยความต้องการขององค์การและบุคลากรต้องสอดคล้องกัน องค์การสมรรถนะสูงมีลักษณะคล่องตัวฉับไว (Agility) ไม่เพียงเฉพาะต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อองค์การเท่านั้น แต่จะต้องไวต่อการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของบุคลากรภายในองค์การ กลุ่มลูกค้า กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ชุมชน และสังคมที่เกี่ยวข้องด้วย เพื่อจะได้ตอบสนองได้ตรงกับความต้องการนั้น รวมทั้งมีความฉับไวต่อปัญหาหรือผลกระทบของการดำเนินงานขององค์การที่มีต่อสังคมด้วย นอกจากนี้ยังสามารถดึงความรู้ความสามารถซึ่งเป็นส่วนที่ดีที่สุดของบุคลากรมาใช้ได้อย่างเต็มศักยภาพ มีการทำงานเป็นทีม และมีส่วนร่วมจากบุคลากรภายในองค์การ ความรับผิดชอบต่อสังคมจะช่วยทำให้องค์การไม่คำนึงถึง

เฉพาะความต้องการของบุคลากรภายในองค์กรเท่านั้น แต่จะช่วยทำให้องค์กรคำนึงถึงผลที่มีต่อลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และสังคมด้วย เนื่องจากแนวคิดนี้เกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร จึงเสมือนเป็นเรื่องที่เป็นหัวใจขององค์กรด้วยเช่นเดียวกับวัฒนธรรมองค์กร

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญ การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้า การเข้าใจลูกค้าขององค์กร และทำความเข้าใจต่อลูกค้า วัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงของความต้องการของบุคลากรภายในองค์กร กลุ่มลูกค้า กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ชุมชน และสังคมค้นหาลูกค้าเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ตัวชี้วัดคุณลักษณะการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรสมรรถนะสูง Miller (2012) ได้เสนอคุณลักษณะของการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรสมรรถนะสูง ว่าเป็นองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ ระหว่าง องค์กรกับลูกค้า และผู้ผลิต ไม่ปิดกั้นตนเองเพราะการปิดกั้นเป็นการขัดขวางทำให้ องค์กร ไม่สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้า

Waal (2008) ได้เสนอ คุณลักษณะของการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรสมรรถนะสูง ว่าเป็นความผูกพันระยะยาว (Long Term Commitment/Oriented) เป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความสำคัญของความมุ่งมั่นระยะยาว และขยายไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ องค์กร ได้แก่ ผู้ถือหุ้น พนักงาน ผู้ส่งปัจจัยการผลิต ลูกค้า และสังคมในภาพกว้าง ประกอบด้วย การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีและระยะยาวกับผู้มีส่วนได้เสีย การให้บริการลูกค้าที่ดีที่สุด องค์กร เจริญก้าวหน้าจากความร่วมมือกับคู่ค้า และลูกค้า บริหารความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์องค์กร กับส่วนบุคคล สถานที่ทำงานที่ปลอดภัย การสนับสนุนการจัดการจากภายในองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557) ได้เสนอคุณลักษณะของ การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียองค์กรสมรรถนะสูง มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. มีการวัด สืบค้น เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการออกแบบและปรับปรุงการให้บริการ
2. การให้บริการมีการคำนึงถึงผลประโยชน์รวมทั้งความสะดวกสบายของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. มีการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความสัมพันธ์ พร้อมทั้งมีการปรับปรุงวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ในการ ให้บริการ มีกระบวนการในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความพึงพอใจ เช่น เปิดโอกาสให้ร้องเรียนกับส่วนราชการ

4. มีการสำรวจความพึงพอใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป ตัวชี้วัดคุณลักษณะการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ องค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีตัวชี้วัดของการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ดังนี้

1. การให้บริการให้ตรงกับที่ผู้รับบริการต้องการ
2. มีความร่วมมือกัน
3. มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน
4. มีความเข้าใจว่าใครคือผู้รับบริการของสถานศึกษา
5. ความพึงพอใจของลูกค้า
6. การให้บริการลูกค้าที่ดีที่สุด
7. การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีและระยะยาวกับผู้มีส่วนได้เสีย
8. มีการวัด สำรวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็น

9. มีการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความสัมพันธ์

7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Focus on Performance)

ความหมาย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550) ได้ให้ความหมาย การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการ ปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการใน ระดับองค์กร หน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง การประเมินผล การปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด และมีการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการ พิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557) ได้ให้ความหมาย ผลลัพธ์ การดำเนินการ ว่าเป็นผลการดำเนินการที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์การ

พิบูล สิริประเสริฐกุล (2547) ได้ให้ความหมาย ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ หมายถึง การอธิบายว่าพฤติกรรมความสัมพันธ์ กิจกรรม และการกระทำของคน กลุ่มคน และองค์การที่ แผนงานทำงานด้วยโดยตรงจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ถ้าแผนงานประสบความสำเร็จสูงสุด ผลลัพธ์ที่ พึงประสงค์จะมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทั้งนี้เพราะเชื่อว่าการพัฒนานั้น ทำโดยคนและ

เพื่อคน และแสดงให้เห็นว่าแม่แผนงานมีส่วนช่วยในการบรรลุผลลัพธ์ แต่ไม่สามารถควบคุมการเกิดผลลัพธ์นั้นได้

กล่าวโดยสรุป การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการดำเนินการ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพการให้บริการ การประเมินผลติดตามอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา

ความสำคัญ

Popovich (1998) ได้ให้ความสำคัญ การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เป็นการแข่งขันกันที่ผลการดำเนินงาน มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทุกคนรู้ว่าพันธกิจขององค์กรคืออะไร นโยบาย และผลลัพธ์ของโครงการที่จะบรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจคืออะไร การมีความรู้ในพันธกิจ นโยบาย ผลลัพธ์โครงการ จะช่วยสร้างโอกาสในการแข่งขันกับตัวเอง โดยดูจากประวัติผลการดำเนินงาน และการแข่งขันกับองค์กรอื่น คนในองค์กรสมรรถนะสูงมีความร่วมมือกัน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) ได้ให้ความสำคัญ การบริหารผลการปฏิบัติราชการ เป็นกลยุทธ์หนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันผลการปฏิบัติราชการให้สูงขึ้น จึงนับว่ามีความสำคัญ และเป็นประโยชน์ทั้งต่อส่วนราชการและผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2558) ได้ให้ความสำคัญการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เป็นผลดำเนินการและผลการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของสถาบัน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำ องค์กรและการกำกับ ดูแล และผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด ผลการดำเนินการที่เปรียบเทียบกับคู่แข่ง และสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรและบริการในลักษณะเดียวกัน ผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความผูกพันของบุคลากร อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การของผู้บริหารระดับสูง และการกำกับดูแล รวมทั้งการระมัดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบ ต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เป็นการแข่งขันกันที่ผลการดำเนินงาน และผลการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร เป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทุกคนรู้ว่าพันธกิจขององค์กรคืออะไร นโยบาย และผลลัพธ์ของโครงการจะบรรลุผลสำเร็จ

ตัวชี้วัดคุณลักษณะการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานขององค์กรสมรรถนะสูง

Popovich (1998) ได้เสนอ คุณลักษณะของการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานขององค์กรสมรรถนะสูง ว่าเป็นการกำหนดผลลัพธ์ที่จะบรรลุพันธกิจ กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง พัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงาน และการสื่อสารที่เหมาะสม และใช้ผลลัพธ์และการประเมินผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือที่องค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใช้เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ขององค์กร

Miller (2012) ได้เสนอคุณลักษณะของการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานขององค์กรสมรรถนะสูง ว่าเป็นการมุ่งผลิตเปลี่ยนเป็นการมุ่งสร้างความรู้ (Focus on Making “Things” to Making “Knowledge”) สิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์กรคือ ทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะคนที่มีคุณภาพในปัจจุบันคุณค่าสร้างขึ้นจาก ผลิตภาพในการผลิต และ นวัตกรรม ซึ่งสองสิ่งนี้สร้างขึ้นจาก .ความรู้.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557) ได้เสนอคุณลักษณะของการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานขององค์กรสมรรถนะสูง ว่าเป็นผลการดำเนินการที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรโดยผลลัพธ์การดำเนินงานแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ตามหลักการของ Balanced Score Card คือ

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

กล่าวโดยสรุป ตัวชี้วัดคุณลักษณะการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานขององค์กรสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีดังนี้

1. กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง
2. พัฒนาการวัดผลการดำเนินงาน
3. มีการประเมินผลการดำเนินงาน
4. การมุ่งสร้างความรู้
5. มีประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา
6. มีคุณภาพการให้บริการ
7. มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

8. สถานศึกษามีการพัฒนา

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัด ขององค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้วิจัยได้สรุปตัวชี้วัดขององค์การสมรรถนะสูง แต่ละองค์ประกอบ ปรากฏดังตาราง 4

ตาราง 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดขององค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1. ภาวะผู้นำ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความหมายสำหรับอนาคตของสถานศึกษา 2. ผู้บริหารมีความสามารถในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ 3. ผู้บริหารมั่นคงในเป้าหมาย 4. ผู้บริหารมีความกล้าหาญ 5. ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่ดี 6. ผู้บริหารยึดหลักธรรมในการตัดสินใจ 7. ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีด้วยอำนาจที่มีอยู่ 8. ผู้บริหารมีกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร 9. ผู้บริหารมีความสามารถในการชักนำการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย 10. ผู้บริหารมีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงาน 11. ผู้บริหารมีการทบทวนผลการดำเนินการของสถานศึกษา 12. ผู้บริหารมีการเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน
2. การกำหนดวิสัยทัศน์	<ol style="list-style-type: none"> 1. สถานศึกษามีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุนสอดคล้องกับเป้าหมาย 2. มีกระบวนการในการพัฒนา พันธกิจนำไปสู่การมุ่งเน้นไปที่ภาพอนาคตของสถานศึกษา 3. มีวัฒนธรรมที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
	<ol style="list-style-type: none"> 4. มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษามีความสอดคล้องและเชื่อมโยง กับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 5. บุคลากรมีความชัดเจนในเป้าหมาย สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่ทิศทางเดียวกัน 6. มีการกำหนดกลยุทธ์ 7. มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ 8. มีแผนที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์ 9. มีการเชื่อมโยงเป้าหมาย ตัวชี้วัดเข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา 10. มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน
3. การจัดการความรู้	<ol style="list-style-type: none"> 1. สถานศึกษามีการเรียนรู้ และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 2. สถานศึกษามีระบบการสร้าง และสะสมความรู้ โดยระบบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ 3. ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ 4. นำเข้าความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสม 5. สถานศึกษาใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ 6. สถานศึกษามีวิธีการที่มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว 7. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในสถานศึกษา 8. นำผลการทบทวน ผลการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 9. มีการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในชีวิตการปฏิบัติงาน

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
	10. มีการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญมีความปลอดภัย และพร้อมใช้งาน
4. การจัดการกระบวนการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการจำแนกชั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ 2. แยกแยะผู้รับบริการ 3. แยกแยะความเกี่ยวข้องด้านการจัดการ 4. มีเกณฑ์ผลปฏิบัติงานที่กำหนดโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง 5. มีการจัดลำดับกระบวนการที่สำคัญ 6. เข้าใจระบบการไหลเวียนของกระบวนการ 7. มีกฎเกณฑ์ที่ยืดหยุ่น 8. มีการดำเนินการเกี่ยวกับผู้ไม่มีผลงาน 9. มีกระบวนการที่สนับสนุนบุคลากรในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย 10. มีความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการที่สร้างคุณค่าและตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา 11. มีการใช้เทคโนโลยีและวิธีที่เหมาะสม 12. มีการปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ 13. มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 14. มีการตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง 15. มีการกำหนดแนวทางป้องกัน 16. มีความรับผิดชอบร่วมกัน 17. นำปัญหามาวิเคราะห์สาเหตุ
5. การพัฒนาบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน 2. มีการพัฒนาบุคลากรโดยการให้การศึกษาและฝึกอบรม 3. มีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
	<ol style="list-style-type: none"> 4. บุคลากรในองค์การต้องเข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของการทำงานเป็นทีม 5. บุคลากรมีส่วนร่วมในทีม 6. มีการพัฒนาความสามารถบุคลากรโดยใช้ระบบการเรียนรู้ และ ถ่ายทอดความรู้ 7. มีการส่งเสริมการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล 8. มีการส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การ 9. ค่านิยมองค์การสอดคล้องกับค่านิยมของผู้รับบริการ 10. มีการสร้างทีมงาน 11. เปลี่ยนแปลงทั้งด้านทัศนคติและมุมมอง ทำให้สมาชิกภายใน ทีมมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน 12. มีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อผู้รับบริการและสังคม
6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ol style="list-style-type: none"> 1. การให้บริการให้ตรงกับที่ผู้บริการต้องการ 2. มีความร่วมมือกัน 3. มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน 4. มีความเข้าใจว่า ใครคือลูกค้าขององค์การ 5. ความพึงพอใจของลูกค้า 6. การให้บริการลูกค้าที่ดีที่สุด 7. การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีและระยะยาวกับผู้มีส่วนได้เสีย 8. มีการวัด สืบค้น เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็น 9. มีการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความสัมพันธ์
7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง 2. พัฒนาการวัดผลการดำเนินงาน 3. มีการประเมินผลการดำเนินงาน

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
	4. การมุ่งสร้างความรู้ 5. มีประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา 6. มีคุณภาพการให้บริการ 7. มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน 8. สถานศึกษามีการพัฒนา

คุณภาพการศึกษา

ความหมายคุณภาพการศึกษา

สมศักดิ์ สินธุระเวช (2541) ได้ให้ความหมายของ คุณภาพการศึกษา หมายถึง การที่ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะต่าง ๆ ครบถ้วนตามความคาดหวังของหลักสูตรและเป็นผลการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพสามารถบรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้และสนองความต้องการของผู้เรียน

สุวิมล ว่องวานิช (2543) ได้ให้ความหมายของคุณภาพการศึกษา หมายถึง สิ่งที่คาดหวังซึ่งต้องการให้เกิดขึ้นตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

อุทุมพร จามรมาน (2544) ได้ให้ความหมายของคุณภาพการศึกษา หมายถึง ผลการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่เอื้อให้เกิดระบบ กลไกการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ผลผลิตตามภารกิจของสถาบันการศึกษา มีคุณภาพตามระดับมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งรวมถึงการจัดสภาพแวดล้อม การจัดการด้านการเงินและการบริหารกลุ่มบุคคลในองค์กรด้วย

กล่าวโดยสรุป คุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุง พัฒนาการจัดการศึกษาที่สนองความต้องการ ความคาดหวัง และความพึงพอใจของผู้เรียน สังคมและตลาดแรงงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่มาตรฐานที่กำหนดไว้ อันจะนำมาซึ่งความพอใจของสังคม โดยทั่วไป

ความหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ธเนศ ขำเกิด (2541) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง การที่ทุกฝ่ายร่วมมือร่วมใจกัน มีวิสัยทัศน์ที่ตรงกันมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาคุณภาพ

การศึกษาของโรงเรียนที่ชัดเจน เพื่อพัฒนาผู้สืบทอดที่มุ่งหวังและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและควรให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

ปัญจะ เกสรทอง (2541) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง การเน้นให้ผู้เรียนเป็นคนดี และเก่ง มีคุณธรรม จริยธรรม รู้หน้าที่และความรับผิดชอบโดยใช้กระบวนการเรียนการสอนและฝึกปฏิบัติในสิ่งที่มีคุณค่าในการดำรงชีวิต และการเป็นพลเมืองดีของชาติ

กฎกระทรวง ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการพัฒนาการศึกษาเข้าสู่คุณภาพที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยมีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา การจัดระบบและโครงสร้าง การวางแผน และการดำเนินงานตามแผน รวมทั้งการสร้างจิตสำนึกให้เห็นว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกคน

รัตนา ดวงแก้ว (2556) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง การพัฒนาคุณภาพ หรือการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาเป็นการดำเนินการทั่วทั้งองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกิจกรรม (Activities) และกระบวนการ (Processes) เพื่อให้เกิดสิทธิประโยชน์แก่ทั้งองค์การ ผู้ปกครอง และชุมชน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ทุกฝ่ายร่วมมือร่วมใจกัน มีวิสัยทัศน์ที่ตรงกันมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่ สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ มีการจัดระบบและโครงสร้าง การวางแผน และการดำเนินงานตามแผน มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกคน

ความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ประสิทธิ์ เครือสิงห์ (2541) ได้ให้ความสำคัญการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยให้ความสำคัญว่าต้องมีปัจจัยเหล่านี้ จึงส่งผลให้การศึกษาที่มีคุณภาพ ได้แก่

1. หลักสูตร ต้องประกอบด้วยหลักสูตรระดับชาติและระดับท้องถิ่น โดยเน้นให้ความสำคัญแก่ผู้เรียน ให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองและเรียนรู้ตลอดชีวิต
2. การจัดการเรียนการสอน ต้องเน้นให้ผู้เรียนให้เป็นจุดศูนย์กลาง เน้นให้ผู้เรียนสามารถสร้างความรู้ เน้นผู้เรียนให้สามารถนำความรู้ในวิชาต่าง ๆ ไปบูรณาการใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้ เน้นให้ผู้เรียนสามารถคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์และคิดอย่างมีวิจารณญาณ
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารการศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการระบบคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ การทำงานที่เป็นมาตรฐานการทำงานที่เป็นทีม โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมสามารถพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้วยระบบสร้างขวัญกำลังใจ ธรรมเนียมในโรงเรียน ระบบสารสนเทศ การควบคุมคุณภาพของโรงเรียน คือ ครูจะต้องมีการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ นักเรียนเรียนอย่างมีความสุข มีประสบการณ์ตรง สัมพันธ์กับธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและชุมชน

4. กระบวนการบริหารจัดการ การบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ต้องมุ่งให้เกิดสมานฉันท์ระหว่างบุคลากรและหน่วยงาน มีการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษา ตลอด จนให้บุคคล ครอบครัว และชุมชน องค์กรพัฒนาเอกชน หน่วยงานภาครัฐและเอกชน มีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการจัดการศึกษา

รัตนา ดวงแก้ว (2556) ได้ให้ความสำคัญการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ว่าหัวใจสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอยู่ที่การสร้างระบบความรับผิดชอบ (Accountability) ของทุกฝ่ายในสังคม นับตั้งแต่ภาคประชาคม ภาครัฐบาล และกระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยปฏิบัติซึ่งหมายถึงโรงเรียนต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้ปกครองและนักเรียนมากขึ้น ควรเป็นหน่วยหลักในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและมีอิสระในการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการออกแบบหลักสูตร วิธีการสอน และวิธีการวัดผลตามแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเจตนารมณ์ของโรงเรียนซึ่งต้องตอบสนองต่อสภาพปัญหาและความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน รวมถึงการฝึกอบรมพัฒนาครู และการประเมินคุณภาพสถานศึกษาภายใน โดยมีการปฏิรูประบบการจัดทำและเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพของสถานศึกษาต่อสาธารณะเพื่อช่วยการตัดสินใจของผู้ปกครองในการคัดเลือกโรงเรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้องปรับวิธีการจัดสรรงบประมาณให้มีความเหมาะสมกับนักเรียนและโรงเรียนที่มีความจำเป็นพิเศษ เพื่อสร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมในการจัดการศึกษา

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นการสร้างระบบความรับผิดชอบต่อทุกฝ่ายในสังคม นับตั้งแต่ ภาคประชาชน ภาครัฐ กระทรวงศึกษาธิการ และสถานศึกษา ซึ่งต้องตอบสนองต่อสภาพปัญหา และความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน

รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า รูปแบบ สรุปได้ดังนี้

Willer (1967) ได้ให้ความหมายไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) แล้ว สามารถระบุพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยวิธีทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ด้วย

Stoner and Wankel (1986) ได้ให้ความหมายไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง การจำลอง ความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น

อุทุมพร จามรมาน (2541) ได้ให้ความหมายไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างของ ความเกี่ยวข้องของหน่วยต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ดังนั้น รูปแบบจึงน่าจะมีมากกว่าหนึ่งมิติ หลายตัวแปร และตัวแปรต่าง ๆ มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในเชิงความสัมพันธ์และเชิงเหตุและผล

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2544) ได้ให้ความหมายไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง วิธีการที่บุคคลใด บุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจตลอดทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์ หรือเรื่องราว ใด ๆ ให้ปรากฏโดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิ แผนผัง ต่อเนื่อง หรือสมการทางคณิตศาสตร์ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และในขณะเดียวกันก็สามารถนำเสนอ เรื่องราว หรือประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ

ทศนา แคมมณี (2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง รูปธรรมของ ความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรมหรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบความรู้ ความเข้าใจใน ปรากฏการณ์ทั้งหลาย

จากความหมายของรูปแบบ สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แนวทางในการกระทำ ตามชุดขององค์ประกอบและตัวชี้วัดที่กำหนดแนวทางในการดำเนินการใดๆ ที่มีความสำคัญและ เกี่ยวข้องต่อการดำเนินการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาการศึกษาในสถานศึกษา ซึ่งเป็นวิธีการที่ได้ถ่ายทอดประเด็นต่างๆ เป็นคำอธิบายได้อย่างกระชับ

องค์ประกอบของรูปแบบ

Brown and Moberg (1980) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย ส่วนต่างๆ ดังนี้ 1. สภาพแวดล้อม (Environment) 2. เทคโนโลยี (Technology) 3. โครงสร้าง (Structure) 4. กระบวนการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

Joyce and Weil (1986) ได้แบ่งวิธีการสร้างรูปแบบออกเป็นส่วนตัวต่าง ๆ ได้เป็น 4 ส่วน ได้แก่

1. ส่วนที่ 1 อธิบายความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ซึ่งที่มาของรูปแบบ ประกอบด้วย เป้าหมายของรูปแบบ ทฤษฎีและข้อสมมติที่รองรับรูปแบบหลักการ และมนทัศน์สำคัญที่เป็นพื้นฐาน ของรูปแบบ

2. ส่วนที่ 2 ลักษณะรูปแบบ เป็นการอธิบายด้วยรูปแบบซึ่งนำเสนอเป็นเรื่อง ๆ อย่างละเอียดและเน้นการปฏิบัติได้ แบ่งเป็น 4 ประเด็น คือ

2.1 ขั้นตอนของรูปแบบ เป็นรายละเอียดของรูปแบบนั้น ๆ ว่ามีกี่ขั้นตอน โดยจัดเรียงลำดับกิจกรรมที่จะสอนเป็นขั้นๆ แต่ละรูปแบบมีจำนวนขั้นตอนไม่เท่ากัน

2.2 รูปแบบการปฏิสัมพันธ์ เป็นการอธิบายบทบาทของผู้นำ ผู้เรียนรู้และความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในแต่ละรูปแบบ บทบาทของผู้นำจะแตกต่างกัน เช่น ผู้นำกิจกรรม ผู้อำนวยการสอน ผู้ให้การแนะนำเป็นแหล่งข้อมูล เป็นต้น

2.3 หลักการแสดงการโต้ตอบ เป็นการบอกถึงวิธีการแสดงออกของผู้นำ ต่อผู้เรียนรู้ การตอบสนองต่อสิ่งที่ผู้เรียนรู้กระทำ เช่น การปรับพฤติกรรมโดยการให้รางวัลหรือการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ด้วยการสร้างบรรยากาศที่เป็นอิสระ เป็นต้น

2.4 สิ่งสนับสนุน เป็นการบอกถึงเงื่อนไขหรือสิ่งที่จำเป็นต่อการใช้รูปแบบการสอนนั้น ๆ ให้เกิดผล เช่น รูปแบบการทดลองในห้องปฏิบัติการต้องใช้ผู้นำที่มีการฝึกฝนมาอย่างดีแล้ว เป็นต้น

3. ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบมาใช้ เป็นการแนะนำให้ข้อสังเกตในการนำรูปแบบนั้นไปใช้ เช่น การใช้เนื้อหาประเภทใดจึงจะเหมาะสม จะใช้กับผู้เรียนรู้ระดับใด เป็นต้น นอกจากนี้ยังให้คำแนะนำอื่น ๆ เพื่อให้การใช้รูปแบบนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุด

4. ส่วนที่ 4 ผลที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม รูปแบบแต่ละรูปแบบจะส่งผลต่อผู้เรียนรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยผลทางตรงเกิดจากกิจกรรมที่จัดตามลำดับขั้นตอนของรูปแบบส่วนผลทางอ้อมเกิดจากสภาพแวดล้อม ซึ่งถือเป็นผลกระทบที่เกิดจากการสอนตามรูปแบบนั้น เป็นสิ่งที่คาดคะเนไว้ว่าจะเกิดแฝงไปกับผล สามารถใช้เป็นสิ่งพิจารณาในการเลือกรูปแบบที่ใช้ได้ด้วย

Keeves (1997) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้

1. ส่วนนำ ได้แก่ สภาพแวดล้อม หลักการแนวคิด วัตถุประสงค์ผลลัพธ์ ตลอดจนการรวบรวมปัญหา ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญในการพัฒนาเป็นอันดับแรก นำไปสู่การทำนาย (Prediction) และการทดสอบ

2. การจัดสร้างโครงสร้าง ต้องมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้

3. การนำไปทดลองเพื่อเปรียบเทียบผลการนำไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ การทดลองย้อนหลัง โดยใช้ข้อมูลย้อนกลับ และการทดลองใช้ในปัจจุบัน

4. มีเงื่อนไข คือ มองเห็นภาพแห่งความสำเร็จ

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2544) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ ว่ามีองค์ประกอบหลักในการดำเนินงาน 4 ประการ ที่ต้องพิจารณาและจัดเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ได้แก่

1. บุคคล (Personal) หมายถึง ความมีสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน
2. การปฏิบัติงาน (Performance) หมายถึง กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. กระบวนการ (Process) หมายถึง การใช้วงจรการบริหารคุณภาพ ประกอบด้วย การวางแผนการพัฒนา (Plan) การปฏิบัติการพัฒนา (Do) การตรวจสอบการพัฒนา (Check) และการปฏิบัติการปรับแก้ (Act) อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
4. โปรแกรม (Program) หมายถึง หลักสูตรหรือวิธีการในการพัฒนาบุคลากร อาทิ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การสอนงาน การให้คำปรึกษา และการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานการที่จะระบุว่ารูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้น ๆ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบ โดยการนำแนวคิดของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศมาใช้เป็นแนวทางในการสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบ กล่าวโดยสรุปว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) หลักการแนวคิดและวัตถุประสงค์ 2) การบริหารจัดการ 3) แนวทางการนำไปใช้ 4) การประเมินผล และ 5) เงื่อนไขประเภทของรูปแบบ

Smith and others (1980) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพจำแนกเป็น รูปแบบรูปปั้นที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง และรูปแบบเชิงอุปมาที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนทำการทดลองจริง
2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็นรูปแบบข้อความ ซึ่งเป็นการใช้ข้อความในการอธิบายย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน เป็นต้น และรูปแบบทางคณิตศาสตร์

Keeves (1988) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบที่ใช้ในทางการศึกษา ออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Models) เป็นแบบจำลองเชิงกายภาพ ส่วนใหญ่ใช้ในด้านวิทยาศาสตร์สร้างขึ้นโดยใช้หลักการเปรียบเทียบโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายกันทางกายภาพสอดคล้องกับข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่ในขณะนั้น รูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมีองค์ประกอบชัดเจนสามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้และ

สามารถนำไปใช้ทำการหาข้อสรุปได้อย่างกว้างขวางจุดมุ่งหมายของรูปแบบประเภทนี้เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

2. รูปแบบเชิงอธิบาย (Semantic Models) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษาแผนภูมิรูปภาพเพื่อให้เห็นแนวคิดโครงสร้างองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ

3. รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิ แบบแผน หรือโครงการ (Schematic Models)

4. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Models) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ โดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์เติมรูปแบบนี้ใช้กับศาสตร์ด้านวิทยาศาสตร์ปัจจุบันมีแนวโน้มนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์มากขึ้นรวมทั้งด้านการศึกษาโดยเฉพาะการวัดผลการศึกษารูปแบบนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์และสร้างเป็นทฤษฎีเพราะสามารถทดสอบสมมุติฐานได้รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์มักพัฒนาจากรูปแบบเชิงอธิบาย

5. รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Models) พัฒนามาจากรูปแบบเชิงอธิบาย โดยการนำเอาเทคนิควิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) มาใช้ปัจจุบันมีการนำรูปแบบนี้มาใช้ในการวิจัยทางการศึกษามากขึ้นโดยนำเอาตัวแปรมาเขียนเป็นสัญลักษณ์หรือคำย่อแล้วใช้เส้นตรงหรือลูกศรแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรในเชิงเหตุและผลเช่นรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียนสติปัญญาของผู้เรียนมีผลมาจากสภาพทางเศรษฐกิจของพ่อแม่และสิ่งแวดล้อมที่บ้าน เป็นต้น รูปแบบดังกล่าว สามารถกำหนดเป็นกรอบในการรวบรวมข้อมูลในสภาพที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบได้ด้วย

Steiner (1988) ได้แบ่งรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Ethical Model or Model-of) เป็นการประเมินสถานะชุมชนแบบมีส่วนร่วม รูปแบบประเภทนี้ เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง เป็นต้น

2. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model or Model-for) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลอง เป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน

กล่าวโดยสรุปว่า ประเภทของรูปแบบ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการอธิบายรูปแบบนั้น ๆ

คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

Keeves (1988) ได้กล่าวถึง ลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. แบบจำลอง ควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่า ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ ในช่วงต้นของการ พัฒนาแบบจำลอง

2. แบบจำลอง ควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้สามารถ ตรวจสอบได้ โดยการสังเกต และหาข้อมูลสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. แบบจำลองจะต้องระบุ หรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษา นอกจากแบบจำลองจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้วยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบาย ปรัชญาการณได้ด้วย

4. แบบจำลองควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์หาตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษา

พูลสุข หิงคานนท์ (2540) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ ดังนี้

1. แบบจำลอง ควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงโครงสร้าง
2. แบบจำลอง ควรมีลักษณะที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการทำนายผล และสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์
3. แบบจำลองควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ของเรื่องที่จะศึกษาได้ อย่างชัดเจน
4. แบบจำลอง ควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่จะ ศึกษาได้
5. แบบจำลอง ในเรื่องใดจะมีความสอดคล้องกับทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ

กล่าวโดยสรุปว่า คุณลักษณะของรูปแบบที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับ วัตถุประสงค์ของสิ่งที่ต้องการ ศึกษาว่ามีความเหมาะสม และ มีความสัมพันธ์กัน มากน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตามคุณลักษณะรูปแบบ ที่ดี ต้องมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมารับรอง และ สามารถทำนาย และอธิบายปรากฏการณ์ หรือ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น ในเชิงเหตุผลได้ มีการต่อยอดความรู้อันจะเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีความชัดเจนตรวจสอบได้ และ มีกระบวนการในการสร้าง หรือพัฒนารูปแบบได้อย่างไม่มีสิ้นสุด

การพัฒนารูปแบบ

Willer (1967) ได้เสนอแนวคิด การพัฒนารูปแบบมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่าง กันไปแต่โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบ และการหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่า มีการดำเนินการอย่างไร ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ

Joyce and Weil (1996) ได้เสนอแนวคิด รูปแบบการพัฒนาการสอน โดยสรุปดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบ

2. นำแนวคิดข้อมูลสำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์ กำหนดหลักการ เป้าหมาย และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เห็นว่าสำคัญและจำเป็น

3. กำหนดแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเงื่อนไขต่าง ๆ ในการนำรูปแบบไปใช้

4. การประเมินรูปแบบ เป็นขั้นทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้น โดยการประเมินความเป็นไปได้เชิงทฤษฎี เป็นการประเมินความสอดคล้องภายในระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านรูปแบบและด้านการเรียนการสอนทั้งในทฤษฎี และการนำไปปฏิบัติ การประเมินความเป็นไปได้เชิงปฏิบัติการ เป็นการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในสถานการณ์จริง นำคะแนนผลสัมฤทธิ์ก่อนและหลังเรียนของกลุ่มที่สอนแบบเดิม และกลุ่มที่สอนโดยใช้รูปแบบมาคำนวณค่าประสิทธิภาพของรูปแบบหรือคำนวณค่าเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้น หรือคำนวณความแตกต่างด้านสถิติ

5. การปรับปรุงรูปแบบ แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะก่อนการนำรูปแบบไปทดลองใช้ การปรับปรุงรูปแบบระยะนี้ใช้ข้อมูลจากการประเมินความเป็นไปได้เชิงทฤษฎีของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากขึ้น ระยะที่สอง เป็นการปรับปรุงรูปแบบการสอนและนำไปทดลองซ้ำอาจทำได้หลายครั้งจนกว่าจะได้ผลเป็นที่พอใจ

Keeves (1997) ได้เสนอแนวคิด การสร้างรูปแบบจะต้องประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญได้ดังนี้

1. การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การศึกษาสภาพข้อมูลพื้นฐาน การระบุปัญหาความต้องการและ ความจำเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดหลักการองค์ประกอบและการศึกษาสภาพปัจจุบันและ ปัญหา

2. การสร้างแบบร่าง หรือ รูปแบบเบื้องต้น หรือ การนำเสนอทางเลือก

3. การตรวจสอบ หรือ การประเมินผล ได้แก่ การหาความเหมาะสม ความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ การประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และการทดลองใช้

4. การปรับปรุง และ การพัฒนาและ นำเสนอรูปแบบที่สมบูรณ์

Lewin (1988) ได้เสนอแนวคิด การสร้างรูปแบบ จะต้องแยกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

1. ส่วนที่ 1 อธิบายความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เป็นที่มาของรูปแบบอันประกอบด้วย เป้าหมายของรูปแบบ ทฤษฎี และสมมุติฐานที่รองรับรูปแบบ และมโนทัศน์สำคัญที่เป็นพื้นฐานของรูปแบบ

2. ส่วนที่ 2 ลักษณะรูปแบบเป็นการอธิบายรูปแบบ ซึ่งนำเสนอเป็นประเด็น ๆ ไป และเน้นการปฏิบัติได้มี 4 ประเด็น คือ ขั้นตอนของรูปแบบ รูปแบบการปฏิสัมพันธ์ หลักการแสดง การให้ระบบ หรือ ตอบสนองของแต่ละตัวแปร และ สิ่งสนับสนุน ซึ่งเป็นการบอกถึงเงื่อนไข หรือ สิ่งจำเป็นต่อการใช้รูปแบบนั้น ๆ ให้บังเกิดผล

3. ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้เป็นการแนะนำให้อธิบายเหตุ ในการนำรูปแบบนั้น ไปใช้

4. ส่วนที่ 4 ผลที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนรู้ทั้งทางตรง และ ทางอ้อม

อุทัย บุญประเสริฐ (2547) ได้เสนอแนวคิด การพัฒนาแบบจำลองโดยทั่วไปอาจ แบ่งเป็น 2 ตอน คือ การสร้างแบบจำลอง และการหาความตรงของแบบจำลอง และขั้นตอน การดำเนินงานในรายละเอียดที่สำคัญ โดยทั่วไปมักจะแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การศึกษาสภาพ ระบบ และสภาพแวดล้อมของระบบปัจจุบัน การวิเคราะห์ เพื่อทำความเข้าใจระบบปัจจุบันให้ชัดเจน

2. การค้นหาและระบุปัญหาและความต้องการอันจำเป็น (Needs) ของระบบ ปัจจุบัน ว่าควรปรับปรุง และแก้ไข หรือพัฒนาอะไร

3. จัดสร้าง จัดทำแบบจำลอง ออกแบบจำลอง หรือเสนอแบบจำลองที่เป็นทางเลือก สำหรับการปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนา

4. ทดสอบความเป็นไปได้ ความเหมาะสมในการปฏิบัติ และการยอมรับโดยเฉพาะ ของคณะผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง

5. ปรับต้นแบบเป็นแบบจำลองฉบับสมบูรณ์ที่เหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติ

ทิศนา แคมมณี (2551) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นรวบรวมปัญหา (Problem Formulation) เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง

2. ขั้นพัฒนารูปแบบ (Model Construction) ดำเนินการภายหลังจากที่ได้รวบรวม ปัญหาต่างๆ แล้วในการสร้างรูปแบบต้องพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้าง และต้องรู้ถึง ลักษณะที่ต้องการของผลผลิตต้องรู้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นและควรคำนึงค่าใช้จ่ายในการสร้างและ ความสนใจของผู้ใช้ด้วยเพราะถ้ารูปแบบมีค่าใช้จ่ายสูง และไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ข้อมูลที่รวบรวม อาจมีโอกาสมกพร่องได้ในระหว่างการทำงานขั้นต่าง ๆ จึงควรมีการให้คำจำกัดความสภาพการณ์ การมีส่วนร่วมและทำตามหลักวิชาการอย่างเคร่งครัด

3. การทดสอบรูปแบบ (Testing the Model) เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้วควร ทดสอบโดยพิจารณาถึง

3.1 ความตรงตามสถานการณ์จริง (Valid) รูปแบบที่สร้างหากมีความใกล้เคียงกับความจริงจะดีมากเพราะจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น ไม่ยุ่งยากต่อการนำไปใช้และควรพิจารณาถึงระดับของความสำเร็จจากการแก้ปัญหา

3.2 การนำไปทดลองใช้ เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการนำไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างไร การทดลองใช้มี 2 ลักษณะ คือ ทดลองย้อนหลัง (Retrospective Evaluation) โดยใช้กับข้อมูลในอดีตและการทดลองใช้ปฏิบัติในปัจจุบัน (Pretest)

4. การทำให้สำเร็จ (Implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้วควรนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จเพราะไม่มีรูปแบบใดที่เรียกว่าสำเร็จอย่างสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับการยอมรับได้รับความสนใจและมีการนำไปใช้

5. การพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย (Model Updating) แม้ว่าจะมีการนำรูปแบบไปใช้จนประสบความสำเร็จ แต่ก็ควรมีการปรับปรุง ประยุกต์ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและสถานการณ์ที่มากระทบจากภายนอก และภายในองค์กรด้วย

บุญชม ศรีสะอาด (2559) ได้เสนอแนวคิด การพัฒนารูปแบบ โดยจำแนกออกได้เป็น 2 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกเป็นการสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ขั้นที่สองเป็นการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ โดยสรุปดังนี้

1. การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อน เป็นรูปแบบตามสมมุติฐาน โดยการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบที่มีผู้พัฒนาไว้แล้วในเรื่องเดียวกันหรือเรื่องอื่น ๆ และผลการศึกษาหรือวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบในการพัฒนารูปแบบนั้น จะต้องใช้หลักของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ และการศึกษาค้นคว้ามากจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบอย่างยิ่ง ผู้วิจัยอาจคิดโครงสร้างของรูปแบบขึ้นมาก่อน แล้วปรับปรุงโดยอาศัยข้อเสนอแนะจากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบ หรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง หรือทำการศึกษาองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรแต่ละตัว แล้วคัดเลือกองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรที่สำคัญประกอบกันขึ้นเป็นโครงสร้างของรูปแบบก็ได้

2. การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ หลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นแรกแล้ว จำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นถึงแม้ว่าจะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของผู้อื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็เพียงรูปแบบตามสมมุติฐาน ซึ่งจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทำการทดลองนำไปใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อทดสอบดูว่ามีความเหมาะสมหรือไม่เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ ในขั้นนี้บางครั้งจึงใช้คำว่าทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบ ในการเก็บ

รวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบ อิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบและอิทธิพลหรือ ความสำคัญของกลุ่มองค์ประกอบหรือกลุ่มตัวแปรในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจปรับปรุงแบบใหม่โดยตัด องค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่ามีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบของตน ซึ่งจะทำให้ ได้รูปแบบที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป การพัฒนารูปแบบ หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับ เรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนา รวบรวมปัญหา รวบรวมปัญหาต่างๆ นำมาพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้น ของการสร้าง กำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น แล้วนำมาทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้น เพื่อ ประเมินความเป็นไปได้ ก่อนนำไปใช้

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปขั้นตอนการพัฒนาได้ 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1. การศึกษาวิเคราะห์ ข้อมูลพื้นฐาน 2. การสร้างและพัฒนารูปแบบ 3. การนำรูปแบบไปใช้ ทั้งนี้ได้นำไปเป็นกรอบของ ขั้นตอนการพัฒนาและนิยามปฏิบัติการ ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ความหมาย

Joyce and Weil (1996) ได้ให้ความหมาย การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบ โดยนำแนวคิดข้อมูลสำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์ กำหนดหลักการ เป้าหมาย และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เห็นว่าสำคัญและจำเป็น

ทิสนา แคมมณี (2551) ได้ให้ความหมาย การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน หมายถึง การพัฒนารูปแบบในขั้นต้นรวบรวมปัญหา (Problem Formulation) เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือ ปัญหาที่แท้จริง

กล่าวโดยสรุป การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์ ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบ รวบรวมปัญหา เพื่อให้รู้ว่าอะไร คือปัญหาที่แท้จริง นำแนวคิดที่ได้จากการวิเคราะห์มากำหนดหลักการ เป้าหมาย และองค์ประกอบ อื่น ๆ ที่เห็นว่าสำคัญและจำเป็น

2. การสร้างและพัฒนารูปแบบ

ความหมาย

Willer (1967) ได้ให้ความหมาย การสร้างรูปแบบ มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ แตกต่างกันไป รายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่า มีการดำเนินการอย่างไร ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบ แนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ

ทึศนศ ฅมมณึ (2551) ได้ให้ค้ความหมย การพัฒนารูบแบบ (Model Construction) เป็นกรด้เนนกรภยหล้งจกที่ด้รวบรวมปัญหต้งๆ แล้วนกรสร้งรูบแบบ ต้งพิจรณว้ตลุประสงค้เบ้งต้งนขงกรสร้ง และต้งรู้ถึงลัษณะที่ต้งกรขงผลผลิตต้งรู้ ข้อมูลสรสนเทศที่จ้เป็นและครค้น้จ้ค่าใช้จ้ยในกรสร้งและค้สนใจขงผู้ใช้ด้วยเพราะถึถ้า รูบแบบมีค่าใช้จ้ยสูง และไม่เป็นที่ยอมรับขงผู้ใช้ข้อมูลที่รวบรวมอจมีโอกศบกรร้งได้นระหว้ง กรด้เนนงนข้ต้งๆ จ้จครมีกรให้ค้จ้กค้ความสภกรณ การสุม้ต้งย้งและทำต้งหลักร วึชกรอย้งเคร้งคร้ต

บุญชม ศรีสศอศด (2559) ได้ให้ค้ความหมย กรสร้งหรือพัฒนารูบแบบ เป็นกรสร้งหรือพัฒนารูบแบบข้ต้งม้ก่อน เป็นรูบแบบต้งสมมุติฐน โดยกรศึกรค้นค้ว้ทลษฎฐึ นวค้ความค้ต รูบแบบที่มีผู้พัฒนอว้แล้วนเร้งเดยวกันหรือเร้งอื่่นๆ และผลกรศึกรหรือวึจ้ยที่ เกย้งข้ง จ้จจะช้ยให้สภกรณก้กรนค้ตงค้ประกอบหรือต้งแปรต้งๆ ภยนรูบแบบ รวมท้งลัษณะ ค้ความสัมพ้งระหว้งองค้ประกอบ หรือต้งแปรเหล่าน้่น หรือล้ต้งบ้ก่อนหล้งขงต้งละองค้ประกอบ นรูบแบบนกรพัฒนารูบแบบน้่น จ้ต้งใช้หลักรขงเหตุผลเป็นรกรฐนส้ค้ย และกรศึกร ค้นค้ว้มจ้เป็นประยชนต้งกรพัฒนารูบแบบอย้งย้ง ผู้วึจ้ยอจค้ต้งสร้งขงรูบแบบข้ต้งม้ ก่อน แล้วปร้งปร้งโดยอศยข้สนเทศจกกรศึกรค้นค้ว้ทลษฎฐึ นวค้ความค้ต รูบแบบ หรือ ผลกรวึจ้ยที่เกย้งข้ง หรือทำกรศึกรองค้ประกอบย้งย้งหรือต้งแปรต้งละต้งแล้วค้ต้งเล้กร องค้ประกอบย้งย้งหรือต้งแปรที่ส้ค้ย ประกอบกันข้ต้งเป็นค้กรสร้งขงรูบแบบก็ด้

กล้วโดยสรูบ กรสร้งและพัฒนารูบแบบ หมยถึ กรด้เนนกรภยหล้งจก ที่ด้รวบรวมปัญหต้งๆ กรสร้งรูบแบบต้งพิจรณว้ตลุประสงค้เบ้งต้งนขงกรสร้ง ก้กรนค้ตงค้ประกอบหรือต้งแปรต้งๆ ภยนรูบแบบ รวมท้งลัษณะค้ความสัมพ้งระหว้งองค้ประกอบ เหล่าน้่น ต้งรู้ถึงลัษณะที่ต้งกรขงผลผลิต ต้งรู้ข้อมูลสรสนเทศที่จ้เป็นและครค้น้จ้ค่าใช้จ้ยในกรสร้งและค้สนใจขงผู้ใช้

กรทตสอบค้ความเทย้งต้งขงรูบแบบ

ค้ความหมย

Willer (1967) ได้ให้ค้ความหมย กรทตสอบค้ความเทย้งต้งขงรูบแบบ หมยถึ ข้ต้งนกรด้เนนงน รยลละเอยตนในต้งละข้ต้งนว้ค้ความเทย้งต้งขงรูบแบบ รยลละเอยตนในต้งละข้ต้งน มีกรด้เนนกรอย้งย้ง ข้ต้งนอยู่กับลัษณะและกรอบนวค้ต้งข้เป็น พ้ฐนนกรพัฒนารูบแบบน้่นๆ

Joyce and Weil (1996) ได้ให้ค้ความหมย กรทตสอบค้ความเทย้งต้ง ขงรูบแบบ หมยถึ ข้ต้งทตสอบค้ความมีประสทธิภพขงรูบแบบที่สร้งข้ต้ง เพื่กรประเมณ ค้ความเป็นไปได้เชย้งทลษฎฐึ เป็นกรประเมณค้ความสอตค้ล้งภยนระหว้งองค้ประกอบต้งๆ

โดยผู้เชี่ยวชาญด้านรูปแบบและด้านการเรียนการสอนทั้งในทฤษฎี และการนำไปปฏิบัติ การประเมินความเป็นไปได้เชิงปฏิบัติการ เป็นการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในสถานการณ์จริง นำคะแนนผลสัมฤทธิ์ก่อนและหลังเรียนของกลุ่มที่สอนแบบเดิม และกลุ่มที่สอนโดยใช้รูปแบบมาคำนวณค่าประสิทธิภาพของรูปแบบหรือคำนวณค่าเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้น หรือคำนวณความแตกต่างด้านสถิติ

ทิตินา แคมมณี (2551) ได้ให้ความหมาย การทดสอบรูปแบบ (Testing the Model) เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้วควรทดสอบโดยพิจารณาถึง 1. ความตรงตามสถานการณ์จริง (Valid) รูปแบบที่สร้างหากมีความใกล้เคียงกับความจริงจะดีมากเพราะจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น ไม่ยุ่งยากต่อการนำไปใช้และควรพิจารณาถึงระดับของความสำเร็จจากการแก้ปัญหา 2. การนำไปทดลองใช้ เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการนำไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างไร การทดลองใช้มี 2 ลักษณะ คือ ทดลองย้อนหลัง (Retrospective Evaluation) โดยใช้กับข้อมูลในอดีตและการทดลองใช้ปฏิบัติในปัจจุบัน (Pretest)

บุญชม ศรีสะอาด (2559) ได้ให้ความหมาย การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ โดยสรุปดังนี้ การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ หลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นแรกแล้ว จำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นถึงแม้ว่าจะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของคนอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทำการทดลองนำไปใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อทดสอบดูว่ามีความเหมาะสมหรือไม่เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ ในขั้นนี้บางครั้งจึงใช้คำว่า การทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบและอิทธิพลหรือความสำคัญของกลุ่มองค์ประกอบหรือกลุ่มตัวแปรในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจปรับปรุงแบบใหม่โดยตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่ามีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบของตน ซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

Eisner (1976) ได้เสนอแนวคิด การประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งต่างจากการดำเนินการเชิงวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณโดยเฉพาะในบางเรื่องต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าตัวเลขที่นำมาพิจารณาดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะในประเด็น ที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตาม

วิจารณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2. รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization)

ในเรื่องที่จะประเมินโดยที่พัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ในวงการอุดมศึกษาซึ่งนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี มาตรฐานและเกณฑ์มาจากประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒินั้นๆ

4. รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน

กล่าวโดยสรุป การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ หมายถึง การทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้น เพื่อประเมินความเป็นไปได้ ประเมินความสอดคล้องภายในระหว่างองค์ประกอบต่างๆ โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านรูปแบบ

3. การนำรูปแบบไปใช้

ความหมาย

Joyce and Weil (1996) ได้ให้ความหมาย การนำรูปแบบไปใช้ หมายถึง การกำหนดแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเงื่อนไขต่าง ๆ ในการนำรูปแบบไปใช้ โดยมีการปรับปรุงรูปแบบ แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะก่อนการนำรูปแบบไปทดลองใช้ การปรับปรุงรูปแบบระยะนี้ใช้ข้อมูลจากการประเมินความเป็นไปได้เชิงทฤษฎีของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากขึ้น ระยะที่สอง เป็นการปรับปรุงรูปแบบการสอน และนำไปทดลองซ้ำอาจทำได้หลายครั้งจนกว่าจะได้ผลเป็นที่พอใจ

ทิสนา แคมมณี (2551) ได้ให้ความหมาย การนำรูปแบบไปใช้ หมายถึง การทำให้สำเร็จ (Implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้วควรนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จเพราะไม่มีรูปแบบใดที่เรียกว่าสำเร็จอย่างสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับการยอมรับได้รับความสนใจและมีการนำไปใช้ โดยการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย (Model Updating) แม้ว่าจะมีการนำรูปแบบไปใช้จนประสบความสำเร็จ แต่ก็ควรมีการปรับปรุง ประยุกต์ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์การและสถานการณ์ที่มากระทบจากภายนอก และภายในองค์กรด้วย

กล่าวโดยสรุปว่า การนำรูปแบบไปใช้ หมายถึง การกำหนดแนวทางในการนำรูปแบบ ไปใช้ เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเงื่อนไขต่าง ๆ ในการนำรูปแบบไปใช้ โดยมีการ

ปรับปรุงรูปแบบ เมื่อผ่านการทดสอบแล้วควรนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จเพราะไม่มีรูปแบบใดที่เรียกว่าสำเร็จอย่างสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับการยอมรับได้รับความสนใจและมีการนำไปใช้ โดยการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย

การประเมินความต้องการจำเป็น

ความหมายของความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้ให้ความหมาย การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการประเมินเพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพประกอบเกิดขึ้นกับสภาพประกอบควรจะเป็น โดยระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด และประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่ามีลักษณะเช่นใด จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่าสมควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง การประเมินความต้องการจำเป็นทำให้ได้ข้อมูลที่น่าไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการศึกษา หรือการเปลี่ยนแปลงผลที่เกิดขึ้นปลายทาง การเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการประเมินความต้องการจำเป็นจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์และเป็นการเปลี่ยนแปลงทางบวก

พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2560) ได้ให้ความหมาย การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาจากสภาพที่เป็นจริงไปยังสภาพที่พึงประสงค์ โดยมีการกำหนดความแตกต่างของสภาพที่มุ่งหวังกับสภาพเป็นจริง แล้วทำการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความแตกต่างและเลือกสิ่งที่ต้องการจำเป็นที่สุดมาแก้ไข

กล่าวโดยสรุปว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการระบุความแตกต่างระหว่างสภาพประกอบเกิดขึ้นจริงกับสภาพประกอบควรจะเป็น ระบุความแตกต่างนั้นเป็นปัญหาที่ต้องพัฒนาหรือเรียกว่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้ให้ความสำคัญของ การประเมินความต้องการจำเป็น ต่อการวางแผนหรือการพัฒนางานองค์กรไว้ว่า การวางแผนการทำงานจะต้องเริ่มที่การประเมินบริบทเพื่อเข้าใจสถานภาพเป็นอยู่ของหน่วยงาน และรู้ความต้องการของหน่วยงานว่าจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองในด้านใด การดำเนินงานดังกล่าวจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการทำงาน ด้วยเหตุนี้ถึงมีการพัฒนาวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment Research) เพื่อช่วยวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและแนวทางแก้ไข โดยเริ่มจากจุดเริ่มต้นและจุดหมายปลายทาง กิจกรรมการวางแผนและพัฒนางานองค์กรจึงมีสองส่วน คือการกิจกรรมการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นและ กิจกรรมการบริหารจัดการทั้งสองกิจกรรมมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน กิจกรรมส่วนแรกคือการวิจัยประเมินความต้องการ เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพประกอบควรจะเป็น และกำหนด

วิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร กิจกรรมส่วนที่สองคือการบริหารจัดการตั้งแต่ การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผล ซึ่งสภาพประกอบควรจะเป็น นำมากำหนดเป้าหมาย และทางเลือกที่กำหนดได้จากการประเมินความต้องการจำเป็น จะถูกนำไปใช้ในขั้นตอนการวางแผนงาน การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจึงมีความสำคัญต่อการวางแผนและพัฒนาองค์กร

การจำแนกกระบวนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

- 1) การศึกษาสิ่งที่มุ่งหวัง (What should be) 2) ศึกษาสภาพประกอบเป็นอยู่จริงในปัจจุบัน (What is) 3) การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพประกอบมุ่งหวังและสภาพประกอบเป็นอยู่จริงในปัจจุบัน และจัดลำดับความของผลที่เกิดขึ้น เพื่อระบุความต้องการจำเป็น (Need Identification) 4) การวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็น (Needs Analysis) และจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น 5) การศึกษาและกำหนดแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดจากสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น (Needs Solution)

จะเห็นได้ว่าขั้นตอนหลักในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจะประกอบด้วย

- 1) การระบุความต้องการจำเป็น (Needs Identification) โดยการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพประกอบคาดหวังกับสภาพประกอบเป็นอยู่ 2) การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น (Needs Analysis) และ 3) การกำหนดวิธีการแก้ไขความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้น (Needs Solution) โดยในแต่ละขั้นตอนจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของผลการประเมินความต้องการจำเป็นในทุกกิจกรรม

ประเภทของวิธีวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

กระบวนการเก็บข้อมูลเพื่อให้ได้ความต้องการจำเป็นสามารถทำได้หลายวิธีทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น การสำรวจ การวิเคราะห์อนาคต การจัดอันดับความสำคัญการวิเคราะห์อนาคต การจัดอันดับความสำคัญ การวิเคราะห์สาเหตุ กระบวนการกลุ่ม การวิเคราะห์ทางเลือก เป็นต้น ในการวิจัยนี้ มุ่งเสนอเนื้อหาสาระของกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น 2 วิธี ได้แก่ วิธีการสำรวจ หรือการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และวิธีการใช้กระบวนการกลุ่ม (Group Process Procedure) ซึ่งวิธีทั้งสองเป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการจำเป็นที่ปฏิบัติได้ง่าย สะดวก ประหยัด และได้ข้อมูลครบถ้วนในเวลาอันรวดเร็วมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวิจัยเชิงสำรวจ เป็นวิธีวิจัยที่เหมาะสมกับการนำไปใช้ในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เพื่อระบุความต้องการจำเป็น วิเคราะห์สาเหตุ และการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา นอกจากนั้น ยังเหมาะที่จะนำไปใช้ในสถานการณ์วิจัยประเมินความต้องการจำเป็นระดับองค์กร เนื่องจากต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากรผลการวิจัยที่

ได้รับสามารถนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร ไม่เหมาะที่จะนำไปใช้เป็นรายบุคคล

วิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ได้แก่ การใช้แบบสอบถามการสัมภาษณ์ การสังเกต แต่วิธีการที่นิยมใช้คือการใช้แบบสอบถาม ซึ่งเป็นวิธีวิจัยที่สำคัญยิ่งวิธีหนึ่งของการวิจัยสังคมศาสตร์ ทั้งนี้เพราะการวิจัยเชิงสำรวจคือการถามคำถามหรือชุดคำถามที่เตรียมไว้อย่างสอดคล้องกับประเด็นปัญหาที่ต้องการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากร ซึ่งแบบสอบถามมี 2 ลักษณะ คือ รูปแบบการตอบสนองข้อมูลชุดเดียวหรือการตอบสนองเดี่ยว (Single-Response Format) ปรากฏในแบบสอบถามที่มีข้อความให้ตอบในรูปมาตราประมาณค่า โดยให้ตอบคำถามเพียงชุดเดียว และรูปแบบการตอบข้อมูลสองชุดหรือการตอบสนองคู่ (Dual-Respond Format) ปรากฏในแบบสอบถามที่มีข้อความให้ตอบในรูปมาตราประมาณค่า โดยให้ตอบข้อมูล 2 ชุด เช่น ให้ระบุสภาพความเป็นจริงและสภาพประกอบควรจะเป็น

2. กระบวนการกลุ่ม กระบวนการกลุ่มเป็นวิธีการที่สามารถให้คำตอบแบบองค์รวมได้วิธีหนึ่ง และสามารถนำไปใช้ได้หลายบริบท สามารถปฏิบัติได้ง่าย ใช้เวลาไม่มากเป็นวิธีการที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการประเมินความต้องการจำเป็น กระบวนการกลุ่มที่ใช้ในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นมีหลายวิธี เช่นการจัดกลุ่มสนทนา เทคนิคสมมุติฐานเทคนิคเสี่ยงจากภาพ การประชาพิจารณ์ การสร้างแผนที่มโนทัศน์ เป็นต้น ในที่นี้ผู้วิจัยขอเสนอวิธีการจัดกลุ่มเสวนา (Focus Group Technique) เป็นวิธีที่ใช้ในกระบวนการกลุ่มที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่ง

ผลที่ได้จากการเก็บข้อมูลความต้องการจำเป็นด้วยวิธีการต่าง ๆ จะต้องนำมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อหาความต้องการจำเป็นที่แท้จริงทุกครั้ง

การจัดลำดับความต้องการจำเป็น

การจัดลำดับความสำคัญ เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมากในกระบวนการกำหนดความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยวิธี Modified Priority Need Index (PNI_{modified}) ซึ่งเป็นการหาผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสภาพประกอบควรจะเป็น (I) และสภาพประกอบเป็นจริง (D) แล้วถ่วงน้ำหนักด้วยค่าเฉลี่ยของสภาพประกอบเป็นจริงเพื่ออธิบายสัดส่วนของระยะห่างจากสภาพประกอบควรจะเป็นกับสภาพจริง ด้วยสูตร

สูตรคำนวณ PNI_{modified} (Priority Needs Index = PNI)

$$PNI_{\text{modified}} = \frac{(I-D)}{D}$$

เมื่อ	$PNI_{modified}$	แทน	วิธีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index)
	I	แทน	ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็นหรือความคาดหวัง (Importance)
	D	แทน	ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง (Degree of Success)

โดยการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่จะใช้เรียงดัชนีจากมากไปหาน้อย ดัชนีที่ค่ามากแปลว่ามีความต้องการจำเป็นสูง ต้องได้รับการพัฒนามากกว่าดัชนีที่มีค่าน้อยกว่า กล่าวโดยสรุปว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นวิธีการที่มีความสำคัญ มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบสำหรับการคัดเลือกหรือการวิเคราะห์ปัจจัย ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหาสำคัญที่ต้องได้รับการแก้ไข ของกลุ่มเป้าหมายรวมทั้งให้ข้อมูลที่เป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหาเพื่อวางแผนการทำงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของกลุ่มเป้าหมาย

การสนทนากลุ่ม

ความหมายของการสนทนากลุ่ม

อรุณี อ่อนสวัสดิ์ (2551) ได้ให้ความหมายของ การสนทนากลุ่ม หมายถึง การร่วมพูดคุยกันอย่างสนิสนมระหว่างผู้นำการสนทนา และผู้ร่วมสนทนา หรือระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญหรือผู้รู้ การสนทนากลุ่มควรมีสมาชิกในวงสนทนา 7-8 คน เพื่อให้มีการโต้แย้งได้พอเหมาะ ผู้นำการสนทนาต้องกำหนดประเด็นคำถามล่วงหน้า โดยมีคำถามหลักหรือคำถามประเด็นหลักของการศึกษา การเตรียมประเด็นคำถาม คำถามทุกข้อต้อง ประกอบด้วย ตัวแปรนำ ตัวแปรมา สร้างคำถามที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ได้ชัดเจน คำถามแต่ละข้อต้องตั้งสมมุติฐานย่อย ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้คำตอบในเชิงเหตุผล

รัตนะ บัวสนธ์ (2551) ได้ให้ความหมายของ การสนทนากลุ่ม หมายถึง การให้บุคคลกลุ่มหนึ่งที่นักวิจัยเลือกมา สนทนาตอบโต้กัน แสดงความรู้สึกนึกคิดซึ่งกันและกันในประเด็นต่าง ๆ ที่นักวิจัยกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย การสนทนากลุ่มจัดเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล ที่เป็นการผสมเทคนิควิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์รายบุคคล

บุญชม ศรีสะอาด (2552) ได้ให้ความหมายของ การสนทนากลุ่ม หมายถึง การสนทนากันระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์เป็นกลุ่ม ประมาณ 6-12 คน ข้อมูลที่ได้จากการสนทนาจะทำให้ได้ข้อมูลที่

บางครั้งไม่สามารถถามได้จากการใช้แบบสอบถาม การสนทนาของผู้สัมภาษณ์จะมีผู้ดำเนินการสนทนา เป็นผู้จุดประเด็นปัญหา เพื่อให้ผู้ร่วมสนทนาได้แสดงความคิดเห็น และวิพากษ์วิจารณ์ในข้อสงสัยของผู้ร่วมสนทนาด้วยกันข้อมูลที่ได้อาจใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการนำมาตั้งสมมติฐานการวิจัยได้

เบญจ์ พรพลธรรม (2559) ได้ให้ความหมายของ การสนทนากลุ่ม หมายถึง การรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในประเด็นปัญหาที่เฉพาะเจาะจง โดยมีผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) เป็นผู้คอยจุดประเด็นในการสนทนา เพื่อชักจูงให้กลุ่มเกิดแนวคิด และแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นหรือแนวทางการสนทนาอย่างกว้างขวางละเอียดลึกซึ้ง โดยมีผู้เข้าร่วมสนทนาในแต่ละกลุ่มประมาณ 6-10 คน ซึ่งเลือกมาจากประชากรเป้าหมายที่กำหนด

กล่าวโดยสรุปว่า การสนทนากลุ่ม หมายถึง การรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในประเด็นปัญหาที่เฉพาะเจาะจง มีผู้ดำเนินการสนทนาเป็นผู้คอยจุดประเด็นในการสนทนา เพื่อให้ผู้ร่วมสนทนาได้แสดงความคิดเห็นต่อประเด็นหรือแนวทางการสนทนาอย่างละเอียดลึกซึ้ง

รูปแบบการสนทนากลุ่ม

รูปแบบของการจัดสนทนากลุ่มเป็นการจัดให้มีกลุ่มคนที่เข้าร่วมสนทนาในแต่ละกลุ่ม 6-12 คน ซึ่งเลือกมาจากประชากรเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งมีลักษณะทางเศรษฐกิจ สังคม อาชีพ หรือคุณลักษณะภูมิหลังต่าง ๆ ที่ใกล้เคียงกันมากที่สุด และคาดว่าเป็นกลุ่มที่สามารถตอบสนองในการตอบประเด็นต่าง ๆ ที่นักวิจัยสนใจได้ดีที่สุด เป็นกลุ่มที่มีลักษณะโต้ตอบกันและโต้แย้งกัน ก่อให้เกิดการสนทนาที่เปิดกว้างที่จะให้ทุกคนไม่อายในการวิพากษ์วิจารณ์ได้ดีที่สุด

ประโยชน์ของการสนทนากลุ่มนั้น สามารถนำไปใช้ในการศึกษาความคิดเห็น ทศนคติ ความรู้สึก การรับรู้ ความเชื่อและพฤติกรรม เพื่อนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานใหม่ ๆ ในการศึกษา เรื่องที่ผู้วิจัยเกิดความสนใจ เกิดคำถามในการศึกษา ด้วยการใช้แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์มาใช้เพื่อศึกษาเรื่องที่สนใจ ทั้งนี้เพื่อให้ได้รับคำตอบที่ยังคลุมเครือให้ผู้วิจัยเข้าใจได้กระจ่างขึ้น และช่วยให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ขึ้น และสามารถนำไปประเมินทางด้านต่าง ๆ ได้

ขั้นตอนการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่มนั้นไม่ได้จัดทำได้ในระยะเวลาอันสั้น ก่อนที่จะมีการประชุม การเตรียมการไม่น้อยกว่า 4 สัปดาห์ ซึ่งบางครั้งอาจมากกว่านั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้วิจัยและการเตรียมสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยและคณะนั้นต้องทำความเข้าใจและทำข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการกำหนดหัวข้อสนทนาและการทดสอบคำถาม เพื่อให้เกิดการสนทนาที่เกิดขึ้นเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดซึ่งขั้นตอนในการจัดสนทนากลุ่ม ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์

2. กำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้ให้ข้อมูล

3. ตัดสินใจว่าจะทำกี่กลุ่ม

4. วางแผนเรื่องระยะเวลาและตารางเวลา

5. ออกแบบแนวคำถาม ควรเรียงคำถามจากคำถามที่เป็นเรื่องทั่วไปก่อน

เพื่อเป็นคำถามง่าย ๆ เบา ๆ เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศให้คุ้นเคยกันระหว่างนักวิจัยกับผู้เข้าร่วมสนทนาแล้ววกเข้าสู่คำถามหลัก หรือคำถามของประเด็นที่ทำการศึกษาแล้วจบลงด้วยคำถามเบา ๆ อีกครั้ง เพื่อผ่อนคลายบรรยากาศของการสนทนาและบรรยากาศที่เป็นกันเอง ในช่วงท้ายอาจเติมคำถามที่ไม่ได้เตรียมมาก่อนแต่เป็นคำถามที่ปรากฏขึ้นมาระหว่างการสนทนา

6. ทดสอบแนวคำถามที่สร้างขึ้น

7. ทำความเข้าใจกับผู้ดำเนินรายการ (Moderator) และผู้จดบันทึก (Note Taker)

โดยที่ผู้ดำเนินการสนทนาต้องสร้างบรรยากาศในการสนทนา และควบคุมสถานการณ์ได้เป็นอย่างดีให้เกิดความเป็นกันเองมากที่สุด และผู้ดำเนินรายการไม่ควรแสดงความคิดเห็นของตนเอง ควรจะปล่อยให้ผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่อิสระและเป็นธรรมชาติที่สุด รวมทั้งผู้ดำเนินรายการที่ดีจะต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ผู้จดบันทึกจะต้องอยู่ร่วมกับกิจกรรมการสนทนาดูแลกลุ่มตลอดเวลาและควรทำหน้าที่ในการจดบันทึกเพียงอย่างเดียวไม่ควรเข้าร่วมการสนทนาด้วย เพราะจะทำให้การจดบันทึกข้อมูลไม่ครบถ้วน และจะต้องเป็นผู้ถอดเทปการสนทนาด้วยตัวเองเพื่อความเข้าใจในสิ่งที่บันทึกและเนื้อหาสาระในเทปที่ตรงกัน นอกจากนี้การดำเนินงานควรประกอบด้วยผู้ช่วยทั่วไป (Assistant) ที่ต้องทำหน้าที่คอยควบคุมเครื่องบันทึกเสียงและเปลี่ยนเทปขณะที่กำลังดำเนินการสนทนา และอำนวยความสะดวกแก่ผู้ดำเนินการสนทนาและผู้จดบันทึกเพื่อให้แต่ละคนสามารถทำหน้าที่ได้อย่างเต็มที่

8. คัดเลือกผู้เข้าร่วมกระบวนการสนทนากลุ่ม

9. การจัดการเพื่อเตรียมการทำสนทนากลุ่ม เป็นการเตรียมสถานที่ การกำหนดวันเวลา และจัดเตรียมอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็น เช่น เครื่องบันทึกเสียง ม้วนเทป ถ่าน สมุด ดินสอ เครื่องดื่ม อาหารว่าง หนังสือเชิญผู้เข้าร่วมสนทนา เป็นต้น

10. ประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการถอดเทปสนทนา ควรทำการถอดเทปออกมาอย่างละเอียดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและไม่ต้องใส่ความคิดเห็นของตนเองเข้าไป นอกจากนี้ต้องรู้จักการตีความในเนื้อหา วิเคราะห์เนื้อหาและในบางประเด็นควรทำการวิเคราะห์หลาย ๆ คน เพื่อเป็นการอภิปรายผลรวมกัน ถ้ามีข้อคิดเห็นไม่ตรงกันอาจมีการฟังเทปบันทึกใหม่อีกรอบแล้วกลับมาอภิปรายด้วยกันอีกครั้ง

11. การเขียนรายงานการวิจัย ควรเริ่มต้นด้วยการเขียนเค้าโครงเรื่องก่อน แล้วเขียนผลการศึกษาแยกตามวัตถุประสงค์และหัวข้อของแนวคำถาม โดยการพรรณนาเชิงอธิบาย

ข้อดีและข้อจำกัดของกระบวนการสนทนากลุ่ม

1. ข้อดีของการจัดสนทนากลุ่ม โดยรูปแบบของกระบวนการผู้เก็บข้อมูลต้องเป็นผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมเป็นอย่างดี เป็นรูปแบบการนั่งสนทนาระหว่างผู้วิจัยกับผู้รู้ และผู้ให้ข้อมูลหลาย ๆ คนในกลุ่ม จึงก่อให้เกิดการเสวนากันในเรื่องที่สนใจ ไม่มีการปิดบัง คำตอบที่ได้รับจากการถกประเด็นซึ่งกันและกันถือเป็นการถกเถียงในแนวคิดและเหตุผล โดยไม่มีการตีประเด็นปัญหาผิดไปเป็นอย่างอื่น เป็นการสร้างบรรยากาศเสวนาให้เป็นกันเองระหว่างผู้นำการสนทนาของกลุ่มกับสมาชิกหลาย ๆ คนพร้อม ๆ กัน จึงลดความเขินอายของสมาชิกในกลุ่มและกล้าที่จะเริ่มแสดงความคิดเห็นกันมากขึ้น คำตอบที่ได้จะเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ประหยัดเวลาในการดำเนินงานและประหยัดงบประมาณในการศึกษา ทั้งนี้การสนทนากลุ่ม จะช่วยบ่งชี้อิทธิพลของวัฒนธรรมและคุณค่าต่าง ๆ ของสังคมได้ เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มมาจากวัฒนธรรมเดียวกัน และสภาพของการสนทนากลุ่มจะช่วยให้เกิดความรู้และได้ข้อมูลที่เป็นจริงของการวิจัย

2. ข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม ถ้าประเด็นข้อคำถามนั้นยังคลุมเครือไม่ชัดเจนก็ยากต่อการกำหนดตัวแปรหรือปัจจัยและการสร้างแนวคำถาม ดังนั้นแนวคำถามต้องไม่วกวน เข้าใจง่าย โดยอาจจะเรียงลำดับตามประเด็นความยากง่ายหรือตามลำดับความตรงไปตรงมาและซับซ้อนของเหตุผลดังนั้นแล้วควรจะต้องมีการทดสอบ รวมทั้งการคัดเลือกสมาชิกที่เข้าร่วมการสนทนา จะต้องมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกเข้าตามลักษณะที่กำหนดไว้ แม้ว่ากระบวนการสนทนากลุ่มจะได้ผลดีในการวิจัยแบบคุณภาพแต่ไม่ใช่ทุกเรื่องของการนำไปใช้ ภาษาที่ใช้ในการทำกระบวนการต้องเป็นภาษาพื้นที่ที่เข้าใจตรงกัน ทั้งนี้พฤติกรรมบางอย่างซึ่งเป็นที่ชุมชนไม่ยอมรับ ไม่ควรนำมาใช้ ทั้งนี้ผู้ดำเนินรายการควรได้รับการฝึกประสบการณ์ในการดำเนินการที่ดี เพื่อมีความสามารถในการคุมสถานการณ์ได้ดีต่อไป

กล่าวโดยสรุปว่า การดำเนินกระบวนการสนทนากลุ่มเป็นรูปแบบทางสังคมวิทยาการศึกษา เพื่อเป็นพื้นฐานที่นำมาใช้สำหรับการทำวิจัย ทั้งนี้กระบวนการดังกล่าวจะทำให้รับทราบข้อเท็จจริงจากกลุ่มเป้าหมายโดยตรง ทั้งนี้เป็นการเสริมศักยภาพของกลุ่มเป้าหมายให้สามารถแสดงความคิดเห็นที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มเป้าหมายต่อไป

วงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (PDCA)

ความหมายและความสำคัญของวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (PDCA)

วรภัทร์ ภูเจริญ (2542) ได้ให้ความหมาย วงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (PDCA) หมายถึง ระบบการบริหารงานที่มีคุณภาพ ประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน (Do) การตรวจสอบหรือการประเมิน (Check) การนำผลการประเมินย้อนกลับไปปรับปรุงแก้ไขการทำงาน

(Act) การใช้วงจรคุณภาพของเดมมิ่งต้องดำเนินการอย่างมีวินัยให้ครบวงจรหมุนเวียนไปไม่มีหยุดหย่อน ซึ่งแนวคิดวงจรคุณภาพนี้ Walter Shewhart เป็นผู้พัฒนาขึ้นเป็นคนแรกในปี ค.ศ. 1939 และ William Edwards Deming เป็นผู้นำมาเผยแพร่ในประเทศญี่ปุ่นในปี ค.ศ. 1950 จนเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ทำให้นิยมเรียกวงจรนี้ในอีกชื่อหนึ่งว่า “วงจรเดมมิ่ง” (Deming’s Cycle)

ส่วน PDCA ที่คนทั่วไปรู้จักประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักดังนี้ (วีรพล บดีรัฐ, 2543)

P = Plan หมายถึง การวางแผน

D = Do หมายถึง การปฏิบัติตามแผน

C = Check หมายถึง การตรวจสอบ

A = Act หมายถึง การดำเนินการให้เหมาะสม

คุณภาพเป็นปัจจัยอันดับต้น ๆ ในความสำเร็จของทุกองค์การ ที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจ และความสำคัญ ซึ่งวงจรบริหารจัดการต้องดำเนินการอย่างมีวินัยแบบครบวงจร เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ที่เป็นวงล้อหมุนสู่ความก้าวหน้า หรือเป็นกระบวนการพัฒนาแบบ PDCA โดยปกติเราสามารถใช่วงจร PDCA เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ทุกครั้งที่เริ่มต้นทำกิจกรรม PDCA จะช่วยให้กิจกรรมมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การใช้งาน PDCA ในแนวทางนี้เริ่มจากการตั้งเป้าหมายด้วยการวางแผน และนำแผนไปสู่การปฏิบัติ หลังจากนั้นก็มีผลการตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติตามแผน ว่าผลที่ได้นั้นเป็นไปตามที่คิดไว้มากน้อยเพียงใด และขั้นตอนสุดท้ายคือ นำผลที่ได้จากการประเมินไปดำเนินการต่อตามความเหมาะสม หากผลการปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ก็จะจัดเป็นมาตรฐานวิธีการดำเนินการเพื่อทำกิจกรรมลักษณะเดียวกันต่อไป แต่หากว่าผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ อาจจำเป็นต้องคิดปรับเปลี่ยนบางอย่าง เช่น เปลี่ยนแผน เปลี่ยนวิธีการดำเนินการ

2. เมื่อต้องการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น การใช้งาน PDCA ในแนวทางนี้เริ่มต้นจากการระบุปัญหาและคิดค้นวิธีการแก้ไขปัญหาคำหนดเป็นแผน แล้วลงมือแก้ไขปัญหตามแผนในการแก้ปัญหาอาจจะสำเร็จหรือไม่ก็ได้ซึ่งจะทราบได้ด้วยการตรวจสอบผลลัพธ์ และประเมินวิธีแก้ปัญหาที่เลือกใช้ และสุดท้ายเมื่อตรวจสอบและประเมินผลแล้วหากวิธีการแก้ไขปัญหานั้นใช้ได้ผลแก้ปัญหานั้นได้ ก็นำวิธีการนั้นมาใช้แก้ไขปัญหามีลักษณะเดียวกันในอนาคตต่อไป แต่ถ้าหากวิธีการแก้ไขปัญหานั้นไม่ได้ผลก็จะมีวิธีการแก้ไขปัญหามีลักษณะเดียวกันในอนาคตต่อไป

เทอดศักดิ์ พรหมอารักษ์ และคณะ (2541) ได้ให้ความหมายวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (PDCA) หมายถึงมีความหมาย ดังนี้

1. การวางแผน (Plan) หรือ P

เป็นจุดเริ่มต้นของวงจรการบริหารคุณภาพ เพราะแผนจะกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการแก้ปัญหา หรือพัฒนาคุณภาพ โดยแผนจะอธิบายความจำเป็น และสร้างความเข้าใจใน

การแก้ปัญหา ซึ่งอาศัยการร่วมแรงร่วมใจจากทุกหน่วยงานในการปรับปรุงแก้ไขอุปสรรค และ ข้อบกพร่องต่าง ๆ ขององค์การให้หมดไปอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานบรรลุ ความสำเร็จตามที่ต้องการ โดยที่การวางแผนการสร้างคุณภาพมี 4 ขั้นตอน ต่อไปนี้

1.1 ตระหนัก และกำหนดปัญหา ที่ต้องแก้ไข หรือปรับปรุงให้ดีขึ้นโดย สมาชิกแต่ละคนจะร่วมมือ และประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการ ดำเนินงาน เพื่อที่จะร่วมกันทำการศึกษา และวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขต่อไป

1.2 เก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์ และตรวจสอบการดำเนินงาน หรือหาสาเหตุของปัญหาเพื่อใช้ในการปรับปรุง หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งควรที่จะวางแผน และ ดำเนินการเก็บข้อมูลให้เป็นระบบระเบียบ เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการใช้งาน เช่น ตารางตรวจสอบ แผนภูมิ แผนภาพ หรือแบบสอบถาม เป็นต้น

1.3 อธิบายปัญหา และกำหนดทางเลือก วิเคราะห์ปัญหาเพื่อใช้กำหนด สาเหตุของความบกพร่อง ตลอดจนแสดงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งนิยมใช้วิธีการเขียน และวิเคราะห์ แผนภูมิหรือแผนภาพ เช่น แผนภูมิแกงปลา แผนภูมิพาเรโต และแผนภูมิการควบคุม เป็นต้น เพื่อให้ สมาชิกทุกคนในที่ทีมงานคุณภาพ เกิดความเข้าใจในสาเหตุ และปัญหาอย่างชัดเจน แล้วร่วมกันระดม ความคิด (Brainstorm) ในการแก้ปัญหา โดยสร้างทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ในการตัดสินใจ แก้ปัญหาเพื่อมาทำการวิเคราะห์ และตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาดำเนินงาน

1.4 เลือกวิธีการแก้ไขปัญหา หรือปรับปรุงการทำงาน โดยร่วมกันวิเคราะห์ และวิจารณ์ทางเลือกต่าง ๆ ผ่านการระดมความคิด และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิก เพื่อตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงานให้สามารถบรรลุตามเป้าหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะต้องทำวิจัย และหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือกำหนดทางเลือกใหม่ที่มี ความน่าจะเป็นในการแก้ปัญหาได้มากกว่าเดิม

2. การปฏิบัติ (Do) หรือ D

นำทางเลือกที่ตัดสินใจไปวางแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) และลงมือปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าปัญหานั้นเป็นงานที่สามารถดำเนินการ แก้ไขได้ภายในกลุ่มสามารถปฏิบัติได้ทันที หากปัญหามีความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับหน่วย หรือกลุ่มอื่น ก็ต้องแจ้งให้ผู้บริหารสั่งการให้หน่วยงานอื่นประสานงาน และร่วมมือแก้ไขปัญหาก็สำเร็จอย่างมี ประสิทธิภาพ

3. การตรวจสอบ (Check) หรือ C

ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานที่ปฏิบัติ โดยการเปรียบเทียบ ผลการทำงานก่อนการปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงานว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ถ้าผลลัพธ์ออกมาตามเป้าหมาย ก็จะไปจัดทำเป็นมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป

แต่ถ้าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยอาจจะสูงหรือต่ำกว่าที่ต้องการ ทีมงานคุณภาพต้องทำการศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุ เพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพขึ้น

4. การปรับปรุง (Act) หรือ A

กำหนดมาตรฐานจากผลการดำเนินงานใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในอนาคต หรือทำการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทั้งที่เกิดจากความไม่สอดคล้องกับความต้องการ ปัญหาที่ไม่ได้คาดหวัง และปัญหาเฉพาะหน้าในการดำเนินงานจนได้ผลลัพธ์ที่พอใจ และได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย แล้วจึงจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานในอนาคต และจัดทำรายงานต่อผู้บริหาร และกลุ่มอื่นได้ทราบ

จะเห็นว่า วงจร PDCA จะไม่ได้หยุดหรือจบลง เมื่อหมุนครบรอบ แต่วงจร PDCA จะหมุนไปข้างหน้าเรื่อย ๆ โดยจะทำงานในการแก้ไขปัญหาในระดับที่สูงขึ้น ซับซ้อนขึ้น และยากขึ้น หรือเป็นการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

ในการวิจัยครั้งนี้จึงพอสรุปความหมาย วงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (PDCA) ได้ว่าเป็นวงจรการบริหารงานคุณภาพที่สำคัญของสถานศึกษา วงจรบริหารจัดการที่ต้องดำเนินการอย่างมีวินัยแบบครบวงจร เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่เป็นวงล้อหมุนสู่ความก้าวหน้า ประกอบด้วย Plan : วางแผน Do: ปฏิบัติ Check : ตรวจสอบ Act : ปรับปรุง

บริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น

การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น (นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ, 2546) เป็นการบริหารราชการที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยการปกครองท้องถิ่นรูปแบบต่างๆ โดยรัฐบาลในส่วนกลางจะกระจายอำนาจบางส่วนให้แก่ประชาชนหรือหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ประชาชนมีอำนาจในการบริหารและตัดสินใจเกี่ยวกับกิจการสาธารณะต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายมอบให้ ซึ่งการบริหารราชการในส่วนท้องถิ่นนี้ เป็นไปตามหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ในปัจจุบันกฎหมายได้ กำหนดให้ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) มีบทบาทภารกิจสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการพัฒนา และให้คำปรึกษา แนะนำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น การบริหารงานบุคคล การเงินการคลัง และการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความเข้มแข็ง และมีศักยภาพในการให้บริการสาธารณะ ซึ่งกรมส่งเสริม

การปกครองท้องถิ่น (2560) กำหนดทิศทาง ตามแผนยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พ.ศ. 2560-2569 ดังนี้

วิสัยทัศน์

มุ่งสร้างท้องถิ่นไทยให้เข้มแข็ง โปร่งใส ก้าวสู่ประเทศไทย 4.0 อย่างมั่นคง ตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

พันธกิจ

1. ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาองค์กรปกครองท้องถิ่นทุกประเภททุกระดับให้ขับเคลื่อนการพัฒนาการเมืองการปกครองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขในระดับพื้นที่ให้เติบโตอย่างเข้มแข็งสมบูรณ์ ด้วยธรรมาภิบาลที่ทุกภาคส่วนของประเทศให้การยอมรับ เชื่อมั่น และมีภาพลักษณ์ที่ดีในระดับนานาชาติ
2. สร้างสรรค์มาตรการ มาตรฐาน ระเบียบกฎหมายเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาท้องถิ่นร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศตามโมเดลพัฒนาเศรษฐกิจประเทศไทย 4.0 และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ 20 ปี ด้วยนวัตกรรมสร้างคุณค่าองค์ความรู้ และเทคโนโลยีแห่งยุคดิจิทัล พร้อมระบบการให้คำปรึกษา แนะนำ การประสานงาน และการสนับสนุนด้วยความเชี่ยวชาญทางการส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และการบริหารจัดการในระดับสากล
3. ส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหารและการบริการสาธารณะของท้องถิ่นด้วยมาตรฐานการจัดการระดับสากล และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในทุกประเภททุกระดับให้มีความมั่นคง และยั่งยืนเป็นฐานการขับเคลื่อนท้องถิ่นที่เชื่อมโยงกับการเสริมสร้าง เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และความสมดุลในการพัฒนาของท้องถิ่นกับความจำเป็นในการพัฒนาประเทศสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว
4. บริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกประเภททุกระดับให้มีปริมาณ และสมรรถนะที่เพียงพอและสอดคล้องกับความจำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และการรองรับภารกิจ การบริการประชาชน และการพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลง
5. พัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง ทันสมัยเป็นองค์กรคุณธรรม องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งความสุขด้วยคุณภาพการบริหารจัดการในระดับสากล และวัฒนธรรมที่เข้มแข็งอย่างยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างการปกครองท้องถิ่นให้เข้มแข็งด้วยระบบการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมและพัฒนาท้องถิ่นร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทย 4.0 สู่ประเทศที่พัฒนาแล้วจากฐานของท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ และธรรมาภิบาลในการปกครองท้องถิ่นของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมและพัฒนาบริการสาธารณะของท้องถิ่นที่มีคุณภาพ เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับภารกิจและทิศทางการพัฒนาของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาองค์กรด้วยฐานคุณธรรม ความรู้ และสมรรถนะสูง เป็นองค์กรระดับสากลที่สังคมยอมรับ

ในปัจจุบันกฎหมายได้กำหนดให้หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นมีอยู่ 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1 รูปแบบทั่วไป ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ซึ่งตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดใหญ่ที่มีพื้นที่ครอบคลุม เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล โดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดนี้จะมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด ประสานงาน ให้ความร่วมมือ และสนับสนุนหน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดเล็ก ตลอดทั้งดำเนินการในกิจการที่หน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดเล็กไม่สามารถทำได้ เพราะกิจการดังกล่าวเป็นกิจการที่ครอบคลุมพื้นที่กว้าง เป็นกิจการที่ต้องการความเป็นเอกภาพ และเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นขีดความสามารถของหน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดเล็กจะกระทำไม่ได้ ในส่วนของเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดเล็ก มีอำนาจหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะต่างๆ ภายในพื้นที่รับผิดชอบของตนเอง

2 รูปแบบพิเศษ ได้แก่ กรุงเทพมหานคร (กทม.) และเมืองพัทยา ซึ่งตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติให้ กรุงเทพมหานครมีฐานะเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดใหญ่มีอำนาจหน้าที่เทียบเท่ากับ องค์การบริหารส่วนจังหวัด ในขณะที่เมืองพัทยามีฐานะเป็นหน่วยการปกครอง

ท้องถิ่นขนาดเล็กที่มีพื้นที่อยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนจังหวัด อำนาจหน้าที่ของเมืองพัทยาจึงเทียบเท่ากับเทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล

โครงสร้างภายในของหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่น

ตามที่รัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันกำหนดให้สมาชิกสภาท้องถิ่นต้องมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ส่วนคณะผู้บริหารท้องถิ่นจะมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน หรือมาจากความเห็นชอบของสภาท้องถิ่นก็ได้ ส่งผลให้เกิดการแก้ไขกฎหมายปรับปรุงโครงสร้างภายในของหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบให้ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมุ่งจะให้การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการปกครอง “โดย” ประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง โดยที่ราชการบริหารส่วนกลาง และราชการบริหารส่วนภูมิภาคไม่สามารถแต่งตั้งบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่งในหน่วยการปกครองท้องถิ่นรูปแบบต่าง ๆ ได้อีกต่อไป ในส่วนของรายละเอียดของการจัดองค์กรภายในของหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบมีดังนี้

องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.)

การจัดโครงสร้างภายในขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ.2540 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 ได้จัดแบ่งการบริหารงานออกเป็น 2 ส่วน คือ สภาจังหวัด เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหาร

สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ประกอบด้วย สมาชิกซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากราษฎรตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาจังหวัด และมีวาระในการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี สำหรับจำนวนสมาชิกสภาจังหวัดให้ถือเกณฑ์จำนวนราษฎรแต่ละจังหวัดตามหลักฐานทะเบียนราษฎรที่ประกาศในปีสุดท้ายก่อนปีที่มีการเลือกตั้ง ดังนี้

1. ราษฎรไม่เกิน 500,000 คน มีสมาชิกสภาจังหวัดได้ 24 คน
2. ราษฎรเกินกว่า 500,000 คน แต่ไม่เกิน 1,000,000 คน มีสมาชิกสภาจังหวัด ได้ 30 คน
3. ราษฎรเกินกว่า 1,000,000 คน แต่ไม่เกิน 1,500,000 คน มีสมาชิกสภาจังหวัด ได้ 36 คน
4. ราษฎรเกินกว่า 1,500,000 คน แต่ไม่เกิน 2,000,000 คน มีสมาชิกสภาจังหวัด ได้ 42 คน
5. ราษฎรเกินกว่า 2,000,000 คน มีสมาชิกสภาจังหวัดได้ 48 คน

ในการประชุมสภาท้องถิ่นครั้งแรกนั้น จะมีการเลือกตั้งสมาชิกด้วยกันเองขึ้นมาเป็นประธานสภา และรองประธานสภา ทำหน้าที่ดำเนินกิจการของสภาจังหวัด และดำเนินการ

ประชุมให้เป็นไปตามระเบียบของสภา และเรียกประชุมสภาสัมัยสามัญและสมัยวิสามัญ การประชุมสามัญโดยทั่วไปแล้วจะมี 2 สมัยต่อปี ส่วนระยะเวลาในการประชุมแต่ละสมัยนั้นเป็นอำนาจของสภาที่จะกำหนดขึ้น สำหรับการเรียกประชุมสมัยวิสามัญนั้นโดยทั่วไปแล้วจะมีขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีเหตุจำเป็นต้องเปิดประชุมสภา และการร้องขอของนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดหรือสมาชิกจำนวนไม่น้อยกว่าหนึ่งในสาม

นอกจากนี้สภาจังหวัดยังมีอำนาจในการแต่งตั้งสมาชิกสภาจังหวัดเป็นคณะกรรมการสามัญ และมีอำนาจเลือกบุคคลซึ่งไม่ได้เป็นสมาชิกสภาจังหวัดร่วมเป็นคณะกรรมการวิสามัญเพื่อกระทำการหรือพิจารณาสอบสวนเรื่องใดๆ อันอยู่ในวงงานของสภาจังหวัด

นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ในส่วนของหัวหน้าฝ่ายบริหารนี้ เดิมผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้ดำรงตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด แต่เมื่อมีการตราพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 แยกข้าราชการส่วนภูมิภาคออกจากฝ่ายบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำนาจในการเลือก นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดก็ตกมาเป็นของสภาจังหวัด โดยสภาจังหวัดเลือกสมาชิกสภาจังหวัดหนึ่งคนขึ้นมาเป็นนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดก็จะตั้งรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดจากสมาชิกสภาจังหวัด ตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1. สมาชิก 48 คน ให้มีรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ 4 คน
2. สมาชิก 36-42 คน ให้มีรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ 3 คน
3. สมาชิก 24-30 คน ให้มีรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ 2 คน

นอกจากในส่วนของนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด และรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดแล้ว ในฝ่ายบริหารประกอบไปด้วยเจ้าหน้าที่อื่น ได้แก่ ข้าราชการส่วนจังหวัดที่รับเงินเดือนจากงบประมาณขององค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยข้าราชการส่วนจังหวัดนี้มีนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และมีรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดกับปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นผู้บังคับบัญชารองลงมา

ในส่วนของการบริหารงานจะแบ่งออกเป็นส่วนต่างๆ คือ ส่วนอำนวยการดูแลกิจการทั่วไป ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ส่วนแผนและงบประมาณรับผิดชอบเรื่องแผน และงบประมาณขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ส่วนช่างรับผิดชอบด้านงานช่างและการก่อสร้างโครงการสาธารณูปโภค ส่วนการคลังดูแลด้านการเงิน การคลังและการเบิกจ่ายเงิน และส่วนกิจการสภารับผิดชอบต่องานของสภาจังหวัด

เทศบาล

เทศบาลถือได้ว่าเป็นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยที่เก่าแก่ที่สุด คือ เริ่มใช้มาตั้งแต่ พ.ศ. 2476 เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นในเขตชุมชนที่มีความเจริญ

และใช้ในการบริหารเมืองเป็นหลัก เทศบาลของไทยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ เทศบาลนคร เทศบาลเมืองและเทศบาลตำบล ตามเกณฑ์รายได้และประชากรในพื้นที่ สำหรับการจัดโครงสร้างองค์กรของเทศบาลได้ใช้รูปแบบของระบบรัฐสภาเป็นหลัก โดยแบ่งโครงสร้างออกเป็น 2 ส่วน คือ สภาเทศบาลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ และคณะเทศมนตรีเป็นฝ่ายบริหาร

สภาเทศบาล

เป็นฝ่ายที่คอยควบคุมและตรวจสอบฝ่ายบริหารตามหลักการถ่วงดุลอำนาจของระบบรัฐสภา สภาเทศบาลนี้จะประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน ซึ่งอยู่ในวาระคราวละ 4 ปี โดยจำนวนของสมาชิกสภาเทศบาลนี้จะขึ้นอยู่กับประเภทของเทศบาล คือ

1. เทศบาลตำบล มีสมาชิกทั้งหมด 12 คน
2. เทศบาลเมือง มีสมาชิกทั้งหมด 18 คน
3. เทศบาลนคร มีสมาชิกทั้งหมด 24 คน

สภาเทศบาลจะมีประธานสภาหนึ่งคน และรองประธานสภาหนึ่งคน โดยจะเลือกมาจากสมาชิกตามมติสภาเทศบาล ประธานสภามีหน้าที่ดำเนินการของสภาเทศบาลให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับการประชุมเทศบาล และควบคุมบังคับบัญชาข้าราชการความสงบ รวมทั้งเป็นตัวแทนของสภาเทศบาลในกิจการภายนอก

คณะเทศมนตรี

สำหรับคณะเทศมนตรีตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 (รวมทั้งที่ได้แก้ไขเพิ่มเติมจนถึง พ.ศ. 2542) ได้กำหนดให้คณะเทศมนตรีประกอบด้วย นายกเทศมนตรี 1 คน มาจากสมาชิกสภาเทศบาลตามความเห็นชอบของสภาเทศบาล และเทศมนตรีอื่น ๆ ตามจำนวนที่กฎหมายระบุดังนี้

1. เทศบาลตำบล มีเทศมนตรี จำนวน 2 คน
2. เทศบาลเมือง มีเทศมนตรี จำนวน 2 คน แต่ในกรณีที่เทศบาลเมืองแห่งใดมีรายได้จัดเก็บตั้งแต่ 20 ล้านบาทขึ้นไปให้มีเทศมนตรีได้อีก 1 คน
3. เทศบาลนคร มีเทศมนตรี จำนวน 4 คน

เทศมนตรีเหล่านี้มาจากสมาชิกสภาตามความเห็นชอบของสภาเทศบาลเช่นกัน และคณะเทศมนตรีนี้จะอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี

นอกจากคณะเทศมนตรีแล้ว ในฝ่ายบริหารก็ยังมีพนักงานเทศบาลเป็นเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของเทศบาลที่ปฏิบัติงานอันเป็นภารกิจประจำสำนักงาน หรืออาจจะนอกสำนักงานก็ได้ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างใกล้ชิด โดยมีปลัดเทศบาลเป็นผู้บังคับบัญชาในเบื้องต้น

สำหรับพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 11) พ.ศ. 2543 ซึ่งเป็นกฎหมายฉบับใหม่ได้มีการกำหนดโครงสร้างเทศบาลให้มืองค์ประกอบใหม่ดังนี้

1. เทศบาลเมือง และเทศบาลนครให้เปลี่ยนมาใช้รูปแบบนายกเทศมนตรี คือให้เทศบาลนั้นมีนายกเทศมนตรีหนึ่งคน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี และจะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกินสองวาระไม่ได้ นอกจากนี้นายกเทศมนตรียังมีอำนาจในการแต่งตั้งรองนายกเทศมนตรี ซึ่งมีใช้สมาชิกสภาเทศบาลเป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารราชการของเทศบาลตามที่นายกเทศมนตรีมอบหมายให้ โดยจำนวนของรองนายกเทศมนตรีจะมีได้ดังนี้

1.1 เทศบาลตำบล ให้มีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 2 คน

1.2 เทศบาลเมือง ให้มีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 3 คน

1.3 เทศบาลนคร ให้มีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 4 คน

อย่างไรก็ดีการเปลี่ยนมาใช้รูปแบบนายกเทศมนตรีนั้น ประชาชนในเขตเทศบาลต้องออกเสียงแสดงมติให้การบริหารในเขตเทศบาลใช้รูปแบบนายกเทศมนตรีด้วย

2. เทศบาลตำบล ให้มีทางเลือกกว่า เทศบาลตำบลแห่งใดจะมีการบริหารในรูปแบบคณะเทศมนตรีหรือนายกเทศมนตรี ให้เป็นไปตามเสียงแสดงมติของประชาชนในเขตเทศบาลนั้น ๆ โดยในรูปแบบคณะเทศมนตรีก็ยังคงตามโครงสร้างเดิมที่สมาชิกสภาเทศบาลเป็นผู้เลือกคณะเทศมนตรี ซึ่งประกอบด้วย นายกเทศมนตรี 1 คน และเทศมนตรี ตามจำนวน ดังนี้

2.1 เทศบาลตำบล ให้มีเทศมนตรีได้ไม่เกิน 2 คน

2.2 เทศบาลเมือง ให้มีเทศมนตรีได้ไม่เกิน 3 คน

2.3 เทศบาลนคร ให้มีเทศมนตรีได้ไม่เกิน 4 คน

อย่างไรก็ตาม พระราชบัญญัติเทศบาลฉบับนี้ได้ระบุว่า วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2550 เป็นต้นไป เทศบาลทุกแห่งจะต้องเปลี่ยนมาใช้โครงสร้างตามรูปแบบนายกเทศมนตรี หรือถ้าจะคงโครงสร้างตามรูปแบบคณะเทศมนตรี ก็ให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของประชาชนโดยการแสดงประชามติ ซึ่งในปัจจุบันมีเทศบาลที่เปลี่ยนมาใช้รูปแบบนายกเทศมนตรีแล้วจำนวน 14 แห่ง จากทั้งหมด 1,129 แห่ง

องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)

องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการยกฐานะมาจากสภาตำบลตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2538 สำหรับโครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันนี้ เกิดจากการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ในปี พ.ศ. 2543 เพื่อให้สอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ ซึ่งโครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลนี้

มีลักษณะคล้ายกับเทศบาลที่มีทั้งฝ่ายนิติบัญญัติ คือ สภาองค์การบริหารส่วนตำบล และฝ่ายบริหาร คือ คณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

สภาองค์การบริหารส่วนตำบล

ประกอบด้วยสมาชิกหมู่บ้านละ 2 คน องค์การบริหารส่วนตำบลใดมี 1 หมู่บ้าน ให้มีสมาชิก 6 คน และองค์การบริหารส่วนตำบลใดมี 2 หมู่บ้าน ให้มีสมาชิกหมู่บ้านละ 3 คน มีวาระในการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี (เดิมสภาองค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วยกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และสมาชิกซึ่งมาจากการเลือกตั้งหมู่บ้านละ 2 คน แต่อย่างไรก็ดีใน 4 ปีนับตั้งแต่กฎหมายฉบับนี้บังคับใช้ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน แพทย์ประจำตำบล สามารถสมัครเป็นสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลได้โดยไม่ต้องลาออกจากตำแหน่ง แต่เมื่อได้รับเลือกตั้งแล้วให้พ้นจากตำแหน่งเดิมโดยอัตโนมัติ)

นอกจากนี้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลยังมีประธานสภาและรองประธานสภาหนึ่งคนซึ่งเลือกมาจากสมาชิกสภาตามมติของสภา มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปี ประธานสภานี้มีหน้าที่ในการดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามข้อบังคับการประชุมที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด

สภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาตำบลเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล
2. พิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างข้อบังคับตำบล ร่างข้อบังคับงบประมาณรายจ่ายประจำปี และร่างข้อบังคับรายจ่ายเพิ่มเติม
3. ควบคุมการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายและแผนพัฒนาตำบล และกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

คณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

ประกอบด้วยประธานกรรมการบริหาร 1 คน และกรรมการบริหาร 2 คน โดยสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้เลือกจากสมาชิกสภาแล้วเสนอให้นายอำเภอแต่งตั้ง โดยมีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นเลขานุการคณะกรรมการบริหาร

คณะกรรมการบริหารมีอำนาจหน้าที่ต่อไปนี้

1. บริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามมติข้อบังคับและแผนพัฒนาตำบล และรับผิดชอบการบริหารกิจการองค์การบริหารส่วนตำบลต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบล
2. จัดทำแผนพัฒนาตำบลและงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อเสนอให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลพิจารณาความเห็นชอบ

3. รายงานผลปฏิบัติงานและการใช้จ่ายให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบล
ทราบอย่างน้อยปีละสองครั้ง

4. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ทางราชการมอบหมาย

กรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครเป็นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ จัดตั้งขึ้น
โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2518 กำหนดฐานะ
กรุงเทพมหานครเป็นราชการส่วนท้องถิ่นครหลวง ต่อมาได้มีการออกพระราชบัญญัติระเบียบบริหาร
ราชการกรุงเทพมหานครฉบับใหม่ พ.ศ. 2528 เพื่อปรับปรุงการบริหารราชการกรุงเทพมหานครให้มี
อิสระจากส่วนกลางมากยิ่งขึ้น ซึ่งพระราชบัญญัติฉบับนี้ยังคงใช้มาจนถึงปัจจุบัน

สำหรับโครงสร้างภายในของกรุงเทพมหานครได้แบ่งการจัดองค์กรออกเป็น
2 ส่วนด้วยกัน คือ สภากรุงเทพมหานคร และผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร

สภากรุงเทพมหานคร

เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ ประกอบด้วยสมาชิกซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของ
ประชาชนและอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี สมาชิกสภากรุงเทพมหานคร (ส.ก.) สามารถเลือก
ประธานสภาได้ 1 คน และรองประธานสภาอีกไม่เกิน 2 คน ซึ่งสภาจะเลือกมาจากสมาชิก
สภากรุงเทพมหานคร ให้ดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปี

อำนาจหน้าที่ของสภากรุงเทพมหานคร มีดังนี้

1. ให้ความเห็นชอบในการออกข้อบัญญัติของกรุงเทพมหานคร
2. ให้ความเห็นชอบในเรื่องที่เป็นกิจการของกรุงเทพมหานคร เช่น การให้
เอกชนเข้าทำกิจการใด ๆ หรือการไปทำกิจการใด ๆ ของกรุงเทพมหานครนอกพื้นที่
3. ให้ความเห็นชอบข้อกำหนดต่าง ๆ
4. ตั้งคณะกรรมการสามัญชุดต่าง ๆ
5. ตราข้อบังคับของสมาชิกสภากรุงเทพมหานครและข้อบังคับเกี่ยวกับ

การประชุม

6. มีมติให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยให้ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร
พ้นตำแหน่ง

ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร

ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหาร ที่มาจากการเลือกตั้ง
โดยตรงของประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตกรุงเทพมหานคร อยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี มีรองผู้ว่า
ราชการกรุงเทพมหานครไม่เกิน 4 คน และยังมีปลัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานคร
นครเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

อำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร มีดังนี้

1. กำหนดนโยบายและบริหารราชการของกรุงเทพมหานครให้เป็นไปตาม
กฎหมาย

2. สั่ง อนุญาต อนุมัติเกี่ยวกับราชการของกรุงเทพมหานคร
3. แต่งตั้งและถอดถอนรองผู้ว่ากรุงเทพมหานคร เลขานุการผู้ว่า
กรุงเทพมหานครผู้ช่วยเลขานุการผู้ว่ากรุงเทพมหานคร และแต่งตั้งและถอดถอนผู้ทรงคุณวุฒิเป็น
ประธานที่ปรึกษา ที่ปรึกษาหรือคณะที่ปรึกษาของผู้ว่า หรือเป็นคณะที่ปรึกษาของผู้ว่า
กรุงเทพมหานคร หรือเป็นคณะกรรมการเพื่อปฏิบัติราชการใด ๆ

4. บริหารราชการตามที่คณะรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรี
ว่าการกระทรวงมหาดไทยมอบหมาย

5. วางระเบียบเพื่อให้งานของกรุงเทพมหานครเป็นไปโดยเรียบร้อย

6. รักษาการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร

7. อำนาจหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติในพระราชบัญญัติ และกฎหมายอื่น

นอกจากการบริหารในระดับบนแล้ว กรุงเทพมหานครก็ยังแบ่งการปกครอง
ออกเป็นเขตย่อยอีก 50 เขต ซึ่งทั้ง 50 เขตนี้จะมีฐานะคล้ายกับการปกครองระดับอำเภอ และในแต่ละ
เขตจะจัดแบ่งองค์กรภายในออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย สำนักงานเขต และสภาเขต

1. สภาเขต เป็นองค์กรที่ประชุมของเขต ประกอบด้วยสมาชิกสภาเขต
(ส.ข.) ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน อยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี โดยในแต่ละเขตจะมี
จำนวนสมาชิกสภาเขตอย่างน้อยเขตละ 7 คน ถ้าเขตใดมีราษฎรเกิน 100,000 คน ก็มีสมาชิกสภา
เขตในเขตนั้นเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งคนต่อจำนวนราษฎรทุกๆ 100,000 คน เศษของหนึ่งแสนถ้าถึงห้าหมื่น
หรือกว่านั้นก็ให้นับเป็นหนึ่งแสน

2. สำนักงานเขต เป็นหน่วยงานที่รับนโยบายมาปฏิบัติให้เกิดผลโดยตรง
ต่อประชาชนของกรุงเทพมหานครในด้านงานบริการ โดยแบ่งส่วนการปกครองออกเป็น งานพัฒนา
ชุมชน งานส่งเสริมอาชีพ งานทะเบียน งานโยธา งานรักษาความสะอาด งานอนามัย งานการศึกษา
ภาคบังคับ เป็นต้น สำนักงานเขตนี้จะมีผู้อำนวยการเขต เป็นหัวหน้าปกครอง และมีผู้ช่วยผู้อำนวยการ
เขตเป็นผู้ช่วยซึ่งจะมีลักษณะคล้ายกับตำแหน่งปลัดอำเภอในการปกครองระดับอำเภอ ซึ่ง
ผู้อำนวยการเขตนี้จะอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของปลัดกรุงเทพมหานคร ภายใต้การกำกับควบคุม
ของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร

เมืองพัทยา

เมืองพัทยาเป็นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ที่จัดตั้งโดย
พระราชบัญญัติระเบียบบริหารเมืองพัทยา พ.ศ. 2521 ซึ่งเมืองพัทยานี้เป็นหน่วยการปกครองส่วน

ท้องถิ่นเพียงแห่งเดียวที่เคยนำเอาการจัดการปกครองแบบผู้จัดการเมือง (City Manager) อย่างหลาย ๆ เมืองในสหรัฐอเมริกามาใช้ซึ่งรูปแบบนี้ผู้บริหารมาจากการว่าจ้าง เพื่อที่จะได้ผู้บริหารมืออาชีพและปลอดจากการเมือง

สำหรับการจัดโครงสร้างภายในของเมืองพัทยาตามพระราชบัญญัติฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ สภาเมืองพัทยาและปลัดเมืองพัทยา

สภาเมืองพัทยา เป็นฝ่ายนิติบัญญัติมีสมาชิก 2 ประเภท ได้แก่ กลุ่มแรกเป็นสมาชิกที่มาจาก การเลือกตั้งของประชาชน จำนวน 9 คน ส่วนกลุ่มที่สองเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มาจากการแต่งตั้งโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย จำนวน 8 คน สมาชิกทั้งสองกลุ่มจะอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปีโดยสภาเมืองพัทยาทำหน้าที่วางนโยบายและอนุมัติแผนการบริหารเมือง พิจารณาและอนุมัติร่างข้อบัญญัติเมืองต่างๆ แต่งตั้งบุคคลเป็นกรรมการสามัญและวิสามัญเพื่อช่วยงาน รวมทั้งควบคุมการทำงานของปลัดเมืองพัทยา

ในส่วนของปลัดเมืองพัทยาเป็นฝ่ายบริหาร เข้ามาบริหารงานด้วยการว่าจ้างของสภาเมืองพัทยา อายุในการจ้างคราวละ 4 ปี และต้องเคยเป็นข้าราชการไม่ต่ำกว่าระดับ 6 มาก่อน หรือเป็นนักบริหารเทียบเท่าระดับ 6 ในรัฐวิสาหกิจหรือในบริษัทที่มีทุนชำระไม่น้อยกว่า 10 ล้านบาท เป็นต้น

อย่างไรก็ดี ในปี พ.ศ.2542 ได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา พ.ศ.2542 ได้กำหนดรูปแบบโครงสร้างแตกต่างไปจากเดิมหลายประการ โดยโครงสร้างภายในของเมืองพัทยารูปแบบใหม่จะประกอบด้วย

1. สภาเมืองพัทยา

ประกอบด้วยสมาชิกที่มาจาก การเลือกตั้งโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตเมืองพัทยา จำนวน 24 คน อยู่ในวาระคราวละ 4 ปี และให้สภาเมืองพัทยาเลือกสมาชิกเป็นประธานสภา 1 คน และรองประธานสภา 2 คน มีหน้าที่ดำเนินการประชุม และดำเนินกิจการอื่นให้เป็นไปตามข้อบังคับเมืองพัทยา นอกจากนี้ยังให้มีปลัดเมืองพัทยาให้ทำหน้าที่เลขานุการสภาเมืองพัทยา มีหน้าที่ รับผิดชอบงานธุรการ และการจัดประชุมและงานอื่นใดตามที่สภาเมืองพัทยามอบหมาย

2. นายกเมืองพัทยา

สำหรับผู้บริหารเมืองพัทยาได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ซึ่งใช้รูปแบบผู้จัดการเมืองกลายมาเป็นรูปแบบใหม่ที่คล้ายคลึงกับผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร กล่าวคือ นายกเมืองพัทยา จะมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตเมืองพัทยา ดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี และสามารถแต่งตั้งรองนายกเมืองพัทยา จำนวนไม่เกิน 4 คน

นายกเมืองพัทยา มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. กำหนดนโยบายและรับผิดชอบในการบริหารราชการของเมืองพัทยา ให้เป็นไปตามกฎหมายข้อบัญญัติและนโยบาย
2. สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการของเมืองพัทยา
3. แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกเมืองพัทยา เลขานุการนายกเมืองพัทยา ผู้ช่วยเลขานุการนายกเมืองพัทยา ประธานที่ปรึกษา ที่ปรึกษาหรือคณะที่ปรึกษา
4. วางระเบียบเพื่อให้งานของเมืองพัทยาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย
5. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี หรือผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมาย หรือตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของนายกเมืองพัทยาหรือนายกเทศมนตรี หรือคณะเทศมนตรี

ในส่วนของฝ่ายบริหารนี้ก็ยังมีการจัดแบ่งส่วนราชการของเมืองพัทยา ออกเป็น

1. สำนักปลัดเมืองพัทยา ซึ่งมีปลัดเมืองพัทยาเป็นหัวหน้า ทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชา พนักงานเมืองพัทยาและลูกจ้างเมืองพัทยาจากนายกเมืองพัทยา และรับผิดชอบควบคุมดูแลราชการประจำของเมืองพัทยาให้เป็นไปตามนโยบาย และมีอำนาจหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด หรือตามที่นายกเมืองพัทยามอบหมาย
2. ส่วนราชการอื่น ตามที่นายกเมืองพัทยาประกาศกำหนด โดยความเห็นชอบของกระทรวงมหาดไทย

ตาราง 5 จำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ประเภท	จำนวน (แห่ง)
1. องค์การบริหารส่วนจังหวัด	76
2. เทศบาล	2,441
2.1 เทศบาลนคร	30
2.2 เทศบาลเมือง	178
2.3 เทศบาลตำบล	2,233
3. องค์การบริหารส่วนตำบล	5,334
4. องค์การปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ (กรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา)	2
รวม	7,853

ที่มา : สำนักพัฒนาระบบ รูปแบบและโครงสร้าง กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2558)

ปัญหาการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

สมาคมผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดแห่งประเทศไทย (2560)

ได้ศึกษาผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2551-2560

มีรายละเอียดดังนี้

1. สภาพปัญหาการจัดการศึกษา

1.1 การบริหารวิชาการ

ปัญหาด้านการบริหารวิชาการ พบว่า นโยบายในการจัดการศึกษาของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ชัดเจน ระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน ขาดทิศทางในการพัฒนางานวิชาการ ขาดผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายการจัดการศึกษาของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ผู้บริหารท้องถิ่นขาดวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศึกษา ขาดระบบการนิเทศการสอน ขาดการส่งเสริมการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอน นอกจากนี้ การดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังเดินตามสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งๆ ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีโครงสร้างการบริหารที่สั้น กระชับ มีอิสระ มีความคล่องตัวในด้านนโยบาย พร้อมทั้งจะรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ได้

1.2 การบริหารงบประมาณ

ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ พบว่า การโอนเงินล่าช้า และใช้จ่ายงบประมาณไม่คล่องตัว ติดขัดเรื่องระเบียบ บางเรื่องต้องขออนุมัติจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด การใช้จ่ายเงินไปราชการไม่กำหนดแนวทางที่ชัดเจน บางแห่งให้ใช้เงินขององค์การบริหารส่วนจังหวัด แต่บางแห่งให้ใช้เงินรายได้สถานศึกษาของโรงเรียน ซึ่งกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้แจ้งว่าการไปราชการของข้าราชการเบิกจากรายได้ของสถานศึกษาไม่ได้ และในปีงบประมาณ 2560 ไม่ได้รับการจัดสรรเงินค่าใช้จ่ายไปราชการ จากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น การจัดสรรครุภัณฑ์จากองค์การบริหารส่วนจังหวัด ไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน และครุภัณฑ์ไม่มีคุณภาพ นอกจากนี้ในการจัดซื้อจัดจ้าง การก่อสร้าง และวัสดุครุภัณฑ์ มีการแต่งตั้งข้าราชการครูเป็นคณะกรรมการตรวจรับ คณะกรรมการกำหนดราคากลาง ทั้งที่ไม่มีความรู้ และไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่จริง

1.3 การบริหารงานบุคคล

ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า การบังคับใช้กฎหมาย องค์การบริหารส่วนจังหวัด นำพระราชบัญญัติการบริหารงานบุคคลท้องถิ่นมาใช้กับข้าราชการครูท้องถิ่น ซึ่งไม่สอดคล้องกับการจัดการศึกษา และการปฏิบัติงานของครู ซึ่งควรใช้พระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามาบังคับใช้โดยตรง มาตรฐานการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูของแต่ละท้องถิ่นไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เช่น การบรรจุแต่งตั้ง การรับโอน/รับย้าย การมอบอำนาจ

เรื่องการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรทางการศึกษา ควรกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ปฏิทินการดำเนินงาน และแนวปฏิบัติในการมอบอำนาจ ในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูในโรงเรียนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากนี้การเสริมสร้างขวัญกำลังใจและความก้าวหน้าในวิชาชีพ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขาดมาตรฐานและความเท่าเทียมกันระหว่างข้าราชการพลเรือนท้องถิ่นกับข้าราชการครูท้องถิ่น และระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกัน เช่น ค่าตอบแทนพิเศษ การเลื่อนระดับให้สูงขึ้นก่อนเกษียณอายุราชการ ควรมีเกณฑ์มาตรฐานกลาง บังคับใช้ให้ชัดเจน

1.4 การบริหารทั่วไป

ปัญหาด้านการบริหารทั่วไป พบว่า กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจัดสรรครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง ไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน รูปแบบอาคารเรียน อาคารประกอบที่ได้รับจัดสรรมีขนาดเล็กคับแคบเหมาะสมกับนักเรียนระดับประถมศึกษามากกว่าระดับมัธยมศึกษา กฎระเบียบของท้องถิ่นเหมาะสมกับโรงเรียนสังกัดเทศบาล ซึ่งตั้งอยู่ใกล้สำนักงานเทศบาลแต่ไม่เหมาะสมกับโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งบางโรงเรียนอยู่ห่างไกลจากสำนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัด และกฎระเบียบไม่เอื้ออำนวยให้ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจในการบริหารจัดการ ครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ทำให้การแก้ไขปัญหาเร่งด่วนเกี่ยวกับอาคาร สถานที่ ล่าช้าไม่ทันเหตุการณ์

2. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการศึกษา

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการศึกษา ได้แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านกฎหมาย ด้านองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านสถานศึกษา และด้านชุมชน โดยสรุปดังนี้

2.1 ด้านกฎหมาย พบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษา ด้านกฎหมาย คือ การขาดนโยบายการจัดการศึกษาท้องถิ่นที่เป็นเอกภาพชัดเจน เพราะไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาท้องถิ่นโดยตรง อันเนื่องมาจากความไม่ชัดเจนในการจัดการศึกษาท้องถิ่น เพราะไม่มีปรากฏชัดเจนในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 แม้แต่ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ก็ไม่ระบุไว้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาได้ชัดเจน

2.2 ด้านองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษา ด้านองค์การบริหารส่วนจังหวัด ดังนี้

2.2.1 ผู้บริหารระดับสูงของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดขาดวิสัยทัศน์ ด้านการศึกษาไม่ให้ความสำคัญของการจัดการศึกษา และไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษา ด้านการศึกษาให้คำปรึกษาชี้แนะ ส่วนใหญ่บริหารจัดการศึกษาโดยใช้ความเข้าใจและความรู้สึกของตนเอง

2.2.2 การเปลี่ยนผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดบ่อยทำให้นโยบายด้านการศึกษาไม่ต่อเนื่อง

2.2.3 ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดไม่มอบอำนาจให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ทำให้การบริหารจัดการศึกษาไม่มีความคล่องตัว มีความล่าช้า

2.2.4 องค์การบริหารส่วนจังหวัดบางแห่ง นายองค์การบริหารส่วนจังหวัดมอบอำนาจให้สำนัก/กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ดูแลรับผิดชอบด้านการศึกษามาก่อน แต่ผู้อำนวยการสำนัก/กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ไม่มีประสบการณ์ในการจัดการศึกษามาก่อน ทำให้การขับเคลื่อนในการพัฒนาการศึกษามีความล่าช้า

2.3 ด้านสถานศึกษา พบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาด้านสถานศึกษา ได้แก่

2.3.1 สถานศึกษาบางแห่งอยู่ห่างไกล ไม่สะดวกต่อการติดต่อประสานงาน กับ องค์การบริหารส่วนจังหวัด

2.3.2 ครูบรรจุใหม่และครูอัตราจ้าง (ผู้ช่วยครู) ขาดประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน

2.4 ด้านชุมชน พบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาด้านชุมชน ได้แก่

2.4.1 ผู้ปกครองและชุมชนไม่ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพราะเห็นว่าเป็นหน้าที่ของสถานศึกษา

2.4.2 องค์การหรือหน่วยงานอื่นๆ งดการสนับสนุน ช่วยเหลือสถานศึกษา และนักเรียน เพราะเห็นว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีศักยภาพเพียงพอ ทำให้นักเรียนพลาดโอกาสที่ดีและสถานศึกษาเสียประโยชน์ที่เคยได้รับ

กล่าวโดยสรุป ปัญหาและอุปสรรค การจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารทั่วไป ด้านกฎหมาย ด้านองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านสถานศึกษา และด้านชุมชน ซึ่งทั้งหมดนี้ ส่วนมากพบปัญหาในเรื่อง นโยบายในการจัดการศึกษาไม่ชัดเจน ระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน การใช้จ่ายงบประมาณไม่คล่องตัวติดขัดเรื่องระเบียบแนวปฏิบัติในการมอบอำนาจ ระดับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นขาดผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายการจัดการศึกษา กฎระเบียบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่เหมาะสม กับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จากปัญหาที่กล่าวมานี้จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะพัฒนาระบบการบริหาร

จัดการองค์การสมรรถนะสูงสำหรับสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นองค์การสมรรถนะสูงต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

เกศกนก ณ พัทลุง (2556) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับประเทศไทย โดยมีจุดมุ่งหมายการวิจัย คือ 1. ศึกษาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลจากแนวคิดทฤษฎี 2. องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลจากพหุกรณี และ 3. พัฒนารูปแบบโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับประเทศไทย มีวิธีดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน ประชากรที่ศึกษา คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาตามเกณฑ์ที่กำหนด จำนวน 4 โรงเรียน การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับประเทศไทยใช้การอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ และแบบตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลจากแนวคิดทฤษฎี ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบหลัก 45 องค์ประกอบย่อย 2) องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลจากพหุกรณี ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบหลัก 42 องค์ประกอบย่อย 3) รูปแบบโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับประเทศไทยมีความเป็นไปได้ของการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด องค์ประกอบของรูปแบบมี 6 ส่วน คือ 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการ แนวคิดพื้นฐาน และความเป็นมาของรูปแบบ 3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 4) ลักษณะของรูปแบบ 5) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และ 6) เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ ชื่อรูปแบบ คาดหวัง มุ่งมั่น สัมพันธ์ ร่วมมือ ลักษณะของรูปแบบประกอบด้วย 9 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจนและมั่นคง 2) มีมาตรฐานและความคาดหวังสูงสำหรับนักเรียนทุกคน 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) มีวัฒนธรรมของการสื่อสารและความร่วมมืออย่างทั่วถึง 5) หลักสูตร การเรียนการสอน และการวัดผล ประเมินผลสอดคล้องกับมาตรฐาน 6) การกำกับการเรียนรู้และการสอนอย่างสม่ำเสมอ 7) การพัฒนาทางวิชาชีพอย่างมีจุดเน้น 8) สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ แล 9) การมีส่วนร่วมอย่างสูงของครอบครัวและชุมชน

วิจิตรา โคตรบัญชา (2557) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยมีความมุ่งหมาย

ของการวิจัย คือ 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2. เพื่อศึกษาปัญหาการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 3. เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 4. เพื่อศึกษาผลการนำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไปใช้ ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยรวมดำเนินการระดับปานกลาง ส่วนปัญหาการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยังมีปัญหาด้านการนำความรู้ไปใช้ในองค์กรทุกด้าน โดยรวมอยู่ในระดับ มาก 2. รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้กระบวนกรจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ 2) การสร้าง ความรู้และแสวงหาความรู้ 3) การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ 4) การนำความรู้ไปใช้ และ 5) การประเมินผล และแผนจัดกิจกรรมการดำเนินงาน 5 ชั้น ประกอบด้วย 14 กิจกรรม คือ 1) ชั้นสร้างความตระหนัก มี 3 กิจกรรม คือ (1) ศึกษาสภาพการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของบุคลากร (2) ประชุมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของบุคลากร (3) สร้างแรงจูงใจ และจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 2) ชั้นจัดทำแผนดำเนินการ มี 2 กิจกรรม คือ (1) จัดทำเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงานในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (2) จัดทำแผนพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 3) ชั้นดำเนินการตามแผน มี 2 กิจกรรม คือ (1) นำแผนสู่การปฏิบัติและเสริมสร้างประสบการณ์ในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (2) นำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้ 4) ชั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มี 3 กิจกรรม คือ (1) การเรียนรู้ในการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับบุคลากร ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร (2) การเสนอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะร่วมกันในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (3) สร้างเครือข่ายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 5) ชั้นประเมินผลและสรุปผล มี 4 กิจกรรม คือ (1) สรุปบทเรียนสะท้อนผลในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (2) ยกย่องความรู้ในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (3) อภิปรายผลและสรุปผลการจัดการเรียนรู้ในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (4) ประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา

คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน พบว่า มีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม และเป็นประโยชน์ ในระดับมาก 3. ผลการนำรูปแบบไปใช้และผลสำเร็จ การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ดังนี้ 1) ผลการนำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไปใช้ พบว่า บุคลากรมีความรู้และทักษะในการ จัดการความรู้ มีการปฏิบัติงานเป็นระบบยิ่งขึ้น มีการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผล การประเมินมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 2) ผลประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มาก 3) ผลประเมินความพึงพอใจของการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐโดยกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคพื้นดินเขต 2 โดยรวม อยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยครั้งนี้ได้รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีความเหมาะสมกับสภาพบริบทสามารถนำไป พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เบญจมาศ เมืองเกษม (2557) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการจัดการความรู้ธนาคาร ความดีเพื่อเสริมสร้างสังคมอยู่เย็นเป็นสุขของชุมชนไทย โดยมีความมุ่งหมายการวิจัย คือ 1. เพื่อศึกษาบริบท สภาพการณ์การจัดการความรู้ธนาคารความดีและการปฏิบัติที่เป็นเลิศของ ธนาคารความดี 2. เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ธนาคารความดีเพื่อเสริมสร้างสังคมอยู่เย็น เป็นสุขของชุมชนไทย 3. เพื่อทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้ธนาคารความดีเพื่อเสริมสร้างสังคม อยู่เย็นเป็นสุขของชุมชนไทย และ 4. เพื่อประเมินและปรับปรุงรูปแบบการจัดการความรู้ธนาคาร ความดีเพื่อเสริมสร้างสังคมอยู่เย็นเป็นสุขของชุมชนไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการณ์การจัดการ ความรู้ธนาคารความดีความต้องการในการจัดการความรู้ของธนาคารความดี พบว่า ภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก โดยกระบวนการจัดการความรู้คือการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และสกัดความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์และปรับความถูกต้อง 2) การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ธนาคารความดีเพื่อเสริมสร้างสังคมอยู่เย็นเป็นสุขของชุมชน ไทย ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ องค์ประกอบของการจัดการความรู้และองค์ประกอบร่วม และผ่านการรับรองรูปแบบ 3) ผลการทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้ธนาคารความดี พบว่า จากการที่ได้เรียนรู้ผ่านการศึกษาดูงานได้นำมาสู่การวางแผนการดำเนินงาน ในการเตรียมชุมชนเป็น การประชุมชี้แจงเพื่อการทำมาเข้าใจกับผู้นำชุมชน รวมทั้งสร้างทีมและแกนนำ ส่วนการอบรม เพื่อยกระดับการจัดการความรู้ พบว่าคะแนนความรู้หลังการอบรมสูงกว่าคะแนนก่อนอบรมอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับการจัดเวทีแลกเปลี่ยนรู้ ได้สร้างความเข้าใจทางด้านมิติ การจัดการความรู้และมิติของธนาคารความดีมากขึ้น มีความภาคภูมิใจที่มีธนาคารความดี

ประเมินรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบล โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับมาก ส่วนคู่มือการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบล โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก

4. ผลการประเมินการใช้รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบล พบว่า ก่อนนำรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบลไปใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนหลังนำรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบลไปใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบก่อนและหลังการนำรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบล ไปใช้ โดยรวมทุกด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ศศิรัศม์ ประสาทแก้ว (2556) ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับในการพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัย องค์การสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยทักษิณ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับที่มีความสัมพันธ์ และมีอิทธิพลต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์การสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ และทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบเชิงสาเหตุทุกระดับของความเป็นองค์การสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติระหว่างมหาวิทยาลัยใน 3 รูปแบบ ผลการวิเคราะห์ เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างทุระดับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ตัวแปรระดับหน่วยงานที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เท่ากับ 0.816 ($p = .000$) ส่วนการนำองค์กร โดยผู้นำระดับสูงเป็นตัวแปรในทางลบ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ -0.726 ($p = .000$) ตัวแปรระดับบุคคลที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.731 ($p = .000$) และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.393 ($p = .000$) ในขณะที่ตัวแปรการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ธรรมภิบาล ทัศนคติ และ ความรับผิดชอบต่อสังคม การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน และการวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลสมการโครงสร้างทุระดับของความเป็นองค์การ สมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติของระหว่างมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยทักษิณและ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น รูปแบบเชิงสาเหตุทุกระดับของ ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติของทั้งสามมหาวิทยาลัยไม่มีความแตกต่างกัน

พร้อมเพรา วราพันธุ์พิพิธ (2556) ได้ศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การศึกษาเป็นการวิจัยเชิงนโยบายแบบมีส่วนร่วม มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย เพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามองค์ประกอบ คือ จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และภาวะคุกคาม แนวทางของนโยบายกลไกของนโยบาย และกลไกของนโยบาย ในด้านโครงสร้าง ด้านงาน ด้านคน ด้านวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี ผลการวิจัยพบว่า จุดเด่นที่สำคัญ คือ มีอำนาจตามกฎหมายในการจัดการศึกษาครอบคลุมทุกระดับ การกำหนดภาระงานในสถานศึกษามีกฎหมายรองรับอย่างชัดเจนส่งเสริมให้บุคลากรเรียนต่อในระดับสูงขึ้น มีนโยบายการสร้างค่านิยมของบุคลากรในสถานศึกษา สนับสนุนให้มีระบบการเรียนการสอนแบบอิเล็กทรอนิกส์ จุดด้อยที่สำคัญ คือ ขาดการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมขาดระบบการบริหารจัดการที่ดี การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานยังไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความชัดเจนในการกำหนดวัฒนธรรมองค์การ ความไม่พร้อมในการใช้เทคโนโลยีของครู โอกาสที่สำคัญ คือ มีกฎหมายการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา มีขอบเขตความรับผิดชอบต่อกลุ่มเป้าหมายชัดเจน มีนโยบายการให้ทุนพัฒนาบุคลากรโดยทำ MOU กับมหาวิทยาลัยในการพัฒนาบุคลากรสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางในการจัดกิจกรรมส่งเสริมและอนุรักษ์วัฒนธรรม บริบทสถานศึกษาเป็นสังคมกึ่งเมืองและสังคมเมือง ภาวะคุกคามที่สำคัญ คือ มีกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหาร บทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษาไม่ชัดเจน ความไม่พร้อมของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีทัศนคติแบบอนุรักษ์นิยม ปฏิเสธหรือต่อต้านเทคโนโลยี มีข้อเสนอแนะแนวทางของนโยบายที่สำคัญ คือ ควรส่งเสริมการจัดรูปแบบการจัดการศึกษาท้องถิ่นแบบบูรณาการที่เน้นการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาในสังกัดให้ความสำคัญกับการวางแผนพัฒนาสถานศึกษากระจายอำนาจการสรรหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไปยังสถานศึกษา สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และมีข้อเสนอแนะกลไกของนโยบายที่สำคัญ คือ สร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดหลักสูตรการศึกษาในระบบให้มีโปรแกรมอย่างหลากหลายมีแผนพัฒนาศักยภาพและวิชาชีพของบุคลากรอย่างเป็นระบบ สร้างวัฒนธรรมท้องถิ่นให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต และจัดตั้งศูนย์พัฒนาทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมสำหรับเป็นแหล่งเรียนรู้ อบรม และพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ สื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับแนวโน้มหรือกระบวนทัศน์ใหม่ในการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และควรจัดตั้งกรรมการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการเฉพาะ

ปรีชาชาญ อินทรชิต (2556) ได้ศึกษาการพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมและแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อสร้างยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเพื่อประเมินการพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัย การศึกษาสภาพแวดล้อมและแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า 1) ด้านการนำองค์การ ประกอบด้วย การจัดระบบการนำที่มีประสิทธิผล และการบริหารเชิงรุก 2) การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและการมีแผนพัฒนา แผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ปฏิบัติได้จริงและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การประชาสัมพันธ์เชิงรุก การบริหารและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและคำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการ 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและกระบวนการสร้างความรู้ด้วยตนเอง 5) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ประกอบด้วย การพัฒนาสมรรถนะหลักและรองทางวิชาชีพครูและผู้บริหารเป็นหลัก และการจัดระบบการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 6) ด้านการจัดกระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรที่สัมพันธ์กับพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์ และการออกแบบระบบงาน ด้านกระบวนการ ด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ 7) ด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเปรียบเทียบกับ ปีที่ผ่านมาและเปรียบเทียบกับสถานศึกษาอื่น ผลการประเมินตามมาตรฐานคุณภาพทางการศึกษา และผลการประเมินผลด้านความผูกพันความจงรักภักดี การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 8) ด้านการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีภาวะผู้นำ รวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี และผู้บริหารต้องริเริ่มและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การสร้างยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า ยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ 16 กลยุทธ์ 106 มาตรการ 116 ตัวชี้วัด ดังนี้

- 1) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การนำและการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 35 มาตรการ 43 ตัวชี้วัด
- 2) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การมุ่งเน้นพัฒนานักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ 14 มาตรการ 15 ตัวชี้วัด
- 3) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ 39 มาตรการ 40 ตัวชี้วัด และ
- 4) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 18 มาตรการ 18 ตัวชี้วัด โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า ยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความเหมาะสม การประเมินการพัฒนายุทธศาสตร์

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นว่าการนำยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูงไปใช้มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

รับขวัญ ภูเขาแก้ว (2557) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา และเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งโรงเรียนมัศึกษามีค่าเฉลี่ยในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และสภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัศึกษามีค่าเฉลี่ยในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 2) จุดแข็งของการบริหารคนเก่ง ได้แก่ การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ จุดอ่อน ได้แก่ การค้นหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง และการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การ ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นภาวะคุกคาม จุดแข็งของการบริหารองค์การสมรรถนะสูง ได้แก่ คุณภาพการบริหาร ความเปิดเผยและมุ่งเน้นการปฏิบัติ และทิศทางระยะยาว จุดอ่อน ได้แก่ การปรับปรุงและการทำให้อยู่ตลอดเวลา และคุณภาพบุคลากร ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกด้านนโยบายของรัฐและความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นโอกาส สภาพเศรษฐกิจและสภาพสังคมของประเทศเป็นภาวะคุกคาม 3) กลยุทธ์การบริหารคนเก่งสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย (1) ยึดมั่นในค่านิยมและกลยุทธ์ของการบริหารคนเก่ง (2) แสวงหาวิธีการเชิงรุกในการค้นหาคนเก่ง (3) ยกระดับขีดความสามารถของคนเก่ง (4) สร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง และ (5) บริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ กลยุทธ์การบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย (1) ยกระดับคุณภาพการบริหาร (2) มุ่งพัฒนาการปฏิบัติงาน (3) มุ่งผลงานระยะยาว (4) พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และ (5) ยกระดับคุณภาพครูและบุคลากร

สุตารัตน์ ไชยประสิทธิ์ (2558) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล 2. ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล 3. พัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล โดยวิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและอาจารย์

ประจำของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข 29 แห่ง จำนวน 285 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา มีค่าดัชนีความสอดคล้อง 0.60–1.00 วิเคราะห์ความเที่ยง (Reliability) ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค มีค่า 0.97 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนี PNI_{modified} ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก คือ คุณภาพการบริหารจัดการ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดและอยู่ในระดับปานกลางคือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สภาพพึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด พิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด จุดแข็งของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล คือ คุณภาพการบริหารจัดการ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว คุณภาพบุคลากร และการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ จุดอ่อน คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีโอกาส จากสภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และเทคโนโลยี มีภาวะคุกคามจาก การเมืองและนโยบายของรัฐ กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) เสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัล 2) พัฒนาระบบและกลไก การดำรงรักษาทุนปัญญาและสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ผู้เกี่ยวข้อง 3) สร้างเสริมการบริหารทุนปัญญา ด้วยมิติจิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace Spiritual) 4) เสริมสร้างความเข้มแข็งในการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาผลปฏิบัติงานและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และ 5) พัฒนาระบบการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กร มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กรอย่างต่อเนื่อง

เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ (2558) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา ขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เหมาะสม และเพื่อตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความรู้ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ องค์การขีดสมรรถนะสูง การบริหารงานในสถานศึกษา การจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบ โดยศึกษาภาคสนามกับสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ศึกษาเอกสารและนำมาสังเคราะห์เนื้อหา และพัฒนารูปแบบ ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบโดยการตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณภาพ เป็นการตรวจสอบ

รูปแบบโดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และการตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณ เป็นการตรวจสอบโดยผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 152 แห่ง โดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ ฉบับที่สมบูรณ์ ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีองค์ประกอบ 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนนำ ตัวแบบ การนำรูปแบบไปใช้ และเงื่อนไขข้อจำกัด ผลการพัฒนา รูปแบบ ได้องค์ประกอบเพิ่มเติมได้แก่ องค์ประกอบด้านการกระจายอำนาจ ด้านการสร้างบรรยากาศ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้านวิธีการบริหารสถานศึกษา ด้านการควบคุม กำกับติดตาม และการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง และด้านการสนับสนุนจากองค์กร และผลการตรวจสอบรูปแบบ พบว่า การตรวจสอบ เชิงคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด การตรวจสอบเชิงปริมาณโดยผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามมาตรฐานการประเมิน โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับ มากที่สุด

เสน่ห์ จุ้ยโต (2558) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ องค์กรสมรรถนะสูง โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่ และ ด้านการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อถอดบทเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่บริหารประสบความสำเร็จ เพื่อพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง และเพื่อถ่ายทอดตัว แบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประชากรการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย นายกองคการบริหารส่วนจังหวัดนายกเทศมนตรี และ นายกองคการบริหารส่วนตำบล จำนวน 7,853 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเปิดตารางสำเร็จรูป ของเครซี และมอร์แกน จำนวน 400 คน ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ นายกองคการบริหารส่วนจังหวัดที่ บริหารประสบความสำเร็จ 1 คน นายกเทศมนตรีที่บริหารประสบความสำเร็จ 1 คน และนายก องค์กรบริหารส่วนตำบลที่บริหารประสบความสำเร็จ 1 คน เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ การศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่ การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่ และด้านการบริหารทุนมนุษย์ พบว่า องค์กรบริหารส่วนจังหวัดเทศบาล และองค์กรบริหารส่วน ตำบลมีการดำเนินการทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่ และด้านการบริหารทุนมนุษย์อยู่ในระดับมาก การถอดบทเรียน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่บริหารประสบความสำเร็จ พบว่า องค์กรบริหารส่วนจังหวัดที่บริหาร ประสบความสำเร็จ ได้แก่ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดแม่ฮ่องสอน เทศบาลที่ บริหารประสบความสำเร็จ ได้แก่ เทศบาลตำบลนาอ้อ จังหวัดเลย และองค์กรบริหารส่วนตำบลที่

บริหารประสบความสำเร็จ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ จังหวัดเพชรบุรี มีกระบวนการบริหารที่ประสบความสำเร็จ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย จุดประกาย ขยายความคิด พิสูจน์การเปลี่ยนแปลง และสร้างความต่อเนื่อง มีเทคนิคการบริหารที่ประสบความสำเร็จโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักมีส่วนร่วม หลักโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักองค์การแห่งการเรียนรู้ หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมี 3 ปัจจัย ประกอบด้วย กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลงเทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยแห่งความสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง การเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การเป็นองค์การที่ปรับเปลี่ยนที่ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะที่ 1 : การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (สมองดีเยี่ยม) สมรรถนะที่ 2 : การบริหารองค์การสมัยใหม่ (เครื่องมือครบ) สมรรถนะที่ 3 : การบริหารทุนมนุษย์ (ใจเกินร้อย) การถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง พบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี เทศบาลตำบลธัญบุรี และองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสี่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้หลังการฝึกอบรมถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูงทั้ง 3 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ตัวแบบการบริหารองค์การสมัยใหม่ และตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ อยู่ในระดับมาก มีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมมิติใหม่ทริปปี้ไอไฟโมเดลอยู่ในระดับมาก

สุริยะ ทวีบุญญาวัตร (2559) ได้ศึกษารูปแบบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อศึกษารูปแบบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อศึกษาผลการยืนยันรูปแบบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนที่มีอัตราการแข่งขันสูงระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 165 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษารองผู้บริหารสถานศึกษา ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวม 4 คน ได้ขนาดตัวอย่างทั้งสิ้น 660 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบขององค์การที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐานการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์โดยการหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ (1) การบริหารแบบมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (2) การนำองค์การตามหลักธรรมาภิบาล (3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (4) การบริหารแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์และ (5) การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์การ 2) รูปแบบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบซึ่งการนำองค์การตามหลักธรรมาภิบาลมีอิทธิพลโดยตรงต่อการบริหารโดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์การ ในขณะที่การนำองค์การตามหลักธรรมาภิบาล มีอิทธิพลทางอ้อม ต่อการบริหารโดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญผ่านการบริหารแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ การนำองค์การตามหลักธรรมาภิบาลมีอิทธิทางอ้อมต่อการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์การผ่านการบริหารแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์และการบริหารทรัพยากร 3) ผลการยืนยันรูปแบบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์สอดคล้องกับทฤษฎี หลักการ แนวคิด ตามกรอบการวิจัย

งานวิจัยต่างประเทศ

Waal and Frijns (2011) ได้ศึกษาติดตามผลระยะยาวในการปรับเปลี่ยนสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง เพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน ของธนาคารเนบิล ประเทศเนปาล โดยใช้กรอบแนวคิด 5 ปัจจัยคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง ของ Waal ไปใช้ โดยทีมบริษัทองค์การสมรรถนะสูงเป็นทีมที่ปรึกษา ทำการประเมินสถานะความเป็นองค์การสมรรถนะสูงในครั้งแรก ด้วย 5 ปัจจัย 35คุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง นำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์และทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ในแต่ละข้อรายการ และกำหนดแนวทางการพัฒนาจากข้อรายการที่พบค่าคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยจากทั่วโลก ทีมที่ปรึกษาทำการติดตามประเมินผลการพัฒนาในระยะยาว 1 ปี หลังดำเนินการปรับปรุงตามแนวทางที่กำหนด ตรวจวินิจัยสถานะความเป็นองค์การสมรรถนะสูงซ้ำเปรียบเทียบกับผลครั้งแรก พบว่า คะแนนแต่ละปัจจัยมีการพัฒนาขึ้นแต่ยังไม่ถึงเกณฑ์ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง ทั้งนี้ผู้วิจัยลงความเห็นในผลการศึกษาว่า ปัจจัยองค์การสมรรถนะสูงช่วยเหลือผู้บริหารในพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้ อัตราเร่งของการพัฒนาอยู่ในระดับต่ำ การพัฒนาต้องใช้เวลาค่อยเป็นค่อยไปอย่างน้อย 3-5 ปี

Waal and Sultan (2012) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้กรอบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงในตะวันออกกลาง กรณีมหาวิทยาลัยปาเลสไตน์โปลีเทคนิค จากที่ตะวันออกกลาง

มีความสนใจในการพัฒนาองค์การสมรรถนะสูงมากขึ้น และผู้บริหารทางตะวันออกกลางได้มองเห็น การปฏิบัติที่จะช่วยยกระดับประสิทธิภาพขององค์การ แต่การดำเนินการของผู้บริหารเหล่านี้ขาด องค์ความรู้ด้านองค์การสมรรถนะสูง การศึกษาคั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบการใช้กรอบ การทำงานของ HPO Framework ที่พัฒนาขึ้นในบริบทตะวันออกกลาง โดยนำไปใช้กับมหาวิทยาลัย ปาเลสไตน์โปลีเทคนิค ซึ่งมีเป้าหมายของการศึกษา คือการประเมินว่ากรอบนี้สามารถประยุกต์ใช้ใน บริบทตะวันออกกลางและช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การในตะวันออกกลางได้หรือไม่ จึงได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการกับผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยปาเลสไตน์โปลีเทคนิค ในระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้บริหารบุคลากร และครูผู้สอนได้กรอกแบบสอบถาม HPO ซึ่งเป็นตัววัดสถานะขององค์การสมรรถนะสูง ในปัจจุบัน ผลคะแนน HPO ที่ได้รับจากมหาวิทยาลัย ปาเลสไตน์โปลีเทคนิค และการเปรียบเทียบกับคะแนนขององค์การตะวันออกกลางอื่น ๆ ผลการวิจัย พบว่า มหาวิทยาลัยปาเลสไตน์โปลีเทคนิค มีคะแนนเฉลี่ย HPO เท่ากับ 6.8 เป็นองค์การที่ทำคะแนน เฉลี่ยมากกว่า อย่างไรก็ตามประเด็นสำคัญสองประเด็นสำหรับมหาวิทยาลัยปาเลสไตน์โปลีเทคนิค ยังต้องแก้ไขเพื่อที่จะเปลี่ยนมหาวิทยาลัยเป็นองค์การสมรรถนะสูง ประเด็นแรก คือ กระบวนการ จัดการประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยปาเลสไตน์โปลีเทคนิค ต้องได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อให้มี การสื่อสารกับทุกคนมากขึ้น ประเด็นที่สอง คือ พฤติกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยผลงานของบุคลากรใน มหาวิทยาลัยปาเลสไตน์โปลีเทคนิค ต้องมีความเข้มแข็งมากขึ้นเนื่องจากกระบวนการตัดสินใจใช้ เวลานานเกินไป บุคลากรไม่มีความยืดหยุ่น และไม่พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

Nicole Richman (2015) ได้ศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนา บุคลากร : วิวัฒนาการและผลงาน พบว่า องค์การสมรรถนะสูงไม่สามารถคงอยู่ได้ ถ้าองค์การไม่ให้ความสำคัญของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) อย่างไรก็ตาม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจไม่ได้รับการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน วิวัฒนาการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจในมนุษย์สู่การ บริหารทรัพยากรมนุษย์ และกิจกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบันเผยให้เห็นว่าอิทธิพล ของสิ่งแวดล้อมสังคมและการเมืองทำให้องค์การต้องมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานในด้านความยืดหยุ่น นวัตกรรม และความสามารถ การทบทวนต่อไปนี้จะแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อความเป็นผู้นำขององค์การ นอกจากนี้ผลการวิจัย ที่ได้จากการวิจัยยังช่วยในการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงกับ ทักษะที่ได้รับจากการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Margaret (2016) ได้ศึกษากรณีศึกษาหลายกรณีความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร องค์การที่มีการปฏิบัติงานสูง กรณีศึกษาหลายกรณีนี้เป็นการศึกษาถึงการพัฒนาผู้บริหารที่ประสบ

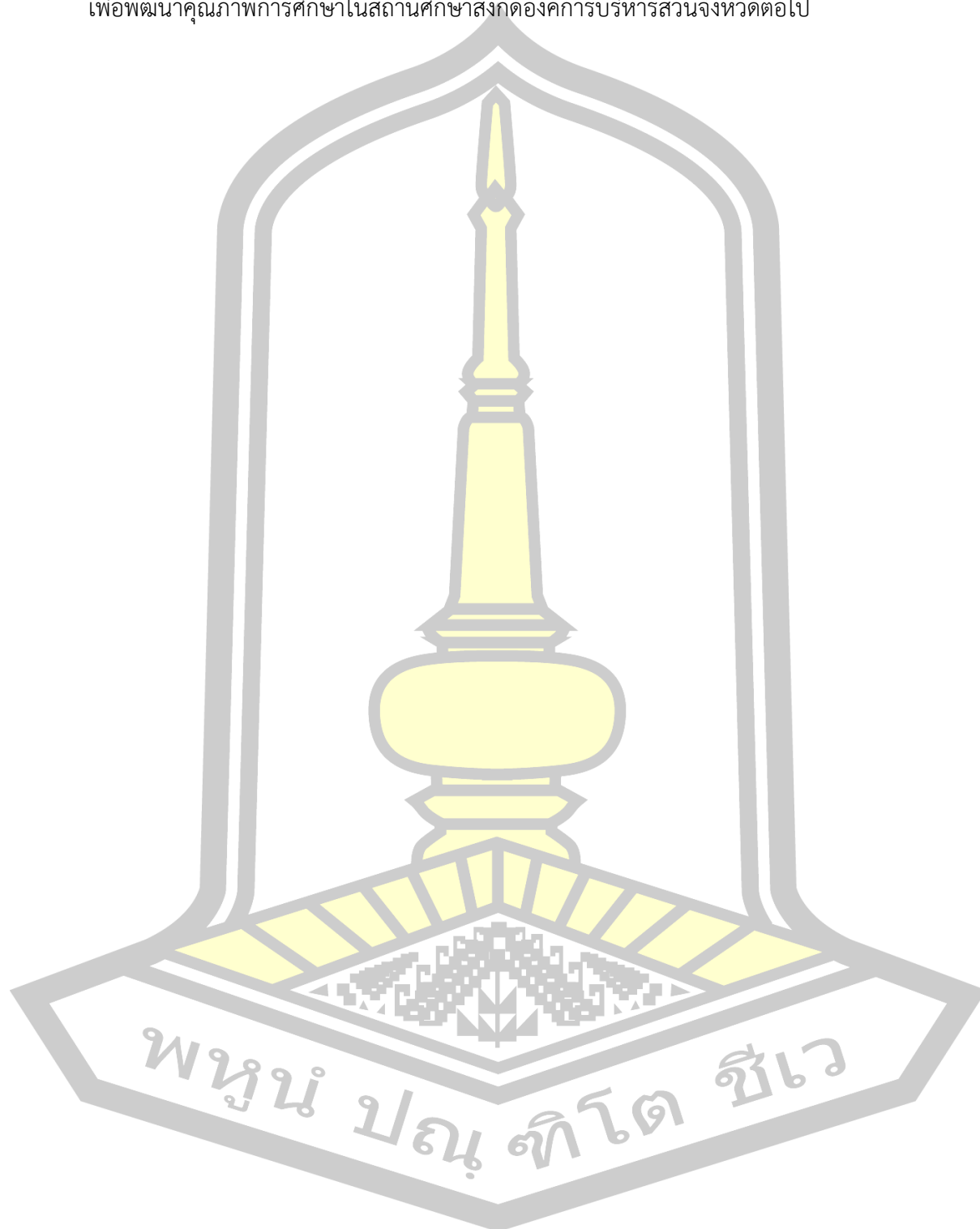
ความสำเร็จในองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงและเห็นว่าพวกเขาพัฒนาไปอย่างไร คุณลักษณะความเป็นผู้บริหารของตนเองในการรับรู้ความรู้สึทางอารมณ์และการจัดการตนเองด้วยอารมณ์ การวิจัยแสดงให้เห็นถึงความฉลาดทางอารมณ์เพื่อเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพในการเป็นผู้บริหาร และการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้ผู้บริหาร 9 คน ที่ทำงานในองค์การที่มีประสิทธิภาพสูง การวิเคราะห์ข้อมูลระบุประเด็นสำคัญ 4 ประเด็น คือ การค้นพบตนเองการประยุกต์ใช้ความรู้การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ และการเรียนรู้อย่างเป็นทางการว่ามีผลกระทบต่อพัฒนาความตระหนักรู้ และการจัดการตนเอง ผู้เข้าร่วมแต่ละคนมีการรวมกันของการเรียนรู้ประสบการณ์ และการสะท้อนตนเองเพื่อให้บรรลุความต้องการในการพัฒนาตนเอง ผู้เข้าร่วมประชุมเหล่านี้ได้ทุ่มเทเพื่อพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในการเติบโต และเจริญเติบโตในองค์การหรือบรรลุเป้าหมายส่วนตัวหรือเป็นมืออาชีพ ผู้เข้าร่วมทุกคนได้รับการประเมินความฉลาดทางอารมณ์ทั้งในองค์การหรือนอกองค์การ การประเมินเหล่านี้เป็นตัวเร่งปฏิกิริยาในกระบวนการเรียนรู้สำหรับพวกเขา หลังจากนั้นจุดเริ่มต้นรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นแนวทางที่สำคัญสำหรับมืออาชีพเหล่านี้ การเรียนรู้ด้วยตนเองและการตัดสินใจด้วยตนเองถือเป็นส่วนสำคัญของการเดินทางเพื่อการพัฒนาของพวกเขา เนื่องจากการเดินทางเรียนรู้ของพวกเขาได้รับการกำหนดตัวเองและปรับเปลี่ยนตามความต้องการของพวกเขาเมื่อเวลาผ่านไป การพัฒนาความเป็นตัวของตัวเองก่อนทำให้พวกเขาสามารถรับรู้อารมณ์ และปฏิกิริยาของตนเองได้ จากนั้นพวกเขาก็สามารถรับรู้ถึงการเรียนรู้ที่จำเป็นในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต่าง ๆ ได้รับและใช้ความรู้และสะท้อนตนเองในความก้าวหน้าของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการมีการรับรู้ความรู้สึกด้วยตนเองทางอารมณ์และการจัดการตนเองด้วยอารมณ์

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ และต่างประเทศ พบว่า การพัฒนารูปแบบสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การ และสถานศึกษาได้ แต่ละองค์การมีความแตกต่างหลายรูปแบบ ตามสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ โดยองค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย

- 1) หลักการแนวคิดและ วัตถุประสงค์ 2) การบริหารจัดการ 3) แนวทางการนำไปใช้
- 4) การประเมินผล และ 5) เงื่อนไข และจากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่อง องค์การสมรรถนะสูงทั้งในประเทศ และต่างประเทศ มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกันในองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

- 1) ภาวะผู้นำ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ การจูงใจการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ มีการดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน 3) การจัดการความรู้ 4) การจัดการกระบวนการบริหารจัดการ การเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 5) การมุ่งเน้นบุคลากร คุณภาพของบุคลากร ความผูกพันต่อองค์การ 6) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) การมุ่งการเน้นปฏิบัติและการเปิดกว้าง และมุ่งเน้นผลการ

ปฏิบัติงาน จากองค์ประกอบดังกล่าวผู้วิจัยจึงนำมาพัฒนาเป็นการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดต่อไป



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

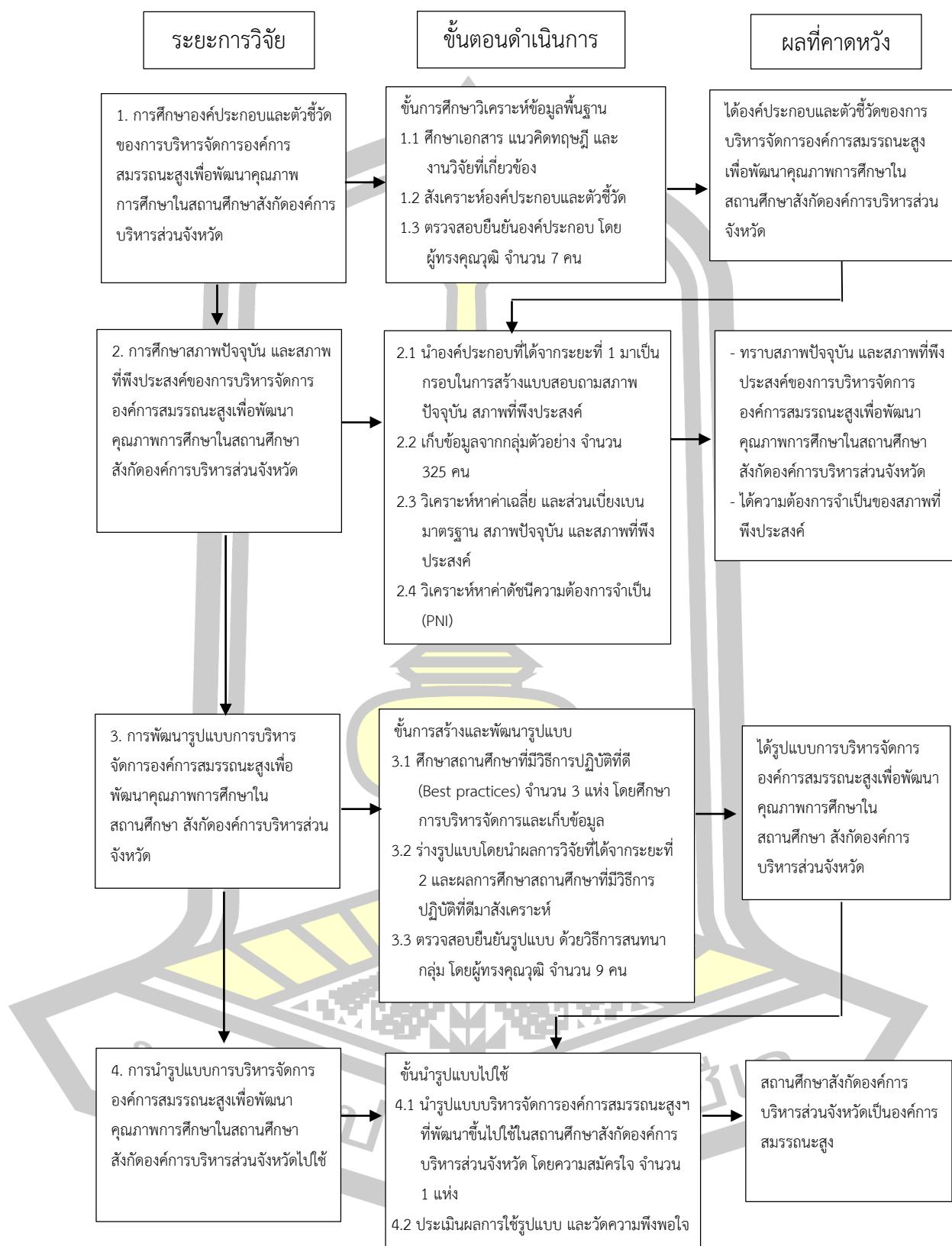
ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ระยะที่ 3 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ระยะที่ 4 การศึกษาผลการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้

ระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง แสดงโดยแผนภาพ ดังภาพประกอบ 3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย สามารถสรุปได้ดังนี้





ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นขั้นการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน มีรายละเอียดดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง

2. สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา องค์ประกอบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง แล้วนำมาตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มาจาก ผู้ที่มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษาในสถานศึกษา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 3 คน ผู้ที่มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ไม่น้อยกว่า 3 คน

เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ มีคุณสมบัติดังนี้

1. มีวุฒิทางการศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา
2. มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา
3. มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษาในสถานศึกษา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้ทรงคุณวุฒิมีคุณสมบัติอย่างน้อย 2 ใน 3 ข้อตามเกณฑ์การพิจารณาที่กำหนด ได้แก่

1. รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิศร เนาวนนท์ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ชัย ภูเจริญ รองคณบดี คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
4. ดร.ประเวศ เทศเรียน ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น

5. ดร.ศรารุณี สุตะวงค์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียน องค์การบริหารส่วน
จังหวัดเชียงราย

6. ดร.สมจิตร มุ่งกลาง ผู้อำนวยการโรงเรียนโคราชพิทยาคม

7. ดร.อภิวัฒน์ พลสยาม อดีตปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบประเมินองค์ประกอบ
และตัวชี้วัด ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย องค์ประกอบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง
เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

3.2 การสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

3.2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนารูปแบบการบริหาร
จัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วน
จังหวัด

3.2.2 วิเคราะห์ประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ
องค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบประเมิน

3.2.3 ดำเนินการสร้างแบบประเมินเกี่ยวกับองค์ประกอบการพัฒนา
รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังกัดองค์การ
บริหารส่วนจังหวัดเป็นแบบประเมินแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด
มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

3.2.4 นำร่างแบบประเมินที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
พิจารณา ตรวจสอบความถูกต้อง และความครอบคลุมของเนื้อหา แล้วนำข้อเสนอแนะที่ได้
ไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3.2.5 ตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงเชิงเนื้อหา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา
ความสอดคล้องระหว่างประเด็นข้อคำถามในแบบประเมินกับวัตถุประสงค์หรือข้อมูลที่ต้องการ
ในขั้นตอนนี้ได้ประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ความสอดคล้องแบบ IOC ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิง
เนื้อหา แล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยการวิเคราะห์ค่า Item Object Congruence
Index (IOC) ของแบบประเมินเป็นรายข้อ แล้วพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า
0.5 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ มีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีวุฒิทางการศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษาระดับปริญญาเอก

หรือ

2. มีวุฒิทางการศึกษาทางด้านการวัดผลประเมินผลทางการศึกษาระดับปริญญาโท หรือปริญญาเอก หรือ

3. มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา หรือ

4. มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือจะต้องมีคุณสมบัติอย่างน้อย 2 ใน 4 ข้อตามเกณฑ์การพิจารณาที่กำหนด ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือจำนวน 5 คน ได้แก่

1. รองศาสตราจารย์ ดร.บรรจบ บุญจันทร์ ปรัชญาดุขฎฐิบัณฑิต

สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิติพงษ์ ลือนาม การศึกษาดุขฎฐิบัณฑิต

สาขาการวัดและประเมินผลการศึกษา รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

3. ดร. อภิรมย์ สินขุม ศึกษาศาสตรดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร

การศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนพิมายดำรงวิทยาคม

4. ดร.เจริญ ศรีแสนปาง การศึกษาดุขฎฐิบัณฑิต สาขาการบริหารและ

พัฒนาการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองพลับพลาพิทยาคม

5. ดร.ยุภาพร เทพสุรียานนท์ ศึกษาศาสตรดุขฎฐิบัณฑิต สาขาการวัด และ

ประเมินผลการศึกษา หัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา

3.2.6 ปรับปรุงแบบประเมินตามความคิดเห็นและข้อเสนอของผู้เชี่ยวชาญแล้ว นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3.2.7 จัดพิมพ์แบบประเมินฉบับจริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสร้างแบบประเมินผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

4.1 ติดต่อจัดทำหนังสือราชการ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4.2 ส่งเอกสารขอความอนุเคราะห์ พร้อมติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิ และเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยนัดวันเข้าพบผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันองค์ประกอบ พร้อมทั้งสนทนาเพิ่มเติมในประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการ

องค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ข้อมูลที่ได้เก็บไว้เป็นความลับ และใช้ในการวิจัยเท่านั้น การนำเสนอในภาพรวม

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ การวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ผู้วิจัย
ประยุกต์ใช้วิธีการหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Index of Item Objective Congruence) ดังนี้

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

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้อง
	$\sum R$	แทน	ผลรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมิน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม
คอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นข้อมูลมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย
และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.2.1 ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าคะแนน 5 หมายถึง มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด

ค่าคะแนน 4 หมายถึง มีความเหมาะสมระดับมาก

ค่าคะแนน 3 หมายถึง มีความเหมาะสมระดับปานกลาง

ค่าคะแนน 2 หมายถึง มีความเหมาะสมระดับน้อย

ค่าคะแนน 1 หมายถึง มีความเหมาะสมระดับน้อยที่สุด

5.2.2 เกณฑ์แปลความหมายของ ค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง มีความเหมาะสมระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง มีความเหมาะสมระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง มีความเหมาะสมระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง มีความเหมาะสมระดับน้อยที่สุด

5.2.3 ในส่วนของข้อมูลแบบสอบถามแบบปลายเปิดวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การ
วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

6.1 ค่าเฉลี่ย โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

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

เมื่อ	\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของค่าคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

6.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

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

เมื่อ	S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
	$\sum (X - \bar{X})^2$	แทน	ผลรวมของค่าเบี่ยงเบนของคะแนน
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การ สมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ เอกสาร หลักการ แนวทาง ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้องค์ประกอบสำคัญในการวิจัยในครั้งนี้ มาจัดทำเครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ โดยร่าง แบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหา ตามองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง มีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้จากการจัดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษาละ 5 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าฝ่าย

จำนวน 4 คน โดยพิจารณาจากสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในปีการศึกษา 2559 จำนวน 346 แห่ง จำนวน 1,730 คน การวิจัยครั้งนี้ แบ่งสถานศึกษาเป็น 4 ภาค ประกอบด้วย ภาคเหนือ จำนวน 27 แห่ง ภาคใต้ จำนวน 28 แห่ง ภาคกลาง จำนวน 78 แห่ง และ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 213 แห่ง

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษาละ 5 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือหัวหน้าฝ่าย จำนวน 4 คน ของสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 346 แห่ง การเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยมีวิธีการสุ่ม ดังนี้

1.2.1 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ สูตร Yamane (Taro Yamane, 1967) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนได้ร้อยละ 5 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซนต์

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N แทน ขนาดของประชากร
 e แทน ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

1.2.2 การสุ่มตัวอย่าง พิจารณาจากจำนวนสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 346 แห่ง ซึ่งมีประชากรทั้งหมด จำนวน 1,730 คน คำนวณหากลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตร Yamane ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 325 คน เมื่อพิจารณาเป็นสถานศึกษาได้ จำนวน 65 แห่ง แบ่งสถานศึกษาเป็น 4 ภาค ตามสัดส่วนประกอบด้วยภาคเหนือ จำนวน 5 แห่ง ภาคใต้ จำนวน 5 แห่ง ภาคกลาง จำนวน 15 แห่ง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 40 แห่ง มีรายละเอียดดังนี้

ผู้อำนวยการสถานศึกษา แบ่งกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 65 แห่ง ได้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ภาคเหนือ จำนวน 5 คน ภาคใต้ จำนวน 5 คน ภาคกลาง จำนวน 15 คน และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 40 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 65 คน สำหรับการสุ่มตัวอย่างรายชื่อสถานศึกษา จะเลือกโดยการจับฉลาก จากสถานศึกษา ทั้ง 4 ภาค

รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือหัวหน้าฝ่าย แบ่งกลุ่มตัวอย่าง

โดยใช้สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 65 แห่ง ได้รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าฝ่าย ภาคเหนือ จำนวน 20 คน ภาคใต้ จำนวน 20 คน ภาคกลาง จำนวน 60 คน และ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 160 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 260 คน สำหรับการสุ่มตัวอย่างรายชื่อสถานศึกษา จะเลือกโดยการจับฉลาก จากสถานศึกษาทั้ง 4 ภาค

การสุ่มกลุ่มตัวอย่างมีการกำหนดสัดส่วนโดยใช้ฐานสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ปรากฏดังตาราง 6

ตาราง 6 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ภาค	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	สถานศึกษา	ผู้ อำนวยการ	รอง ผอ./ หัวหน้าฝ่าย	สถานศึกษา	ผู้ อำนวยการ	รอง ผอ./ หัวหน้าฝ่าย
เหนือ	27	27	108	5	5	20
ใต้	28	28	112	5	5	20
กลาง	78	78	312	15	15	60
ตะวันออกเฉียงเหนือ	213	213	852	40	40	160
รวม	346	346	1,384	65	65	260

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของ Likert 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ซึ่งแต่ละระดับมีค่าคะแนน และความหมายดังนี้

ค่าคะแนน 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด

ค่าคะแนน 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์มาก

ค่าคะแนน 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง

ค่าคะแนน 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์น้อย

ค่าคะแนน 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ เป็นคำถามปลายเปิด

2.2 การสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบ

การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

2.2.1 ศึกษาหลักเกณฑ์และการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของ Likert 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

2.2.2 ร่างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

2.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้องของภาษาและข้อความเกี่ยวกับกรอบการสร้างแบบสอบถาม

2.2.4 ปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความครอบคลุมเนื้อหา ซึ่งผู้เชี่ยวชาญเป็นชุดเดียวกับที่ตรวจเครื่องมือ ระยะที่ 1

2.2.5 การหาคุณภาพของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นการประเมินค่า IOC มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80-1.00

2.2.6 นำแบบสอบถามไปทดลองเก็บข้อมูลจากกลุ่มทดลอง (Try Out) ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยได้นำไปทดลองใช้กับสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาร์ค (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .99 และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .99

2.2.7 ปรับปรุง แก้ไขแบบสอบถามแล้วนำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้ง

2.2.8 จัดพิมพ์แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการติดต่อกับสถานศึกษา จำนวน 65 แห่ง โดยมีหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา พร้อมทั้งประสานงานทางโทรศัพท์ เพื่อส่งแบบสอบถามให้สถานศึกษา ทั้ง 65 แห่ง ข้อมูลที่ได้เก็บไว้เป็นความลับ และใช้ในการวิจัยเท่านั้น การนำเสนอในภาพรวม

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ซึ่งข้อมูลที่มีลักษณะแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) วิเคราะห์หาความถี่ ร้อยละ และข้อมูลมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.1 ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าคะแนน 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด

ค่าคะแนน 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์มาก

ค่าคะแนน 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง

ค่าคะแนน 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์น้อย

ค่าคะแนน 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

4.2 เกณฑ์แปลความหมายค่าเฉลี่ยดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ระดับ

มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ระดับ

ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ระดับ

น้อยที่สุด

4.3 ข้อมูลที่เป็นแบบสอบถามปลายเปิดวิเคราะห์โดยการสังเคราะห์ข้อความ โดยการสร้างข้อสรุปจากเนื้อหา (Content Analysis)

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพที่พึงประสงค์ ของรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ได้จากการคำนวณดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index = PNI) ซึ่งการแปลผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามมีความหมาย ดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

4.4.1 การแปลผลความต้องการจำเป็นของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ในส่วนสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นการแปลผลเชิงเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะนั้น ๆ ต่อคุณลักษณะทั้งหมด ดังนี้

1) ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่น้อยกว่า ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะโดยรวมทั้งหมด หมายถึง การมีคุณลักษณะน้อย

2) ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่มากกว่า ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะโดยรวมทั้งหมด หมายถึง การมีคุณลักษณะมาก

4.4.2 การแปลผลการวิเคราะห์ค่า PNI เพื่อการจัดลำดับความสำคัญของดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น ดังนี้

1) ค่า PNI มากที่สุด หมายถึง มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด

2) ค่า PNI ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่มากกว่าค่าเฉลี่ยของค่า PNI ของคุณลักษณะโดยรวมทั้งหมด แสดงถึงความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะที่ต้องได้รับการพัฒนา

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

5.1 ค่าเฉลี่ย โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

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

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย
 $\sum X$ แทน ผลรวมของค่าคะแนนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม
 N แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

5.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

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

เมื่อ	S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	\bar{x}	แทน	ค่าเฉลี่ย
	$\sum (x - \bar{x})^2$	แทน	ผลรวมของค่าเบี่ยงเบนของคะแนน
	N	แทน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

5.3 ความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index = PNI) โดยใช้สูตร (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

$$PNI_{\text{modified}} = \frac{(I - D)}{D}$$

เมื่อ	PNI_{modified}	แทน	ความต้องการจำเป็น
	I	แทน	ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์
	D	แทน	ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน

**ระยะที่ 3 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
ในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด**

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในระยะที่ 3 แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 การศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ตอนที่ 2 การร่างรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 1) ตอนที่ 3 การตรวจสอบยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 2) ตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี

การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จำนวน 3 โรงเรียน โดยการเลือกแบบเจาะจง จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดการศึกษาเอกชน และสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างละ 1 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนบุญวัฒนา โรงเรียนอัสสัมชัญ นครราชสีมา และโรงเรียนองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย ซึ่งได้คัดเลือกตามเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

1. ผ่านการประเมินรอบสามจาก สมศ. ในระดับดีมาก
2. มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง
3. มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน
4. ได้รับรางวัลในด้านต่าง ๆ ไม่ต่ำกว่าระดับภาค

การดำเนินการ มีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้าฝ่ายในสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยประเด็นการสัมภาษณ์ครอบคลุมองค์ประกอบรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

2.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

2.3 สร้างแบบสัมภาษณ์ครอบคลุมองค์ประกอบรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจแนะนำ

2.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความชัดเจนของภาษา และความครอบคลุมเนื้อหา ซึ่งผู้เชี่ยวชาญเป็นชุดเดียวกับที่ตรวจเครื่องมือ ระยะเวลาที่ 1

2.5 ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้งหนึ่ง ก่อนดำเนินการจัดพิมพ์ฉบับจริงเพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูล

และประสานงานทางโทรศัพท์ กำหนดนัดหมายวัน เวลาขอสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องด้วยตนเอง ข้อมูลที่ได้เก็บไว้เป็นความลับ และใช้ในการวิจัยเท่านั้น การนำเสนอในภาพรวม

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างข้อสรุปจากเนื้อหาการสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 การร่างรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 1)

การร่างรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 1) มีรายละเอียดดังนี้

1. สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ และการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ตลอดจนระเบียบข้อกำหนด และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษา ออกแบบรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ร่างรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดตามกรอบแนวคิดของการวิจัย

2. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี มาพิจารณาใช้เพื่อพัฒนาร่างรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

3. ปรับปรุงร่างรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยการหลอมรวมและจัดองค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด พร้อมทั้งจัดทำเอกสารประกอบการใช้รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 3 การตรวจสอบยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 2)

การตรวจสอบยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 2) มีรายละเอียดดังนี้

1. นำร่างรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และเอกสารประกอบการใช้รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ผ่านการปรับแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอแนะแล้ว ตรวจสอบยืนยันด้วยวิธีสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จนได้รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และเอกสารประกอบการใช้รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อนำไปใช้ในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดต่อไป

2. ผู้ทรงคุณวุฒิคัดเลือกจากผู้ที่มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษาในสถานศึกษา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 3 คน ผู้ที่มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ไม่น้อยกว่า 3 คน

เกณฑ์คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิมีคุณสมบัติดังนี้

1. มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือ
2. มีตำแหน่งทางวิชาการผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไปหรือวิทยฐานะเชี่ยวชาญขึ้นไป
3. มีประสบการณ์สอนในสาขาการบริหารการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา อย่างน้อย 5 ปี หรือ
4. เป็นผู้บริหารหรืออดีตผู้บริหารและมีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารหรือการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างน้อย 10 ปี

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 9 คน มีคุณสมบัติอย่างน้อย 2 ข้อใน 4 ข้อ ตามเกณฑ์ข้างต้น ได้แก่

1. รองศาสตราจารย์ ดร.จิณฉวีตร ปะโคพิง คณบดีครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ อุบลราชธานี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ อาจารย์ประจำภาควิชา สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนะวงศ์ อาจารย์ประจำภาควิชาสาขา บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย ขอนแก่น
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมานจิต ภิรมย์รีน อติตอธิบดีกรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ

5. ดร.สุวัฒน์ เงินฉ่ำ อธิการบดีกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

6. ว่าที่ร้อยตรี ดร.อานนท์ สุขภาคกิจ ศึกษาธิการจังหวัด

กรุงเทพมหานคร กระทรวงศึกษาธิการ

7. ดร.ประพนธ์ หลีสิน ผู้อำนวยการโรงเรียนเศรษฐบุตรีเพ็ญ

กรุงเทพมหานคร

8. ดร.เอกชัย ชินโคตร ผู้อำนวยการโรงเรียนมารีย์อนุสรณ์ บุรีรัมย์

9. ดร.รัชณี ชังชู ผู้อำนวยการโรงเรียนปราโมชวิทยาราม กรุงเทพมหานคร

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการติดต่อกับผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยมีหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมทั้งประสานงานทางโทรศัพท์ ทั้ง 9 คน นัดหมายการจัดการสนทนากลุ่ม ข้อมูลที่ได้เก็บไว้เป็นความลับ และใช้ในการวิจัยเท่านั้น การนำเสนอในภาพรวม

ตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบที่ผ่านการตรวจสอบยืนยัน และปรับปรุงแก้ไขตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มากปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด

3. การสร้างเครื่องมือ มีลำดับการสร้างเครื่องมือดังนี้

3.1 สร้างแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบสอบถามปลายเปิด โดยผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

3.1.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

3.1.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามวิธีการของ Likert

3.1.3 เขียนข้อคำถามแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้องของภาษา และข้อคำถามเกี่ยวกับกรอบการสร้างแบบสอบถาม

3.1.4 ปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยผู้วิจัยนำเครื่องมือที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของเนื้อหาและความชัดเจนของข้อคำถามแล้วนำมาหาค่า IOC โดยกำหนดค่า IOC ของเครื่องมือที่จะนำไปใช้จริง มีค่าตั้งแต่ 0.80 ถึง 1.00 ซึ่งผู้วิจัยกำหนดผู้เชี่ยวชาญเป็นชุดเดียวกับการดำเนินการในระยะที่ 1

3.3 ปรับปรุงแบบสอบถามตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วจัดพิมพ์แบบสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการติดต่อกับผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมทั้งประสานงานทางโทรศัพท์ ทั้ง 9 คน ข้อมูลที่ได้เก็บไว้เป็นความลับ และใช้ในการวิจัยเท่านั้น การนำเสนอในภาพรวม

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ซึ่งข้อมูลที่มีลักษณะแบบตรวจสอบรายการ วิเคราะห์หาความถี่ ร้อยละ และข้อมูลมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.1 ตรวจสอบให้คะแนนความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบตามเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าคะแนน 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้มากที่สุด
 ค่าคะแนน 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้มาก
 ค่าคะแนน 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ปานกลาง
 ค่าคะแนน 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้น้อย
 ค่าคะแนน 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

5.2 เกณฑ์แปลความหมาย ค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้

มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้มาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้

ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้

น้อยที่สุด

5.3 ข้อมูลที่เป็นแบบสอบถามปลายเปิดวิเคราะห์โดยการสังเคราะห์

ข้อความโดยการสร้างข้อสรุปจากเนื้อหา

6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

6.1 ค่าเฉลี่ย โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

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

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของค่าคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

N แทน จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

6.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

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

พหุบัณฑิต ชีวะ

เมื่อ	S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
	$\sum(x - \bar{X})$	แทน	ผลรวมของค่าเบี่ยงเบนของคะแนนความคิดเห็น
	N	แทน	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

ระยะที่ 4 การศึกษาผลการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้

การนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้ มีรายละเอียดดังนี้

1. การนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้กับสถานศึกษาที่สมัครใจ โดยดำเนินการกับโรงเรียนด่านเกวียนวิทยา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา มีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

1.1 การวางแผน เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจ และสร้างความตระหนัก เห็นความสำคัญ ความจำเป็นและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากใช้รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ดังนี้

1.1.1 จัดประชุมผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระ และครู เพื่อสร้างความตระหนักร่วมกัน ให้เห็นความจำเป็นและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมาใช้

1.1.2 จัดประชุมชี้แจงคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ การขอความร่วมมือ การเข้ามามีส่วนร่วมในภายใต้การใช้รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

1.1.3 ตั้งคณะกรรมการกำกับติดตามการใช้รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

1.1.4 จัดประชุมระดมความคิดเห็นในการใช้รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

1.2 การใช้รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยผู้อำนวยการสถานศึกษา

รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการใช้รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และศึกษาเอกสารประกอบการใช้รูปแบบ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามที่ได้ออกแบบไว้

1.3 การประเมินผล ผู้วิจัยติดตามการใช้รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด นำผลที่ได้มาศึกษา วิเคราะห์ โดยประเมินผลการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยดำเนินการดังนี้

1.3.1 ประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อเปรียบเทียบ ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ก่อนและหลังการใช้จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในฐานะ ผู้ใช้รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู

1.3.2 ประเมินความพึงพอใจในการใช้รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไป โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู

1.3.3 ประเมินผลตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์ประกอบของการบริหารจัดการ องค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด หลังจากการนำรูปแบบที่พัฒนาแล้วไปใช้ โดยการประชุมปฏิบัติการ (Work shop) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด คือ แบบสอบถามแบบ มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบสอบถามปลายเปิด โดยผู้วิจัยสร้างเครื่องมือในการรวบรวม ข้อมูล ดังนี้

2.1 สร้างแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบสอบถามปลายเปิด ตามขั้นตอนดังนี้

2.1.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

2.1.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามวิธีการของ Likert

2.1.3 สร้างข้อคำถามแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้องของภาษา และข้อคำถามเกี่ยวกับกรอบการสร้างแบบสอบถาม

2.1.4 ปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ

2.1.5 ปรับปรุงแบบสอบถามตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วจัดพิมพ์ฉบับจริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยผู้วิจัยนำเครื่องมือที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของเนื้อหาและความชัดเจนของข้อคำถามแล้วนำมาหาค่า IOC โดยกำหนดค่า IOC ของเครื่องมือที่จะนำไปใช้จริง มีค่าตั้งแต่ 0.80 ถึง 1.00 ซึ่งผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาผู้เชี่ยวชาญเป็นชุดเดียวกับการดำเนินการในระยะที่ 1

2.3 ปรับปรุงแบบสอบถามตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยไปรับข้อมูลด้วยตนเอง ข้อมูลที่ได้เก็บไว้เป็นความลับ และใช้ในการวิจัยเท่านั้น การนำเสนอในภาพรวม มีรายละเอียดดังนี้

3.1 การประเมินการใช้รูปแบบ รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบประเมินก่อนการใช้รูปแบบ และหลังการใช้รูปแบบ

3.2 การประเมินความพึงพอใจ รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบประเมินความพึงพอใจหลังการใช้รูปแบบแล้ว

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ซึ่งข้อมูลที่มีลักษณะแบบตรวจสอบรายการ วิเคราะห์หาความถี่ ร้อยละ และข้อมูลมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

4.1 ตรวจสอบให้คะแนนการปฏิบัติตามการใช้รูปแบบตามเกณฑ์ต่อไปนี้

ค่าคะแนน 5 หมายถึง มีการปฏิบัติมากที่สุด

ค่าคะแนน 4 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก

ค่าคะแนน 3 หมายถึง มีการปฏิบัติปานกลาง

ค่าคะแนน 2 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อย

ค่าคะแนน 1 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

4.2 เกณฑ์แปลความหมาย ค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

4.3 ตรวจสอบให้คะแนนความพึงพอใจการใช้รูปแบบตามเกณฑ์ต่อไปนี้

ค่าคะแนน 5 หมายถึง มีความพึงพอใจมากที่สุด

ค่าคะแนน 4 หมายถึง มีความพึงพอใจมาก

ค่าคะแนน 3 หมายถึง มีความพึงพอใจปานกลาง

ค่าคะแนน 2 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อย

ค่าคะแนน 1 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อยที่สุด

4.4 เกณฑ์แปลความหมายค่าเฉลี่ยดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง มีระดับความพึงพอใจ ระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง มีระดับความพึงพอใจ ระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง มีระดับความพึงพอใจ ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง มีระดับความพึงพอใจ ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง มีระดับความพึงพอใจ ระดับน้อยที่สุด

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

5.1 ค่าเฉลี่ย โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

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

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย
 $\sum X$ แทน ผลรวมของค่าคะแนนความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบ
 N แทน จำนวนผู้ใช้รูปแบบ

5.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

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

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย
 $\sum (X - \bar{X})^2$ แทน ผลรวมของค่าเบี่ยงเบนของคะแนนความคิดเห็น
 N แทน จำนวนผู้ใช้รูปแบบ

5.3 ค่า t โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

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

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตจากการแจกแจง
 แบบ t เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ
 D แทน ผลต่างระหว่างคู่คะแนน
 N แทน จำนวนผู้ใช้รูปแบบ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยผู้วิจัยนำเสนอผลวิจัยออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ระยะที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ระยะที่ 3 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ระยะที่ 4 ผลการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
$PNI_{modified}$	แทน	ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ระยะที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ระยะที่ 3 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ในการดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 เป็นการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง ได้ผลการสังเคราะห์ตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน รายละเอียดดังตาราง 7-9

1.1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ และตัวชี้วัด แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง ซึ่งผลการศึกษาได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดจากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถผลสรุปสาระสำคัญ รายละเอียดปรากฏดังตาราง 7

ตาราง 7 องค์ประกอบและตัวชี้วัดจากการสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1. ภาวะผู้นำ	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความหมายสำหรับอนาคตของสถานศึกษา 2. มีความสามารถในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ 3. มีความมั่นคงในเป้าหมาย 4. มีความกล้าหาญ 5. มีบุคลิกภาพที่ดี

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
	<ol style="list-style-type: none"> 6. ยึดหลักธรรมในการตัดสินใจ 7. สามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีด้วยอำนาจที่มีอยู่ 8. มีกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร 9. มีความสามารถในการชักนำการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย 10. มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงาน 11. มีการทบทวนผลการดำเนินการของสถานศึกษา 12. มีการเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน
2. การกำหนดวิสัยทัศน์	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุนสอดคล้องกับเป้าหมาย 2. มีกระบวนการในการพัฒนา พันธกิจนำไปสู่การมุ่งเน้นไปที่ภาพอนาคตของสถานศึกษา 3. มีวัฒนธรรมที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ 4. มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษามีความสอดคล้องและเชื่อมโยง กับวิสัยทัศน์ 5. มีความชัดเจนในเป้าหมาย สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่ทิศทางเดียวกัน 6. มีการกำหนดกลยุทธ์ 7. มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ 8. มีแผนที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์ 9. มีการเชื่อมโยงเป้าหมาย ตัวชี้วัดเข้ากับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ 10. มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
3. การจัดการความรู้	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการจัดการความรู้ และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 2. มีระบบการสร้าง และสะสมความรู้ โดยระบบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ 3. ใ้บุคลากรหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ 4. นำความรู้จากภายนอกมาใช้อย่างเหมาะสม 5. ใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ 6. มีวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว 7. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ 8. นำผลการทบทวน ผลการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 9. มีการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงาน 10. มีระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญ และพร้อมใช้งาน
4. การจัดการกระบวนการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการจำแนกขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ 2. มีการวิเคราะห์ผู้รับบริการ 3. มีการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องด้านการจัดการ 4. มีเกณฑ์ผลปฏิบัติงานที่กำหนดโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง 5. มีการจัดลำดับกระบวนการที่สำคัญ 6. เข้าใจระบบการไหลเวียนของกระบวนการ 7. มีกฎเกณฑ์ที่ยืดหยุ่น 8. มีการดำเนินการเกี่ยวกับผู้ไม่มีผลงาน 9. มีกระบวนการที่สนับสนุนบุคลากรในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
	<ol style="list-style-type: none"> 10. มีความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการที่สร้างคุณค่าและตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา 11. มีการใช้เทคโนโลยีและวิธีที่เหมาะสม 12. มีการปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ 13. มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 14. มีการตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง 15. มีการกำหนดแนวทางป้องกัน 16. มีความรับผิดชอบร่วมกัน 17. นำปัญหามาวิเคราะห์สาเหตุ
5. การพัฒนาบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน 2. มีการพัฒนาบุคลากรโดยการให้การศึกษาและฝึกอบรม 3. บุคลากรมีโอกาสดำเนินงาน 4. บุคลากรเข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ 5. มีส่วนร่วมในทีม 6. มีการพัฒนาความสามารถบุคลากรโดยใช้ระบบการเรียนรู้ และถ่ายทอดความรู้ 7. มีการส่งเสริมการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล 8. มีการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร 9. ค่านิยมสถานศึกษาสอดคล้องกับค่านิยมของผู้รับบริการ 10. มีการสร้างทีมงาน 11. สามารถเปลี่ยนแปลง ทักษะคติและมุมมองที่ทำให้บุคลากรมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน 12. มีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อผู้รับบริการและสังคม

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้บริการได้ตรงความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. มีความร่วมมือกัน 3. บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน 4. บุคลากรมีความเข้าใจว่า ใครคือผู้รับบริการของสถานศึกษา 5. ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจต่อสถานศึกษา 6. มีการให้บริการลูกค้าที่ประทับใจ 7. มีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดี กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 8. มีการวัด สํารวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็น 9. มีการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความสัมพันธ์
7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ 2. มีการพัฒนาการวัดผลการดำเนินงาน 3. มีการประเมินผลการดำเนินงาน 4. มุ่งสร้างความรู้ให้กับบุคลากร 5. มีประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา 6. มีคุณภาพการให้บริการ 7. มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน 8. มีการพัฒนา

จากตาราง 7 พบว่า สาระสำคัญของความคิดเห็นที่นำไปใช้ได้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย องค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ภาวะผู้นำ 2. การกำหนดวิสัยทัศน์ 3. การจัดการความรู้ 4. การจัดการกระบวนการ 5. การพัฒนาบุคลากร 6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัด 78 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) มีการสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความหมายสำหรับอนาคตของสถานศึกษา 2) มีความสามารถในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ 3) มีความมั่นคงในเป้าหมาย 4) มีความกล้าหาญ 5) มีบุคลิกภาพที่ดี 6) ยึดหลักธรรมในการตัดสินใจ 7) สามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีด้วยอำนาจที่มีอยู่ 8) มีกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร 9) มีความสามารถในการชักนำการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย 10) มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงาน 11) มีการทบทวนผลการดำเนินการของสถานศึกษา 12) มีการเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) มีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุนสอดคล้องกับเป้าหมาย 2) มีกระบวนการในการพัฒนา พันธกิจนำไปสู่การมุ่งเน้นไปที่ภาพอนาคตของสถานศึกษา 3) มีวัฒนธรรมที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ 4) มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษามีความสอดคล้องและเชื่อมโยง กับวิสัยทัศน์ 5) มีความชัดเจนในเป้าหมาย สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่ทิศทางเดียวกัน 6) มีการกำหนดกลยุทธ์ 7) มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ 8) มีแผนที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์ 9) มีการเชื่อมโยงเป้าหมาย ตัวชี้วัดเข้ากับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ 10) มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

3. การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) มีการจัดการความรู้ และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) มีระบบการสร้าง และสะสมความรู้ โดยระบบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ 3) ให้บุคลากรหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ 4) นำความรู้จากภายนอกมาใช้ที่เหมาะสม 5) ใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ 6) มีวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว 7) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ 8) นำผลการทบทวนผลการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 9) มีการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในชีวิตการปฏิบัติงาน 10) มีระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญ และพร้อมใช้งาน

4. การจัดการกระบวนการ ประกอบด้วย 1) มีการจำแนกขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ 2) มีการวิเคราะห์ผู้รับบริการ 3) มีการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องด้านการจัดการ 4) มีเกณฑ์ผลปฏิบัติงานที่กำหนดโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง 5) มีการจัดลำดับกระบวนการที่สำคัญ 6) เข้าใจระบบการไหลเวียนของกระบวนการ 7) มีกฎเกณฑ์ที่ยืดหยุ่น 8) มีการดำเนินการเกี่ยวกับผู้ไม่มีผลงาน 9) มีกระบวนการที่สนับสนุนบุคลากรในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย 10) มีความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการที่สร้างคุณค่าและตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา 11) มีการใช้เทคโนโลยีและวิธีที่เหมาะสม 12) มีการปรับปรุงกระบวนการหลักและ

กระบวนการสนับสนุนของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ 13) มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 14) มีการตรวจสอบกระบวนการงานที่มีความเสี่ยงสูง 15) มีการกำหนดแนวทางป้องกัน 16) มีความรับผิดชอบร่วมกัน 17) นำปัญหาหาวิเคราะห์สาเหตุ

5. การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 1) บุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน 2) มีการพัฒนาบุคลากรโดยการเรียนรู้และการฝึกอบรม 3) บุคลากรมีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน 4) บุคลากรเข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ 5) มีส่วนร่วมในทีม 6) มีการพัฒนาความสามารถบุคลากรโดยใช้ระบบการเรียนรู้ และถ่ายทอดความรู้ 7) มีการส่งเสริมการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล 8) มีการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร 9) ค่านิยมสถานศึกษาสอดคล้องกับค่านิยมของผู้รับบริการ 10) มีการสร้างทีมงาน 11) สามารถเปลี่ยนแปลง ทักษะและมุมมองที่ทำให้บุคลากรมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน 12) มีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อผู้รับบริการ และสังคม

6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 1) ให้บริการได้ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) มีความร่วมมือกัน 3) บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน 4) บุคลากรมีความเข้าใจว่า ใครคือผู้รับบริการของสถานศึกษา 5) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจต่อสถานศึกษา 6) มีการให้บริการลูกค้าที่ประทับใจ 7) มีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดี กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 8) มีการวัด สำรวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็น 9) มีการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความสัมพันธ์

7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ 2) มีการพัฒนาการวัดผลการดำเนินงาน 3) มีการประเมินผลการดำเนินงาน 4) มุ่งสร้างความรู้ให้กับบุคลากร 5) มีประสิทธิภาพตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา 6) มีคุณภาพการให้บริการ 7) มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน 8) มีการพัฒนา

1.2 ผลการตรวจสอบยืนยันองค์กรประกอบ และตัวชี้วัด จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยนำองค์กรประกอบและตัวชี้วัดที่ได้จากการสังเคราะห์ไปสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิและได้ผลการตรวจสอบยืนยันของผู้ทรงคุณวุฒิ มีรายละเอียดพอสรุปได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ

คนที่ 1 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ตัวชี้วัดที่ 1 ให้ตัดข้อความ สำหรับอนาคตออก เนื่องจากวิสัยทัศน์ เป็นภาพอนาคตอยู่แล้ว ตัวชี้วัดที่ 4 ปรับปรุงข้อความ เป็น มีความกล้าหาญทางจริยธรรม ตัวชี้วัดที่ 6

ให้รวมกับตัวชีวัดที่ 7 แล้วปรับปรุงข้อความเป็น ตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ตัวชีวัดที่ 9 ปรับปรุงข้อความเป็น มีความสามารถในการจูงใจการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ให้เพิ่ม ตัวชีวัด อีก 4 ตัวชีวัด ได้แก่ 1. มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงรุก 2. มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 3. มีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง และ 4. มีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง และให้ตัดตัวชีวัดนี้ออก โดยให้นำไปไว้อิงค้ประกอบอื่น ได้แก่ 1. มีการทบทวนผลการดำเนินการของสถานศึกษา 2. มีการเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วันที่ 21 มิถุนายน 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 2 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ควรเพิ่มตัวชีวัดที่เป็น ความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วันที่ 8 มิถุนายน 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 3 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ควรปรับปรุงตัวชีวัดที่ใกล้เคียงกันรวมเป็นตัวชีวัดเดียวแล้วให้เรียงตัวชีวัดให้เหมาะสม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ.คนที่ 3, วันที่ 26 พฤษภาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 4 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ควรปรับปรุงตัวชีวัดที่ใกล้เคียงกันรวมเป็นตัวชีวัดเดียว ให้เพิ่มตัวชีวัด มีการจูงใจเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, วันที่ 1 พฤษภาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 5 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ควรรวมตัวชีวัด จัดกลุ่ม ปรับปรุงตัวชีวัดที่ใกล้เคียงกันรวมเป็นตัวชีวัดเดียว ควรมี 3 ตัวชีวัด ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, วันที่ 13 พฤษภาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 6 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ควรมีตัวชี้วัด มีทักษะในการประสานประโยชน์ มีความสามารถ เป็นผู้นำชุมชนในเขตพื้นที่บริการของสถานศึกษา และสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร และเป็นแบบอย่างที่ดี...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, วันที่ 20 มิถุนายน 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 7 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...เหมาะสมเพียงพอแล้ว...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, วันที่ 26 มิถุนายน 2561 : การสัมภาษณ์)

ผู้วิจัยนำองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้จากการศึกษาเอกสาร รวบรวมข้อมูล จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัด ได้องค์ประกอบ ภาวะผู้นำ และตัวชี้วัด ปรากฏดังตาราง 8

ตาราง 8 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ และตัวชี้วัด

การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์เชิงลึก	การสังเคราะห์
1. มีการสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความหมายสำหรับอนาคตของสถานศึกษา	1. มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงรุก	1. สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ทำนายเป็นไปได้
2. มีความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์	2. มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	2. สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์
3. มีความมั่นคงในเป้าหมาย	3. มีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง	3. มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงรุก
4. มีความกล้าหาญ	4. มีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง	4. มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
5. มีบุคลิกภาพที่ดี	5. มีความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	5. มีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง
6. ยึดหลักธรรมในการตัดสินใจ	6. สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร	6. มีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง

ตาราง 8 (ต่อ)

การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์เชิงลึก	การสังเคราะห์
7. สามารถตัดสินใจได้อย่าง ทันท่วงทีด้วยอำนาจที่มีอยู่	7. มีความสามารถในการเป็นผู้นำ ชุมชนในเขตพื้นที่บริการ	7. มีความสามารถในการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ
8. มีกระจายอำนาจการ ตัดสินใจให้กับบุคลากร		8. มีความมั่นคงในเป้าหมาย
9. มีความสามารถในการชักนำ การทำงานของบุคลากรให้ บรรลุเป้าหมาย		9. มีความกล้าหาญทางจริยธรรม
10. มีวิธีในการสร้าง บรรยากาศการทำงาน		10. ตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที โดยยึดหลักธรรมาภิบาล
11. มีการทบทวนผลการ ดำเนินการของสถานศึกษา		11. มีกระจายอำนาจการ ตัดสินใจให้กับบุคลากร
12. มีการเปรียบเทียบการ ทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มี ภารกิจคล้ายคลึงกัน		12. มีความสามารถในการจูงใจ การทำงานของบุคลากรให้ บรรลุเป้าหมาย
		13. สร้างแรงบันดาลใจแก่ บุคลากร
		14. มีวิธีการสร้างบรรยากาศใน การทำงาน
		15. มีบุคลิกภาพที่ดี
		16. มีความสามารถในการเป็น ผู้นำชุมชนในเขตพื้นที่บริการ

2. การกำหนดวิสัยทัศน์

คนที่ 1 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ควรปรับปรุงข้อความ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ภาพอนาคต ตัวชี้วัดที่ 1
ปรับปรุงข้อความ เป็น มีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเสนอแนะว่า วิสัยทัศน์
ควรกำหนดให้มีความท้าทาย มีความเป็นไปได้ สะท้อนให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา
มีกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น มีกรอบเวลา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วันที่ 21 มิถุนายน 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 2 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ควรปรับปรุงข้อความองค์ประกอบ เป็น การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ จะทำให้ครอบคลุมตัวชี้วัดมากกว่า...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วันที่ 8 มิถุนายน 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 3, 4, 6 และ 7 ได้ให้ข้อเสนอแนะสอดคล้องกันว่า

“...เหมาะสมเพียงพอแล้ว...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, วันที่ 26 พฤษภาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, วันที่ 1 พฤษภาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, วันที่ 20 มิถุนายน 2561 : การสัมภาษณ์)

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, วันที่ 26 มิถุนายน 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 5 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ควรรวมตัวชี้วัด จัดกลุ่ม ปรับปรุงตัวชี้วัดที่ใกล้เคียงกันรวมเป็นตัวชี้วัดเดียว ควรมี 3 ตัวชี้วัด...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, วันที่ 13 พฤษภาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

ผู้วิจัยนำองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้จากการศึกษาเอกสาร รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัด ได้องค์ประกอบ การกำหนดวิสัยทัศน์และตัวชี้วัด ปรากฏดังตาราง 9

ตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ และตัวชี้วัด

การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์เชิงลึก	การสังเคราะห์
1. มีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุนสอดคล้องกับเป้าหมาย	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้มีการปรับชื่อองค์ประกอบเป็น “การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์” เพราะทำให้ครอบคลุมตัวชี้วัด และเสนอแนะให้	1. มีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 2. มีกระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์

ตาราง 9 (ต่อ)

การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์เชิงลึก	การสังเคราะห์
2. มีกระบวนการในการพัฒนาพันธกิจนำไปสู่การมุ่งเน้นไปที่ภาพอนาคตของสถานศึกษา	ปรับปรุงตัวชี้วัด และเสนอแนะให้ปรับปรุงตัวชี้วัดที่ใกล้เคียงกันรวมเป็นตัวชี้วัดเดียวได้ ตัวชี้วัดให้คงไว้และปรับปรุงข้อความให้กระชับ ดังนี้	3. มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ทำทนายมีความเป็นไปได้
3. มีวัฒนธรรมที่ทุกคนมุ่งมั่นกระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์	1. มีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์	4. มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น
4. มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษามีความสอดคล้องและเชื่อมโยง กับวิสัยทัศน์	2. มีกระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์	5. มีการเชื่อมโยงตัวชี้วัดเข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจ
5. มีความชัดเจนในเป้าหมายสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่ทิศทางเดียวกัน	3. มีวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์	6. มีวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์
6. มีการกำหนดกลยุทธ์	4. สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์	7. มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยง กับวิสัยทัศน์
7. มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์		8. สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์
8. มีแผนที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์		9. มีแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์
9. มีการเชื่อมโยงเป้าหมายตัวชี้วัดเข้ากับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ		10. มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน
10. มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน		

3. การจัดการความรู้

คนที่ 1 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ควรปรับปรุงข้อความ และเพิ่มตัวชี้วัดให้มีการถอดบทเรียนของ
การบริหารจัดการสถานศึกษา ให้มีกระบวนการของการจัดการความรู้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วันที่ 21 มิถุนายน 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 2 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ควรปรับปรุงข้อความตัวชี้วัด เป็น ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมี
ระบบการรักษาความปลอดภัยพร้อมใช้งานเสมอ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วันที่ 8 มิถุนายน 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 3, 6 และ 7 ได้ให้ข้อเสนอแนะสอดคล้องกัน ว่า

“...เหมาะสมเพียงพอแล้ว...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, วันที่ 26 พฤษภาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, วันที่ 20 มิถุนายน 2561 : การสัมภาษณ์)

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, วันที่ 26 มิถุนายน 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 4 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ควรเพิ่มตัวชี้วัด ข้อมูลที่จัดเก็บสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, วันที่ 1 พฤษภาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 5 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ควรรวมตัวชี้วัด จัดกลุ่ม ปรับปรุงตัวชี้วัดที่ใกล้เคียงกันรวมเป็น
ตัวชี้วัดเดียว ควรมี 3 ตัวชี้วัด...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, วันที่ 13 พฤษภาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

พหุ ประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยนำองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้จากการศึกษาเอกสาร รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำมาสังเคราะห์ห้วงองค์ประกอบและตัวชี้วัด ได้องค์ประกอบการจัดการความรู้และตัวชี้วัด ปรากฏดังตาราง 10

ตาราง 10 การสังเคราะห์ห้วงองค์ประกอบการจัดการความรู้ และตัวชี้วัด

การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์เชิงลึก	การสังเคราะห์
1. มีการจัดการความรู้ และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้คงไว้ แต่ให้ปรับปรุงตัวชี้วัดที่ใกล้เคียงกันรวมเป็นตัวชี้วัดเดียวได้ จัดเรียงลำดับ และปรับปรุงข้อความให้กระชับดังนี้	1. มีการจัดเก็บข้อมูล และบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. มีระบบการสร้าง และสะสมความรู้ โดยระบบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ	1. มีการสร้าง และสะสมความรู้เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ	2. มีการสร้าง และสะสมความรู้เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ
3. ให้บุคลากรหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิดทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์	2. บุคลากรที่มีความชำนาญด้านต่างๆ ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์	3. บุคลากรที่มีความชำนาญด้านต่างๆ ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์
4. นำความรู้จากภายนอกมาใช้ที่เหมาะสม	3. ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมีระบบการรักษาความปลอดภัยพร้อมใช้งานเสมอ	4. นำความรู้จากภายนอกมาใช้ที่เหมาะสม
5. ใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ	4. ข้อมูลที่จัดเก็บสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว	5. มีวิธีการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองความต้องการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
6. มีวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองความต้องการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว		6. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
		7. มีการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในชีวิตการปฏิบัติงาน

ตาราง 10 (ต่อ)

การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์เชิงลึก	การสังเคราะห์
7. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ		8. ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมีระบบการรักษาความปลอดภัยพร้อมใช้งานเสมอ
8. นำผลการทบทวน ผลการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง		9. ข้อมูลที่จัดเก็บสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว
9. มีการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงาน		10. มีการถอดบทเรียนของการบริหารจัดการสถานศึกษา
10. มีระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญ และพร้อมใช้งาน		

4. การจัดการกระบวนการ

คนที่ 1 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ควรปรับปรุงข้อความ เช่น ผู้รับบริการ คือ นักเรียน ผู้ปกครอง การไหลเวียน คือ การดำเนินการ และเรียงลำดับความสำคัญของตัวชี้วัด ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วันที่ 21 มิถุนายน 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 2 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ควรปรับปรุงข้อความ เช่น การไหลเวียนให้เป็นภาษาที่ใช้ในการบริหาร ผู้ไม่มีผลงาน ควรเป็น ผู้ไม่มีผลการปฏิบัติงาน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วันที่ 8 มิถุนายน 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 3 และ 6 ได้ให้ข้อเสนอแนะสอดคล้องกันว่า

“...เหมาะสมเพียงพอแล้ว...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, วันที่ 26 พฤษภาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, วันที่ 20 มิถุนายน 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 4 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ควรปรับปรุงข้อความ เช่น ผู้ไม่มีผลงาน ควรปรับข้อความให้ชัดเจน ความรับผิดชอบร่วมกัน ควรระบุว่าใครบ้าง ขยายความให้ชัดเจน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, วันที่ 1 พฤษภาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 5 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ควรรวมตัวชี้วัด จัดกลุ่ม ปรับปรุงตัวชี้วัดที่ใกล้เคียงกันรวมเป็นตัวชี้วัดเดียว ควรมี 3 ตัวชี้วัด...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, วันที่ 13 พฤษภาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 7 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ควรเพิ่มตัวชี้วัด มีการกำหนดรูปแบบหรือกระบวนการเรียนการสอนในทิศทาง หรือรูปแบบเดียวกันทั้งโรงเรียน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, วันที่ 26 มิถุนายน 2561 : การสัมภาษณ์)

ผู้วิจัยนำองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้จากการศึกษาเอกสาร รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัด ได้องค์ประกอบ การจัดการกระบวนการ และตัวชี้วัด ปรากฏดังตาราง 11

พหุ ประสิทธิภาพ ชีว

ตาราง 11 การสังเคราะห์องค์ประกอบการจัดการกระบวนการ และตัวชี้วัด

การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์เชิงลึก	การสังเคราะห์
1. มีการจำแนกชั้นตอนสำคัญ ในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้คงไว้ แต่ให้ปรับปรุงตัวชี้วัดที่ใกล้เคียง	1. วิเคราะห์ความต้องการของ ผู้ปกครองและนักเรียน
2. มีการวิเคราะห์ผู้รับบริการ	กันรวมเป็นตัวชี้วัดเดียวได้ จัด	2. วิเคราะห์การบริหารจัดการ ของทุกฝ่ายในสถานศึกษา
3. มีการวิเคราะห์ความ เกี่ยวข้องด้านการจัดการ	เรียงลำดับ และปรับปรุงข้อความ ให้กระชับ ดังนี้	3. มีกระบวนการทำงานที่ สนับสนุนบุคลากร เพื่อให้ บรรลุวิสัยทัศน์
4. มีเกณฑ์ผลปฏิบัติงานที่ กำหนดโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง	1. วิเคราะห์ความต้องการของ ผู้ปกครองและนักเรียน	4. เชื่อมโยงระหว่างชั้นตอนที่ สำคัญ และตัวชี้วัดที่มีผลต่อ ความสำเร็จของสถานศึกษา
5. มีการจัดลำดับ กระบวนการที่สำคัญ	2. วิเคราะห์การบริหารจัดการ ของทุกฝ่ายในสถานศึกษา	5. จัดลำดับชั้นตอนสำคัญใน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ
6. เข้าใจระบบการไหลเวียน ของกระบวนการ	3. จัดลำดับชั้นตอนสำคัญใน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ	6. เข้าใจระบบการดำเนินงาน ของขั้นตอนการทำงาน
7. มีกฎเกณฑ์ที่ยืดหยุ่น	4. เข้าใจระบบการดำเนินงาน ของขั้นตอนการทำงาน	7. บุคลากรมีความรับผิดชอบ ร่วมกันในการจัดการ กระบวนการ
8. มีการดำเนินการเกี่ยวกับผู้ ไม่มีผลงาน	5. มีวิธีการดำเนินงานกับผู้ไม่มี ผลการปฏิบัติงาน	8. มีวิธีการดำเนินงานกับผู้ไม่มี ผลการปฏิบัติงาน
9. มีกระบวนการที่สนับสนุน บุคลากรในการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย	6. นำผลการทบทวนการ ดำเนินการไปใช้จัดลำดับ	9. มีกฎเกณฑ์ที่ยืดหยุ่น
10. มีความเชื่อมโยงระหว่าง กระบวนการที่สร้างคุณค่า และตัวชี้วัดที่มีผลต่อ ความสำเร็จของ สถานศึกษา	ความสำคัญของกระบวนการที่ ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	10. มีวิธีการใช้เทคโนโลยีที่ เหมาะสม
11. มีการใช้เทคโนโลยีและวิธี ที่เหมาะสม		11. นำผลการทบทวนการ ดำเนินการไปใช้จัดลำดับ ความสำคัญของกระบวนการ ที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 11 (ต่อ)

การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์เชิงลึก	การสังเคราะห์
12. มีการปรับปรุง กระบวนการหลักและ กระบวนการสนับสนุนของ สถานศึกษาอย่าง สม่ำเสมอ		12. ปรับปรุงกระบวนการ หลักและกระบวนการ สนับสนุนของสถานศึกษา อย่างสม่ำเสมอ
13. มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ จาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		13. ใช้ข้อมูลย้อนกลับจาก ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย
14. มีการตรวจสอบ กระบวนการที่มีความเสี่ยง สูง		14. มีการนำปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ
15. มีการกำหนดแนวทาง ป้องกัน		15. มีการเปรียบเทียบการ ทำงานกับหน่วยงานอื่นที่ มีการกิจคล้ายคลึงกัน
16. มีความรับผิดชอบร่วมกัน		16. ตรวจสอบกระบวนการที่ มีความเสี่ยงสูง
17. นำปัญหาวิเคราะห์ สาเหตุ		17. กำหนดแนวทางป้องกัน กระบวนการที่มีความ เสี่ยง

5. การพัฒนาบุคลากร

คนที่ 1 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ควรเพิ่มตัวชี้วัด มีการคัดเลือกบุคลากรแบบพิเศษ มีการจูงใจให้
เข้ามาเป็นบุคลากร สนับสนุนบุคลากรที่มีความสามารถสูงได้มีโอกาสทำงาน มีระบบสวัสดิการ และ
ค่าตอบแทน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วันที่ 21 มิถุนายน 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 2, 3 และ 6 ได้ให้ข้อเสนอแนะสอดคล้องกันว่า

“...เหมาะสมเพียงพอแล้ว...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วันที่ 8 มิถุนายน 2561 : การสัมภาษณ์)

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, วันที่ 26 พฤษภาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, วันที่ 20 มิถุนายน 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 4 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ควรปรับปรุงข้อความ และบางตัวชี้วัดสามารถรวมกันได้ เช่น การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล กับบุคคล...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, วันที่ 1 พฤษภาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 5 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ควรรวมตัวชี้วัด จัดกลุ่ม ปรับปรุงตัวชี้วัดที่ใกล้เคียงกันรวมเป็นตัวชี้วัดเดียว ควรมี 3 ตัวชี้วัด...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, วันที่ 13 พฤษภาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 7 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ควรเพิ่มตัวชี้วัด มีการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาตาม เป้าหมายการพัฒนา เช่น Thinking School PISA เป็นต้น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, วันที่ 26 มิถุนายน 2561 : การสัมภาษณ์)

ผู้วิจัยนำองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้จากการศึกษาเอกสาร รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัด ได้องค์ประกอบ การพัฒนาบุคลากร และตัวชี้วัด ปรากฏดังตาราง 12

ตาราง 12 การสังเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากรและตัวชี้วัด

การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์เชิงลึก	การสังเคราะห์
1. บุคลากรมีความรับผิดชอบ ในงาน	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้คงไว้ แต่ให้ปรับปรุงตัวชี้วัดที่ใกล้เคียงกันรวมเป็นตัวชี้วัดเดียวได้ จัดเรียงลำดับ และปรับปรุงข้อความ	1. บุคลากรเข้าใจ และทำงาน ให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ

ตาราง 12 (ต่อ)

การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์เชิงลึก	การสังเคราะห์
2. มีการพัฒนาบุคลากรโดย การให้การศึกษาและ ฝึกอบรม	ให้กระชับ และตัดข้อที่ ความหมายซ้ำออก ดังนี้ 1. ค่านิยมสถานศึกษา สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และให้ 2ข้อนี้รวมกัน	2. ค่านิยมสถานศึกษา สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
3. บุคลากรมีโอกา สเจริญเติบโตในสายงาน	7. มีการส่งเสริมการเรียนรู้ของ ปัจเจกบุคคล	3. มีการพัฒนาบุคลากรของ สถานศึกษาตามวิสัยทัศน์
4. บุคลากรเข้าใจ และทำงาน ให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ	8 มีการส่งเสริมการเรียนรู้ของ บุคลากร	4. มีวิธีการเปลี่ยนแปลง ทัศนคติ และมุมมองที่ทำให้ บุคลากรมีจุดมุ่งหมายและ ความสนใจเดียวกัน
5. มีส่วนร่วมในทีม	ตัดข้อ 5. มีส่วนร่วมในทีม	5. มีการปลูกฝังจิตสำนึกใน การบริการต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน
6. มีการพัฒนาความสามารถ บุคลากรโดยใช้ระบบการ เรียนรู้ และถ่ายทอดความรู้		6. ให้การศึกษาและฝึกอบรม แก่บุคลากร
7. มีการส่งเสริมการเรียนรู้ของ ปัจเจกบุคคล		7. บุคลากรมีโอกา สเจริญเติบโตในสายงาน
8. มีการส่งเสริมการเรียนรู้ของ บุคลากร		8. มีการสร้างทีมงาน
9. ค่านิยมสถานศึกษา สอดคล้องกับค่านิยมของ ผู้รับบริการ		
10. มีการสร้างทีมงาน		

6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
คนที่ 1 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า
“...ควรมีตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ประกอบการ
ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วันที่ 21 มิถุนายน 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 2 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ควรปรับปรุงตัวชี้วัด จัดเรียงลำดับตัวชี้วัด...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วันที่ 8 มิถุนายน 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 3, 6 และ 7 ได้ให้ข้อเสนอแนะสอดคล้องกันว่า

“...เหมาะสมเพียงพอแล้ว...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, วันที่ 26 พฤษภาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, วันที่ 20 มิถุนายน 2561 : การสัมภาษณ์)

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, วันที่ 26 มิถุนายน 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 4 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ควรปรับปรุงข้อความ เช่น ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้
ควรเลือกคำใดคำหนึ่ง ถ้าหมายถึงกลุ่มเดียวกัน และควรเพิ่มตัวชี้วัด มีการจัดเตรียมความพร้อมใน
การให้บริการแก่ผู้รับบริการ เน้นให้ความสำคัญต่อการให้บริการแก่ผู้รับบริการ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, วันที่ 1 พฤษภาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 5 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ควรรวมตัวชี้วัด จัดกลุ่ม ปรับปรุงตัวชี้วัดที่ใกล้เคียงกันรวมเป็น
ตัวชี้วัดเดียว ควรมี 2 ตัวชี้วัด...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, วันที่ 13 พฤษภาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

ผู้วิจัยนำองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้จากการศึกษาเอกสาร รวบรวมข้อมูล
จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัด ได้องค์ประกอบ
การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตัวชี้วัด ปรากฏดังตาราง 13

พหุ ประสิทธิภาพ

ตาราง 13 การสังเคราะห์องค์ประกอบการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตัวชี้วัด

การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์เชิงลึก	การสังเคราะห์
1. ให้บริการได้ตรงความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้คงไว้แต่ให้ปรับปรุงตัวชี้วัดที่ใกล้เคียงกันรวมเป็นตัวชี้วัดเดียวได้ จัดเรียงลำดับ	1. ให้บริการได้ตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. มีความร่วมมือกัน	ปรับปรุขข้อความให้กระชับและเพิ่มเติม ดังนี้	2. มีความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง
3. บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน	1. มีการจัดเตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3. บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน
4. บุคลากรมีความเข้าใจว่าใครคือผู้รับบริการของสถานศึกษา		4. สถานศึกษาทราบว่า ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา
5. ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจต่อสถานศึกษา		5. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจต่อสถานศึกษา
6. มีการให้บริการลูกค้าที่ประทับใจ		6. มีการให้บริการที่ประทับใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
7. มีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		7. มีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
8. มีการวัด สํารวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็น		8. มีการวัด สํารวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็น
9. มีการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความสัมพันธ์		9. มีการติดต่อเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
		10. มีการจัดเตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน

คนที่ 1 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ควรมีตัวชี้วัด ที่เปลี่ยนแปลงการจัดการให้มีประสิทธิภาพ มีวิธีการปฏิบัติที่ดีทุกๆ ด้าน ปรับภาษาองค์กรประกอบและตัวชี้วัดรวมไปถึงนิยามศัพท์ที่ท้าทายให้เหมาะสมกับ high performance ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วันที่ 21 มิถุนายน 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 2 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ควรปรับปรุงตัวชี้วัด และควรเพิ่มตัวชี้วัด มีผลปฏิบัติงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ มีผลปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วันที่ 8 มิถุนายน 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 3, 6 และ 7 ได้ให้ข้อเสนอแนะสอดคล้องกันว่า

“...เหมาะสมเพียงพอแล้ว...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, วันที่ 26 พฤษภาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, วันที่ 20 มิถุนายน 2561 : การสัมภาษณ์)

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, วันที่ 20 มิถุนายน 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 4 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ควรปรับปรุงตัวชี้วัด และควรเพิ่มตัวชี้วัด มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, วันที่ 1 พฤษภาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

คนที่ 5 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

“...ควรรวมตัวชี้วัด จัดกลุ่ม ปรับปรุงตัวชี้วัดที่ใกล้เคียงกันรวมเป็นตัวชี้วัดเดียว ควรมี 2 ตัวชี้วัด...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, วันที่ 13 พฤษภาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

ผู้วิจัยนำองค์กรประกอบและตัวชี้วัดที่ได้จากการศึกษาเอกสาร รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัด ได้องค์ประกอบการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัด ปรากฏดังตาราง 14

ตาราง 14 การสังเคราะห์องค์ประกอบการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัด

การศึกษาเอกสาร	การสัมภาษณ์เชิงลึก	การสังเคราะห์
1. กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้คงไว้ให้ปรับปรุงตัวชี้วัดให้ชัดเจนขึ้น จัดเรียงลำดับ ปรับปรุง	1. กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง
2. มีการพัฒนาการวัดผลการทำงาน	ข้อความให้กระชับ และเพิ่มเติม ดังนี้	2. ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน
3. มีการประเมินผลการทำงาน	1. ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน	3. มีการพัฒนาการวัดผลการทำงาน
4. มุ่งสร้างความรู้ให้กับบุคลากร	2. มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4. มีการประเมินผลการทำงาน
5. มีประสิทธิภาพตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา		5. มีการให้ความรู้กับบุคลากร
6. มีคุณภาพการให้บริการ		6. มีประสิทธิภาพตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา
7. มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน		7. มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ
8. มีการพัฒนา		8. มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
		9. มีการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
		10. มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบ และตัวชี้วัดจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ
 ใต้องค์ประกอบ และตัวชี้วัด ปรากฏดังตาราง 15

ตาราง 15 การสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1. ภาวะผู้นำ	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทายเป็นไปได้ 2. สามารถขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ 3. มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงรุก 4. มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 5. มีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง 6. มีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง 7. มีความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 8. มีความมั่นคงในเป้าหมาย 9. มีความกล้าหาญทางจริยธรรม 10. ตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 11. มีกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร 12. มีความสามารถในการจูงใจการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย 13. สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร 14. มีวิธีการสร้างบรรยากาศในการทำงาน 15. มีบุคลิกภาพที่ดี 16. มีความสามารถในการเป็นผู้นำชุมชนในเขตพื้นที่บริการ
2. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 2. มีกระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ 3. มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ท้าทายมีความเป็นไปได้ 4. มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น 5. มีการเชื่อมโยงตัวชี้วัดเข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจ 6. มีวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ 7. มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยง กับวิสัยทัศน์

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
	8. สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์ 9. มีแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลง ได้เท่าทันสถานการณ์ 10. มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน
3. การจัดการความรู้	1. มีการจัดเก็บข้อมูล และบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ 2. มีการสร้าง และสะสมความรู้เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ 3. บุคลากรที่มีความชำนาญด้านต่างๆ ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ 4. นำความรู้จากภายนอกมาใช้ที่เหมาะสม 5. มีวิธีการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว 6. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ 7. มีการใช้องค์ความรู้ และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในการ ปฏิบัติงาน 8. ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมีระบบการรักษาความปลอดภัยพร้อมใช้ งานเสมอ 9. ข้อมูลที่จัดเก็บสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว 10. มีการถอดบทเรียนของการบริหารจัดการสถานศึกษา
4. การจัดการกระบวนการ	1. วิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน 2. วิเคราะห์การบริหารจัดการของทุกฝ่ายในสถานศึกษา 3. มีกระบวนการทำงานที่สนับสนุนบุคลากร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ 4. เชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จ ของสถานศึกษา 5. จัดลำดับขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ 6. เข้าใจระบบการดำเนินงานของขั้นตอนการทำงาน 7. บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการกระบวนการ 8. มีวิธีการดำเนินงานกับผู้ไม่มีผลการปฏิบัติงาน

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
	9. มีกฎเกณฑ์ที่ยืดหยุ่น 10. มีวิธีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม 11. นำผลการทบทวนการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของ กระบวนการที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 12. ปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของ สถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ 13. ใช้ข้อมูลย้อนกลับจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 14. มีการนำปัญหาวิเคราะห์สาเหตุ 15. มีการเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึง กัน 16. ตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง 17. กำหนดแนวทางป้องกันกระบวนการที่มีความเสี่ยง
5. การพัฒนาบุคลากร	1. บุคลากรเข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์พันธกิจ 2. ค่านิยมสถานศึกษาสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 3. มีการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์ 4. มีวิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมุมมองที่ทำให้บุคลากรมี จุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน 5. มีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และ ชุมชน 6. ให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากร 7. บุคลากรมีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน 8. มีการสร้างทีมงาน
6. การให้ความสำคัญกับผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. ให้บริการได้ตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. มีความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง 3. บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน 4. สถานศึกษาทราบว่า ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
	5. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจต่อสถานศึกษา 6. มีการให้บริการที่ประทับใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7. มีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดี กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 8. มีการวัด สำรวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็น 9. มีการติดต่อเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 10. มีการจัดเตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน	1. กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง 2. ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน 3. มีการพัฒนาการวัดผลการดำเนินงาน 4. มีการประเมินผลการดำเนินงาน 5. มีการให้ความรู้กับบุคลากร 6. มีประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา 7. มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ 8. มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน 9. มีการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 10. มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

จากตาราง 15 ผลการสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า องค์ประกอบที่นำไปใช้ได้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1. ภาวะผู้นำ 2. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 3. การจัดการความรู้ 4. การจัดการกระบวนการ 5. การพัฒนาบุคลากร 6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ และตัวชี้วัด การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 81 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทายเป็นไปได้ 2) สามารถขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ 3) มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงรุก 4) มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 5) มีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง 6) มีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง 7) มีความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 8) มีความมั่นคงในเป้าหมาย 9) มีความกล้าหาญทางจริยธรรม 10) ตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 11) มีกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร 12) มีความสามารถในการจูงใจการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย 13) สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร 14) มีวิธีการสร้างบรรยากาศในการทำงาน 15) มีบุคลิกภาพที่ดี และ 16) มีความสามารถในการเป็นผู้นำชุมชนในเขตพื้นที่บริการ

2. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) มีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 2) มีกระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ 3) มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ท้าทายมีความเป็นไปได้ 4) มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น 5) มีการเชื่อมโยงตัวชี้วัดเข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจ 6) มีวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ 7) มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยง กับวิสัยทัศน์ 8) สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์ 9) มีแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์ และ 10) มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

3. การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) มีการจัดเก็บข้อมูล และบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) มีการสร้าง และสะสมความรู้เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่าง ๆ 3) บุคลากรที่มีความชำนาญด้านต่างๆ ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ 4) นำความรู้จากภายนอกมาใช้ที่เหมาะสม 5) มีวิธีการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว 6) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ 7) มีการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในการปฏิบัติงาน 8) ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมีระบบการรักษาความปลอดภัยพร้อมใช้งานเสมอ 9) ข้อมูลที่จัดเก็บสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว และ 10) มีการถอดบทเรียนของการบริหารจัดการสถานศึกษา

4. การจัดการกระบวนการ ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน 2) วิเคราะห์การบริหารจัดการของทุกฝ่ายในสถานศึกษา 3) มีกระบวนการทำงานที่สนับสนุนบุคลากร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ 4) เชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา 5) จัดลำดับขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ 6) เข้าใจระบบการดำเนินงานของขั้นตอนการทำงาน 7) บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการกระบวนการ 8) มีวิธีการดำเนินงานกับผู้ไม่มีผลการปฏิบัติงาน 9) มีกฎเกณฑ์ที่ยืดหยุ่น 10) มีวิธีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม 11) นำผลการทบทวนการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญ

ของกระบวนการที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 12) ปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ 13) ใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 14) มีการนำปัญหาวิเคราะห์สาเหตุ 15) มีการเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน 16) ตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง และ 17) กำหนดแนวทางป้องกันกระบวนการที่มีความเสี่ยง

5. ด้านการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 1) บุคลากรเข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์พันธกิจ 2) ค่านิยมสถานศึกษาสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 3) มีการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์ 4) มีวิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมุมมองที่ทำให้บุคลากรมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน 5) มีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน 6) ให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากร 7) บุคลากรมีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน และ 8) มีการสร้างทีมงาน

6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 1) ให้บริการได้ตรงตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) มีความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง 3) บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน 4) สถานศึกษาทราบว่า ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา 5) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจต่อสถานศึกษา 6) มีการให้บริการที่ประทับใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) มีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดี กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 8) มีการวัด สำรวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็น 9) มีการติดต่อเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 10) มีการจัดเตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง 2) ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน 3) มีการพัฒนาการวัดผลการดำเนินงาน 4) มีการประเมินผลการดำเนินงาน 5) มีการให้ความรู้กับบุคลากร 6) มีประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา 7) มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ 8) มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน 9) มีการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และ 10) มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

1.3 ผลการประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบ และตัวชี้วัดการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ผู้วิจัยประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัด โดยดำเนินการสร้างแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถาม

ซึ่งได้ตรวจสอบความสอดคล้อง ให้ข้อเสนอแนะ และปรับปรุงข้อความถาม แล้วจึงนำมาใช้ โดยให้
ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม รายละเอียดดังตาราง 16

ตาราง 16 ผลการประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัด การบริหารจัดการองค์การ
สมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (n = 7)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ภาวะผู้นำ	4.45	0.39	มาก
1.1 สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทายเป็นไปได้	4.57	0.79	มากที่สุด
1.2 สามารถขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์	4.57	0.79	มากที่สุด
1.3 มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงรุก	4.57	0.79	มากที่สุด
1.4 มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	4.57	0.79	มากที่สุด
1.5 มีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง	4.57	0.79	มากที่สุด
1.6 มีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง	4.57	0.79	มากที่สุด
1.7 มีความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	4.29	0.76	มาก
1.8 มีความมั่นคงในเป้าหมาย	4.43	0.79	มาก
1.9 มีความกล้าหาญทางจริยธรรม	4.29	0.76	มาก
1.10 ตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล	4.71	0.49	มากที่สุด
1.11 มีกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร	4.57	0.38	มากที่สุด
1.12 มีความสามารถในการจูงใจการทำงานของบุคลากรให้ บรรลุเป้าหมาย	4.86	0.38	มากที่สุด
1.13 สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร	4.29	0.76	มาก
1.14 มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงาน	4.57	0.79	มากที่สุด
1.15 มีบุคลากรภาพที่ดี	4.43	0.54	มาก
1.16 มีความสามารถในการเป็นผู้นำชุมชนในเขตพื้นที่บริการ	4.29	0.76	มาก
2. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	4.66	0.39	มากที่สุด
2.1 มีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์	5.00	0.00	มากที่สุด
2.2 มีกระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์	4.86	0.38	มากที่สุด

ตาราง 16 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
2.3 มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ทำหามีความเป็นไปได้	4.71	0.49	มากที่สุด
2.4 มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น	4.71	0.49	มากที่สุด
2.5 มีการเชื่อมโยงตัวชี้วัดเข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจ	4.86	0.38	มากที่สุด
2.6 มีวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์	4.43	0.79	มาก
2.7 มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยง กับวิสัยทัศน์	4.29	0.76	มาก
2.8 สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์	4.29	0.76	มาก
2.9 มีแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์	4.57	0.54	มากที่สุด
2.10 มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน	4.86	0.38	มากที่สุด
3. การจัดการความรู้	4.23	1.02	มาก
3.1 มีการจัดเก็บข้อมูล และบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.43	1.13	มาก
3.2 มีการสร้าง และสะสมความรู้เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ	4.71	0.49	มากที่สุด
3.3 ฝ่ายต่างๆ ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์	4.00	1.00	มาก
3.4 นำความรู้จากภายนอกมาใช้อย่างเหมาะสม	4.00	1.00	มาก
3.5 มีวิธีการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว	4.00	1.53	มาก
3.6 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ	4.86	0.38	มากที่สุด
3.7 มีการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงาน	4.14	1.46	มาก
3.8 ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมีระบบการรักษาความปลอดภัยพร้อมใช้งานเสมอ	4.14	1.46	มาก

ตาราง 16 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
3.9 ข้อมูลที่จัดเก็บสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว	4.00	1.41	มาก
3.10 มีการถอดบทเรียนของการบริหารจัดการสถานศึกษา	4.00	1.41	มาก
4. การจัดการกระบวนการ	4.32	0.73	มาก
4.1 วิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน	4.29	0.49	มาก
4.2 วิเคราะห์การบริหารจัดการของทุกฝ่ายในสถานศึกษา	4.00	1.41	มาก
4.3 มีกระบวนการทำงานที่สนับสนุนบุคลากร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์	4.57	0.54	มากที่สุด
4.4 เชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา	4.14	1.46	มาก
4.5 จัดลำดับขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ	4.71	0.49	มากที่สุด
4.6 มีความเข้าใจขั้นตอนการทำงานของกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษา	4.00	1.00	มาก
4.7 บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการกระบวนการ	4.00	1.53	มาก
4.8 มีวิธีดำเนินการกับผู้ไม่มีผลปฏิบัติงาน	4.29	0.76	มาก
4.9 มีวิธีการปฏิบัติที่ยืดหยุ่น	4.00	1.41	มาก
4.10 มีวิธีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม	4.43	0.54	มาก
4.11 นำผลการทบทวนการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของกระบวนการที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	4.86	0.38	มากที่สุด
4.12 ปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	4.71	0.49	มากที่สุด
4.13 ใช้ข้อมูลย้อนกลับจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.43	0.54	มาก
4.14 มีการนำปัญหามาวิเคราะห์สาเหตุ	4.14	1.46	มาก
4.15 มีการเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน	3.86	1.07	มาก

ตาราง 16 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
4.16 ตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง	4.71	0.49	มากที่สุด
4.17 กำหนดแนวทางป้องกันกระบวนการที่มีความเสี่ยง	3.86	1.35	มาก
5. การพัฒนาบุคลากร	4.24	0.67	มาก
5.1 บุคลากรเข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ	4.57	0.79	มากที่สุด
5.2 มีการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์	4.29	0.76	มาก
5.3 มีวิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมุมมองที่ทำให้บุคลากร มีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน	4.29	0.95	มาก
5.4 มีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	4.29	0.76	มาก
5.5 ให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากร	4.43	0.79	มาก
5.6 บุคลากรมีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน	4.29	0.76	มาก
5.7 มีการสร้างทีมงานให้กับบุคลากร	4.00	1.16	มาก
6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.27	0.67	มาก
6.1 ให้บริการได้ตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.43	0.79	มาก
6.2 มีความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร นักเรียน และ ผู้ปกครอง	3.86	1.215	มาก
6.3 บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน	4.14	1.22	มาก
6.4 สถานศึกษาทราบว่า ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สถานศึกษา	4.43	0.79	มาก
6.5 มีการให้บริการที่ประทับใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.29	0.76	มาก
6.6 มีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดี กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.29	0.76	มาก
6.7 มีการวัด สืบถาม เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็น	4.43	0.79	มาก
6.8 มีการติดต่อเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.43	0.79	มาก

ตาราง 16 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
6.9 มีการจัดเตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.43	0.79	มาก
7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน	4.30	0.59	มาก
7.1 กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง	4.57	0.53	มากที่สุด
7.2 ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน	4.29	0.76	มาก
7.3 มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.43	0.79	มาก
7.4 มีประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา	4.14	0.90	มาก
7.5 มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ	4.29	0.95	มาก
7.6 มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน	4.43	0.79	มาก
7.7 มีการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.13	0.69	มาก
7.8 มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.14	1.46	มาก
รวม	4.35	0.61	มาก

จากตาราง 16 พบว่าการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 3) การจัดการความรู้ 4) การจัดการกระบวนการ 5) ด้านการพัฒนาบุคลากร 6) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 7) การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ผลการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับ มาก

ตัวชี้วัด การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เลือกจากตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากและมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 77 ตัวชี้วัด ดังนี้

- ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ทำนายเป็นไปได้
- สามารถขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ 3) มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงรุก
- มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 5) มีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- มีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง 7) มีความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
- มีความมั่นใจในเป้าหมาย 9) มีความกล้าหาญทางจริยธรรม 10) ตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีโดยยึด

หลักธรรมาภิบาล 11) มีกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร 12) มีความสามารถในการมุ่งใจ
การทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย 13) สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร 14) มีวิธีในการสร้าง
บรรยากาศการทำงาน 15) มีบุคลิกภาพที่ดี และ 16) มีความสามารถในการเป็นผู้นำชุมชนในเขตพื้นที่
บริการ

2. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) มีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุน
สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 2) มีกระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ 3) มีการกำหนด
กลยุทธ์ที่ท้าทายมีความเป็นไปได้ 4) มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น 5) มีการเชื่อมโยง
ตัวชี้วัดเข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจ 6) มีวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะ
บรรลุวิสัยทัศน์ 7) มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องและ
เชื่อมโยง กับวิสัยทัศน์ 8) สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์
9) มีแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์ และ
10) มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

3. การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) มีการจัดเก็บข้อมูล และบริหารจัดการด้วย
เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) มีการสร้าง และสะสมความรู้เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ 3) ฝ่ายต่าง ๆ ทำงาน
ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ 4) นำความรู้จากภายนอกมาใช้อย่างเหมาะสม 5) มีวิธีการวัดผล
การดำเนินการสามารถตอบสนองของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว 6) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ 7) มีการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในการ
ปฏิบัติงาน 8) ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมีระบบการรักษาความปลอดภัยพร้อมใช้งานเสมอ 9) ข้อมูลที่
จัดเก็บสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว และ 10) มีการถอดบทเรียนของการบริหารจัดการสถานศึกษา

4. การจัดการกระบวนการ ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครอง
และนักเรียน 2) วิเคราะห์การบริหารจัดการของทุกฝ่ายในสถานศึกษา 3) มีกระบวนการทำงานที่
สนับสนุนบุคลากร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ 4) เชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่มีผลต่อ
ความสำเร็จของสถานศึกษา 5) จัดลำดับขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ 6) มีความเข้าใจ
ขั้นตอนการทำงานของกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษา 7) บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกัน
ในการจัดการกระบวนการ 8) มีวิธีดำเนินการกับผู้ไม่มีผลปฏิบัติงาน 9) มีวิธีการปฏิบัติที่ยืดหยุ่น
10) มีวิธีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม 11) นำผลการทบทวนการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญ
ของกระบวนการที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 12) ปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการ
สนับสนุนของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ 13) ใช้ข้อมูลย้อนกลับจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 14) มีการนำ
ปัญหาวิเคราะห์สาเหตุ 15) มีการเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน
16) ตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง และ 17) กำหนดแนวทางป้องกันกระบวนการที่มี
ความเสี่ยง

5. การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 1) บุคลากรเข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ 2) มีการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์ 3) มีวิธีการเปลี่ยนแปลง ทัศนคติ และมุมมองที่ทำให้บุคลากรมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน 4) มีการปลูกฝังจิตสำนึก ในการบริการต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน 5) ให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากร 6) บุคลากร มีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน และ 7) มีการสร้างทีมงานให้กับบุคลากร

6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 1) ให้บริการได้ตรง ความต้องการของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) มีความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง 3) บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน 4) สถานศึกษาทราบว่า ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของสถานศึกษา 5) มีการให้บริการที่ประทับใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6) มีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดี กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) มีการวัด สำรวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็น 8) มีการติดต่อเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 9) มีการจัดเตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับ ความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง 2) ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน 3) มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) มีประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา 5) มีการ พัฒนาคุณภาพการให้บริการ 6) มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน 7) มีการพัฒนาการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง และ 8) มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ระยะที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การ สมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ในการดำเนินการวิจัยระยะที่ 2 เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การ บริหารส่วนจังหวัด โดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายทั้ง 4 ฝ่ายในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดทั่ว ประเทศ ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย จากสถานศึกษา จำนวน 65 แห่ง จำแนกเป็น 4 ภาค คือ ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ ดังตาราง 17-25

ตาราง 17 ความถี่และค่าร้อยละ ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลเบื้องต้น		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	143	53.96
	หญิง	122	46.04
อายุ	ต่ำกว่า 25 ปี	1	0.38
	25-30 ปี	5	1.89
	31-35 ปี	28	10.57
	36-40 ปี	53	20.00
	41-45 ปี	41	15.47
	46-50 ปี	28	10.57
	51-55 ปี	47	17.34
	มากกว่า 55 ปี	62	23.40
ตำแหน่ง	หัวหน้าฝ่าย	157	59.25
	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	56	21.13
	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	52	19.26
ประสบการณ์	น้อยกว่า 5 ปี	49	18.49
	5-10 ปี	92	34.72
	11-15 ปี	37	13.96
	ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป	87	32.83
ขนาดสถานศึกษา	ขนาดเล็ก (มีนักเรียนไม่เกิน 500 คน)	22	41.51
	ขนาดกลาง (มีนักเรียน 501-1,500 คน)	20	37.74
	ขนาดใหญ่ (มีนักเรียน 1,501-2,500 คน)	5	9.43
	ขนาดใหญ่พิเศษ (มีนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป)	6	11.32

จากตาราง 17 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลทั่วประเทศ จำแนกตาม เพศ พบว่า ส่วนมากเป็นชาย จำนวน 143 คน (ร้อยละ 53.96) หญิง จำนวน 122 คน (ร้อยละ 46.04) จำแนกตาม อายุ พบว่าส่วนมากอายุมากกว่า 55 ปี จำนวน 62 คน (ร้อยละ 23.40) รองลงมา อายุ 36-40 ปี จำนวน 53 คน (ร้อยละ 20.00) จำแนกตาม ตำแหน่ง พบว่าส่วนมากเป็นหัวหน้าฝ่าย จำนวน 157 คน (ร้อยละ 59.25) รองลงมาเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 56 คน

(ร้อยละ 21.13) ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 52 คน (ร้อยละ 19.26) จำแนกตามประสบการณ์ ในการดำรงตำแหน่ง พบว่าส่วนมากมีประสบการณ์ 5-10 ปี จำนวน 92 คน (ร้อยละ 34.72) และ ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป จำนวน 87 คน (ร้อยละ 32.83) และจำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ส่วนมากเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 22 แห่ง (ร้อยละ 41.51) ขนาดกลาง จำนวน 20 แห่ง (ร้อยละ 37.74) ตามลำดับ

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการ บริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวมและรายด้าน

การบริหารจัดการองค์การ สมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ ความ สำคัญ
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
1. ภาวะผู้นำ	3.80	0.62	มาก	4.63	0.42	มากที่สุด	0.2169	5
2. การกำหนดวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์	3.85	0.64	มาก	4.64	0.43	มากที่สุด	0.2047	7
3. การจัดการความรู้	3.70	0.60	มาก	4.64	0.43	มากที่สุด	0.2525	1
4. การจัดการกระบวนการ	3.70	0.58	มาก	4.59	0.44	มากที่สุด	0.2431	2
5. การพัฒนาบุคลากร	3.85	0.64	มาก	4.70	0.43	มากที่สุด	0.2207	4
6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	3.78	0.61	มาก	4.63	0.44	มากที่สุด	0.2254	3
7. การมุ่งเน้นผลการ ปฏิบัติงาน	3.83	0.60	มาก	4.66	0.44	มากที่สุด	0.2163	6
รวม	3.79	0.54	มาก	4.64	0.39	มากที่สุด	-	-

จากตาราง 18 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 2. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 5. การพัฒนาบุคลากร 7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน 1. ภาวะผู้นำ 6. การให้ความสำคัญ

กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3. การจัดการความรู้ และ 4. การจัดการกระบวนการ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 5. การพัฒนาบุคลากร 7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน 2. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 3. การจัดการความรู้ 1. ภาวะผู้นำ 6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 4. การจัดการกระบวนการ

การจัดลำดับความต้องการจำเป็นจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้แก่ 3. การจัดการความรู้ 4. การจัดการกระบวนการ 6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5. การพัฒนาบุคลากร 1. ภาวะผู้นำ 7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน และ 2. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ตามลำดับ

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านภาวะผู้นำ

การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับความสำคัญ
	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ		
1. สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทายและเป็นไปได้	3.69	0.75	มาก	4.56	0.52	มากที่สุด	0.2358	6
2. สามารถขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์	3.69	0.72	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด	0.2385	5
3. มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงรุก	3.62	0.76	มาก	4.60	0.52	มากที่สุด	0.2707	3
4. มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	3.69	0.76	มาก	4.59	0.51	มากที่สุด	0.2439	4
5. มีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง	3.54	0.82	มาก	4.56	0.55	มากที่สุด	0.2881	1

ตาราง 19 (ต่อ)

การบริหารจัดการองค์การ สมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ ความ สำคัญ
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
6. มีความสามารถในการ บริหารจัดการความขัดแย้ง	3.55	0.86	มาก	4.55	0.56	มากที่สุด	0.2817	2
7. มีความสามารถในการ สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	3.89	0.79	มาก	4.64	0.51	มากที่สุด	0.1928	12
8. มีความมั่นคงในเป้าหมาย	3.91	0.75	มาก	4.64	0.50	มากที่สุด	0.1867	13
9. มีความกล้าหาญทาง จริยธรรม	4.05	0.82	มาก	4.68	0.49	มากที่สุด	0.1556	15
10. ตัดสินใจได้อย่าง ทัน่วงทีโดยยึดหลัก ธรรมาภิบาล	3.96	0.84	มาก	4.69	0.50	มากที่สุด	0.1843	14
11. มีกระจายอำนาจการ ตัดสินใจให้กับบุคลากร	3.87	0.89	มาก	4.66	0.53	มากที่สุด	0.2041	11
12. มีความสามารถในการจูง ใจการทำงานของ บุคลากรให้บรรลุ เป้าหมาย	3.80	0.81	มาก	4.65	0.51	มากที่สุด	0.2237	8
13. สร้างแรงบันดาลใจแก่ บุคลากร	3.79	0.83	มาก	4.66	0.52	มากที่สุด	0.2296	7
14. มีวิธีการสร้างบรรยากาศ ในการทำงาน	3.84	0.80	มาก	4.64	0.52	มากที่สุด	0.2083	10
15. มีบุคลิกภาพที่ดี	4.08	0.78	มาก	4.68	0.49	มากที่สุด	0.1471	16
16. มีความสามารถในการ เป็นผู้นำชุมชนในเขต พื้นที่บริการ	3.83	0.78	มาก	4.63	0.50	มากที่สุด	0.2089	9
รวม	3.80	0.62	มาก	4.63	0.42	มากที่สุด	-	-

จากตาราง 19 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีการปฏิบัติทุกข้ออยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีการปฏิบัติทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด

การจัดลำดับความต้องการจำเป็นจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ข้อ 5. มีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง ข้อ 6. มีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง และข้อ 3. มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงรุก ตามลำดับ

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับความสำคัญ
	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ		
1. มีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์	3.65	0.71	มาก	4.65	0.49	มากที่สุด	0.1772	10
2. มีกระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์	3.83	0.75	มาก	4.63	0.50	มากที่สุด	0.2089	5
3. มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ทำทลายมีความเป็นไปได้	3.85	0.72	มาก	4.61	0.51	มากที่สุด	0.1974	7
4. มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น	3.87	0.74	มาก	4.60	0.52	มากที่สุด	0.1886	9

ตาราง 20 (ต่อ)

การบริหารจัดการองค์การ สมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ ความ สำคัญ
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
5. มีการเชื่อมโยงตัวชี้วัดเข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจ	3.86	0.74	มาก	4.65	0.50	มากที่สุด	0.2047	6
6. มีวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์	3.80	0.83	มาก	4.64	0.50	มากที่สุด	0.2211	2
7. มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์	3.78	0.78	มาก	4.63	0.52	มากที่สุด	0.2249	1
8. สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์	3.82	0.79	มาก	4.66	0.51	มากที่สุด	0.2199	3
9. มีแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์	3.89	0.75	มาก	4.65	0.50	มากที่สุด	0.1954	8
10. มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน	3.86	0.77	มาก	4.68	0.47	มากที่สุด	0.2124	4
รวม	3.85	0.64	มาก	4.64	0.43	มากที่สุด	-	-

จากตาราง 20 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีการปฏิบัติทุกข้ออยู่ในระดับมาก

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีการปฏิบัติทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด

การจัดลำดับความต้องการจำเป็นจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ได้แก่ ข้อ 7. มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยง กับวิสัยทัศน์ ข้อ 6. มีวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ และข้อ 8. สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์ ตามลำดับ

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการจัดการความรู้

การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับความสำคัญ
	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ		
1. มีการจัดเก็บข้อมูล และบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.82	0.72	มาก	4.68	0.48	มากที่สุด	0.2251	10
2. มีการสร้าง และสะสมความรู้เชื่อมโยงกับตัวชีวิตต่างๆ	3.73	0.72	มาก	4.64	0.50	มากที่สุด	0.2440	7
3. ฝ่ายต่างๆ ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์	3.79	0.81	มาก	4.69	0.50	มากที่สุด	0.2375	8
4. นำความรู้จากภายนอกมาใช้อย่างเหมาะสม	3.77	0.71	มาก	4.63	0.51	มากที่สุด	0.2281	9

ตาราง 21 (ต่อ)

การบริหารจัดการองค์การ สมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ ความ สำคัญ
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
5. มีวิธีการวัดผลการ ดำเนินการสามารถ ตอบสนองความ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อย่างรวดเร็ว	3.66	0.67	มาก	4.60	0.50	มากที่สุด	0.2568	5
6. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธี ปฏิบัติที่เลิศ	3.62	0.76	มาก	4.62	0.51	มากที่สุด	0.2762	2
7. มีการใช้องค์ความรู้และ ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้ การเรียนรู้ฝังลึกลงไป วิถีการปฏิบัติงาน	3.67	0.70	มาก	4.62	0.51	มากที่สุด	0.2589	4
8. ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ มีระบบการรักษาความ ปลอดภัยพร้อมใช้งาน เสมอ	3.70	0.73	มาก	4.66	0.49	มากที่สุด	0.2595	3
9. ข้อมูลที่จัดเก็บสามารถ นำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว	3.72	0.73	มาก	4.63	0.51	มากที่สุด	0.2446	6
10. มีการถอดบทเรียนของ การบริหารจัดการ สถานศึกษา	3.55	0.80	มาก	4.58	0.52	มากที่สุด	0.2901	1
รวม	3.70	0.60	มาก	4.64	0.43	มากที่สุด	-	-

จากตาราง 21 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนา
คุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการจัดการความรู้โดยรวม
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีการปฏิบัติทุกข้ออยู่ในระดับมาก

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีการปฏิบัติทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด

การจัดลำดับความต้องการจำเป็นจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ ข้อ 10. มีการถอดบทเรียนของการบริหารจัดการสถานศึกษา ข้อ 6. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เลิศ และ ข้อ 8. ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมีระบบการรักษาความปลอดภัยพร้อมใช้งานเสมอ ตามลำดับ

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการจัดการกระบวนการ

การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับความสำคัญ
	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ		
1. วิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน	3.69	0.77	มาก	4.62	0.52	มากที่สุด	0.2520	7
2. วิเคราะห์การบริหารจัดการของทุกฝ่ายในสถานศึกษา	3.70	0.74	มาก	4.66	0.51	มากที่สุด	0.2595	5
3. มีกระบวนการทำงานที่สนับสนุนบุคลากร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์	3.76	0.77	มาก	4.64	0.51	มากที่สุด	0.2340	11
4. เชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา	3.64	0.72	มาก	4.59	0.53	มากที่สุด	0.2610	3

ตาราง 22 (ต่อ)

การบริหารจัดการองค์การ สมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ ความ สำคัญ
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
5. จัดลำดับขั้นตอนสำคัญใน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ	3.75	0.74	มาก	4.62	0.52	มากที่สุด	0.2320	12
6. มีความเข้าใจขั้นตอนการ ทำงานของกระบวนการ ดำเนินงานของ สถานศึกษา	3.82	0.75	มาก	4.63	0.52	มากที่สุด	0.2120	16
7. บุคลากรมีความรับผิดชอบ ร่วมกันในการจัดการ กระบวนการ	3.79	0.73	มาก	4.66	0.50	มากที่สุด	0.2296	13
10. มีวิธีการใช้เทคโนโลยีที่ เหมาะสม	3.83	0.71	มาก	4.64	0.50	มากที่สุด	0.2115	17
11. นำผลการทบทวนการ ดำเนินการไปใช้จัดลำดับ ความสำคัญของ กระบวนการที่ต้อง ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.71	0.68	มาก	4.60	0.51	มากที่สุด	0.2399	10
12. ปรับปรุงกระบวนการ หลักและกระบวนการ สนับสนุนของ สถานศึกษาอย่าง สม่ำเสมอ	3.75	0.70	มาก	4.59	0.52	มากที่สุด	0.2240	14
13. ใช้ข้อมูลย้อนกลับจาก ผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.58	0.76	มาก	4.51	0.54	มากที่สุด	0.2598	4

ตาราง 22 (ต่อ)

การบริหารจัดการองค์การ สมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ ความ สำคัญ
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
14. มีการนำปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ	3.63	0.75	มาก	4.57	0.54	มากที่สุด	0.2590	6
15. มีการเปรียบเทียบการ ทำงานกับหน่วยงานอื่นที่ มีการกิจคล้ายคลึงกัน	3.65	0.75	มาก	4.56	0.52	มากที่สุด	0.2493	8
16. ตรวจสอบกระบวนการที่ มีความเสี่ยงสูง	3.60	0.76	มาก	4.54	0.53	มากที่สุด	0.2611	2
17. กำหนดแนวทางป้องกัน กระบวนการที่มีความ เสี่ยง	3.64	0.73	มาก	4.54	0.56	มากที่สุด	0.2473	9
รวม	3.70	0.58	มาก	4.60	0.44	มากที่สุด	-	-

จากตาราง 22 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการจัดการกระบวนการโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีการปฏิบัติทุกข้ออยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการจัดการกระบวนการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีการปฏิบัติทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด

การจัดลำดับความต้องการจำเป็นจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการจัดการกระบวนการ ได้แก่ ข้อ 8. มีวิธีดำเนินการกับผู้ไม่มีผลปฏิบัติงาน ข้อ 16. ตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง และ ข้อ 4. เชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ตามลำดับ

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการพัฒนาบุคลากร

การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับความสำคัญ
	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ		
1. บุคลากรเข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ	3.81	0.69	มาก	4.68	0.49	มากที่สุด	0.2284	3
2. มีการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์	3.83	0.75	มาก	4.68	0.51	มากที่สุด	0.2219	4
3. มีวิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมุมมองที่ทำให้บุคลากรมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน	3.71	0.76	มาก	4.68	0.48	มากที่สุด	0.2615	1
4. มีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	3.86	0.71	มาก	4.70	0.51	มากที่สุด	0.2176	5
5. ให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากร	3.90	0.73	มาก	4.69	0.49	มากที่สุด	0.2026	6
6. บุคลากรมีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน	3.94	0.73	มาก	4.72	0.47	มากที่สุด	0.1980	7
7. มีการสร้างทีมงานให้กับบุคลากร	3.89	0.76	มาก	4.72	0.47	มากที่สุด	0.2534	2
รวม	3.85	0.64	มาก	4.70	0.43	มากที่สุด	-	-

จากตาราง 23 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =3.85) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีการปฏิบัติทุกข้ออยู่ในระดับมาก

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีการปฏิบัติทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด

การจัดลำดับความต้องการจำเป็นจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ข้อ 3. มีวิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและมุมมองที่ทำให้บุคลากรมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน ข้อ 7. มีการสร้างทีมงานให้กับบุคลากร และข้อ 1. บุคลากรเข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตามลำดับ

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับความสำคัญ
	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ		
1. ให้บริการได้ตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.76	0.66	มาก	4.61	0.50	มากที่สุด	0.2261	6
2. มีความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง	3.91	0.74	มาก	4.69	0.49	มากที่สุด	0.1995	8
3. บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน	3.79	0.73	มาก	4.66	0.50	มากที่สุด	0.2296	3
4. สถานศึกษาทราบว่า ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา	3.88	0.76	มาก	4.65	0.49	มากที่สุด	0.1985	9

ตาราง 24 (ต่อ)

การบริหารจัดการองค์การ สมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ ความ สำคัญ
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
5. มีการให้บริการที่ ประทับใจกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	3.80	0.72	มาก	4.65	0.49	มากที่สุด	0.2237	7
6. ปรับปรุงวิธีการให้บริการ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างสม่ำเสมอ	3.75	0.69	มาก	4.60	0.53	มากที่สุด	0.2267	5
7. มีการวัด สํารวจ เก็บ ข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียพร้อมรับฟัง ความคิดเห็น	3.65	0.71	มาก	4.59	0.54	มากที่สุด	0.2575	1
8. มีการติดต่อสื่อสารเพื่อ สร้างความสัมพันธ์กับผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	3.74	0.76	มาก	4.59	0.53	มากที่สุด	0.2273	4
9. มีการจัดเตรียมความ พร้อมในการให้บริการแก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.72	0.78	มาก	4.61	0.51	มากที่สุด	0.2392	2
รวม	3.78	0.61	มาก	4.63	0.44	มากที่สุด	-	-

จากตาราง 24 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีการปฏิบัติทุกข้ออยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการให้ความสำคัญกับ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีการปฏิบัติทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด

การจัดลำดับความต้องการจำเป็นจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ข้อ 7. มีการวัดสำรวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็น ข้อ 9. มีการจัดเตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และข้อ 3. บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน ตามลำดับ

ตาราง 25 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน

การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับความสำคัญ
	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ		
1. กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง	3.82	0.73	มาก	4.65	0.50	มากที่สุด	0.2173	4
2. ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน	3.78	0.78	มาก	4.63	0.50	มากที่สุด	0.2249	2
3. มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.90	0.80	มาก	4.67	0.49	มากที่สุด	0.1974	8
4. มีประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา	3.77	0.69	มาก	4.62	0.51	มากที่สุด	0.2255	1

ตาราง 25 (ต่อ)

การบริหารจัดการองค์การ สมรรถนะสูง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ ความ สำคัญ
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
5. มีการพัฒนาคุณภาพการ ให้บริการ	3.84	0.66	มาก	4.69	0.49	มากที่สุด	0.2214	3
6. มีประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติงาน	3.84	0.67	มาก	4.67	0.50	มากที่สุด	0.2161	5
7. มีการพัฒนาการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.85	0.69	มาก	4.68	0.49	มากที่สุด	0.2156	6
8. มีการติดตามผลการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.86	0.72	มาก	4.68	0.49	มากที่สุด	0.2124	7
รวม	3.83	0.60	มาก	4.66	0.44	มากที่สุด	-	-

จากตาราง 25 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีการปฏิบัติทุกข้ออยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีการปฏิบัติทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด

การจัดลำดับความต้องการจำเป็นจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ข้อ 4. มีประสิทธิภาพตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ข้อ 2. ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน และข้อ 5. มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ตามลำดับ

ระยะที่ 3 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ในการดำเนินการวิจัยระยะที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาการศึกษาจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี แล้วนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำร่างรูปแบบ หลังจากนั้นนำร่างรูปแบบตรวจสอบยืนยันด้วยวิธีการสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิ แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 การศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ตอนที่ 2 การร่างรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 1) ตอนที่ 3 การตรวจสอบยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 2) ตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี

ในการดำเนินการวิจัยตอนนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จากการบริหารจัดการสถานศึกษา จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนบุญวัฒนา จังหวัดนครราชสีมา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนอัสสัมชัญ นครราชสีมา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และโรงเรียนองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้าฝ่าย ในระหว่างวันที่ 30 ตุลาคม 2561 ถึง วันที่ 4 ธันวาคม 2561 ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

1 ภาวะผู้นำ

สถานศึกษาแห่งที่ 1 มีวิธีปฏิบัติดังนี้

“... การสร้างวิสัยทัศน์ใช้แนวทางของโรงเรียนมาตรฐานสากล สรุปเมื่อครบรอบแผนกลยุทธ์ การบริหารเชิงรุกมีคณะทำงานเฉพาะกิจ ทำข้อตกลงกับบุคลากร ครูผู้สอน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้บริหาร จัดทำขั้นตอนนำสู่การปฏิบัติ มีรางวัลที่มีค่าให้กับกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ทั้ง 4 ฝ่าย กำหนดงานในโครงสร้าง กำหนดผู้รับผิดชอบลงไปในกลุ่มงาน กลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการบริหารความขัดแย้งโดยมีข้อมูลชัดเจน รู้ทั่วกัน ใจซื่อใจ เปิดอกพูดกัน ฝ่ายบริหารเดินเข้าหาปัญหา ลงไปหาทั้ง 2 ทีม ฝ่ายบริหารประชุม 1 ครั้ง/สัปดาห์ ใช้การสื่อสาร โดยประชุมฝ่าย กลุ่มสาระ

การเรียนรู้ หัวหน้าระดับ แล้วนำข้อสรุปไปสู่การประชุมใหญ่ การให้รางวัลไม่มีคุณค่า เช่น ใบประกาศ โล่ ระดับบุคคล และคณะ ยกย่องชื่นชม การให้รางวัลมีคุณค่า เช่น เงินรางวัล ความดีความชอบมี สัดส่วนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการสอบถามเป็นรายบุคคล ห้องผู้บริหารไม่ปิดสามารถเข้าพบได้ ตลอดเวลา เชิญชวนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน เช่น เป็นกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารนำพาคณาจารย์ไปหาชุมชน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 30 ตุลาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“... การสร้างวิสัยทัศน์โดยประชุมฝ่าย หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้เพื่อจัดทำร่างวิสัยทัศน์ แล้วนำเข้าที่ประชุมใหญ่ มองที่ผลผลิต เช่น การมีงานทำ มีการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์โดยกำหนดในแผนกลยุทธ์ ระยะกลาง ระบุในแผนปฏิบัติการ และกิจกรรม มีการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน ใช้รูปแบบ TOPSTARS ใช้กระบวนการคุณภาพ PDCA สร้างงาน วิจัยแล้วเสนอวิธีการใหม่ๆ มาใช้ มีการประเมิน ความเสี่ยง ประชุม 1 ครั้ง/ภาคเรียน แล้วนำข้อมูลมาใช้ทำแผนปฏิบัติการ แบ่งการบริหารงานโดยครู ที่ปรึกษา แนวตั้งระดับชั้น มีการจูงใจ และเสริมแรง เช่น การทำ KM มีงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ พอเพียง ให้มีส่วนร่วมคิดร่วมทำ ให้โอกาสเสนอความคิด ฝ่ายบริหารสนับสนุน และร่วมกันแก้ปัญหา มีการเยี่ยมชมชั้นเรียน นิเทศแบบไม่เป็นทางการให้บทบาทเป็นคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการจัด กิจกรรมหน้าเสาธง ใช้ไลน์ส่งภาพการทำงาน สร้างทางเลือกหลายๆ ทางให้ผู้ร่วมงาน จัดเวลาว่างให้ แต่ละฝ่ายว่างตรงกันเพื่อใช้ในการติดตามงาน...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 31 ตุลาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“... มีการสร้างขวัญกำลังใจ ศึกษาดูงานกลุ่มย่อย จัดอบรมย่อยให้แก่นำ รายงานจากครู หัวหน้าระดับ รองผู้อำนวยการ โดยใช้ไลน์กลุ่ม ฝ่าย กลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะ ระดับชั้นประชุม 1 ครั้ง/สัปดาห์ ระบุในแผนปฏิบัติการ และกิจกรรม จัดการงานภายนอกสถานศึกษา ไม่ให้กระทบต่อการเรียน แจ้งครูที่เกี่ยวข้องทราบแนวปฏิบัติใช้ไลน์กลุ่มรายงานการปฏิบัติงาน มีการกระจายอำนาจตัดสินใจ ผู้บริหารมอบงานและติดตามงานจากฝ่าย กลุ่มงาน ฝ่าย กลุ่มงาน มอบงานและติดตามงานจากบุคลากร จัดมีให้สวัสดิการทุกอย่าง เช่น วันเกิด งานสำเร็จมีการเลี้ยง ขอบคุน มีอาหารเลี้ยงในที่ประชุม มีเสื้อกลุ่มแจกในกรณีเป็นงานกลุ่ม มีการใช้บุคลากรให้ตรงกับ ความถนัด. ให้บริการสถานที่กับชุมชน...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 13 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

สถานศึกษาแห่งที่ 2 มีวิธีปฏิบัติดังนี้

“... การสร้างวิสัยทัศน์ใช้แนวทางของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล ประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ประชุมคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดให้ทุกคนมีเป้าหมาย และมีโครงการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียนภาคเรียนละ 2 ครั้ง ประชุมคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้บริหารสถานศึกษา เดือนละ 2 ครั้ง...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

“... การส่งงานติดตามโดยมีเงื่อนไขไม่ได้โบนัส มีการใช้จดหมายเวียน ฝ่ายบริหารมอบนโยบาย ครูหัวหน้าฝ่าย ครูประจำชั้น ประชุมกำกับ ติดตาม มีความชัดเจนของข้อมูล ใช้ไลน์กลุ่มผู้ปกครอง ไลน์กลุ่มครูระดับชั้นฝ่ายบริหารมอบนโยบาย ครูหัวหน้าฝ่าย ครูประจำชั้น ประชุมกำกับ ติดตาม ให้อาจารย์ศึกษากับบุคลากรระดับปริญญาโท ปริญญาเอก รางวัลอยู่นาน 15 ปี 20 ปี 30 ปี เป็นเงินหรือทองคำ มีโบนัส มีรางวัลสำหรับบุคลากรที่ไม่ขาด ลา มาสาย ของขวัญวันเกิด มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนทุกปีแปรผันตามการทำงาน และการประเมิน สอนเสริมมีเงินใส่ซอง แจกในวันประชุมประจำเดือนให้บริการสถานที่กับชุมชน เป็นสถานที่ประชุมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนทั้งหมด ประกวดผู้นำดีเด่น...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

สถานศึกษาแห่งที่ 3 มีวิธีปฏิบัติดังนี้

“... มีการเตรียมบุคลากรโดยพัฒนาบุคลากรก่อนเปิดภาคเรียน และก่อนเปิดภาคเรียน มีการทดสอบความเข้าใจใจองค์กร เกณฑ์ผ่าน 75 % ผู้บริหารชี้แจงยุทธศาสตร์ มีการวางแผน มีโครงการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ บุคลากรสอนกันเองใช้ความเข้มแข็งมาจากข้างใน การฝึกการสอนให้กับบุคลากรที่ย้ายมาใหม่ รับราชการใหม่ และนักศึกษาฝึกประสบการณ์ ใช้โปรแกรมงานสารบรรณ ส่งงานทาง online สแกนผ่านตา การพิจารณาขั้นเงินเดือนไม่เรียงคิว ไม่ยึดอาวุโส...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 4 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“... ใช้เกณฑ์ประเมินประสิทธิภาพ 7 ชั้น มีห้องเรียน online เช่น เอาตัวเตอร์มาไว้ในห้องเรียน บริหารงานผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ รองผู้อำนวยการเปลี่ยนฝ่ายทุกปี บุคลากรทุกคนถ่ายทอดวิธีการสอนแบบ Thinking school ได้ ประชุมประจำเดือน เรื่องสำคัญต้องตัดสินใจร่วมกันผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากร เมื่อประสบปัญหา ผู้บริหารให้การเสริมแรงโดยบุคลากร พบปัญหา หมายถึงพบทางออก บุคลากรส่งลูกมาเรียนที่โรงเรียนทุกคน สถานศึกษาเข้มแข็ง ภายนอกจึงทำอะไรไม่ได้ ประชุมกลุ่มย่อย ๆ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ อย่างน้อยสัปดาห์

ละครั้ง ไม่ประชุมกลุ่มใหญ่ นักเรียนสามารถขออนุญาตออกจากห้องเรียนได้ถ้าไม่อยากเรียนหรือครูสอนไม่ดี ให้อำนาจรองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ ใช้ไลน์กลุ่ม เฟสบุ๊ค อาหารสมองยามเช้าอ่านหนังสือเล่มไหนมาเล่าให้ ฟอ.ฟัง ตามบทความที่ผู้บริหารส่งให้ ให้อำนาจรองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มอบหมายงานให้ชัดเจน การพิจารณาเลื่อนขั้น มาตามสายงานของแต่ละฝ่าย ...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 4 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

สรุปภาวะผู้นำ จากการศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ได้แก่

1. การสร้างวิสัยทัศน์ 2. การขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ 3. การบริหารเชิงรุก 4. การบริหารเชิงกลยุทธ์ 5. การบริหารจัดการความเสี่ยง 6. การบริหารจัดการความขัดแย้ง 7. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 8. การกระจายอำนาจการตัดสินใจ 9. การจูงใจบุคลากรทำงานจนบรรลุเป้าหมาย 10. การสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร 11. การเป็นผู้นำชุมชนในเขตพื้นที่บริการ

2. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

สถานศึกษาแห่งที่ 1 มีวิธีปฏิบัติดังนี้

“...การมีส่วนร่วม ข้อมูลชัดเจนรู้ทั่วกัน เดินตามกรอบและกลยุทธ์ เน้นการนิเทศติดตาม จากบุคคลภายนอก เช่น ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา การติดตามเป็นลำดับจากผู้อำนวยการ มอรับรอง จากรองมอบผู้ช่วยหรือหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ฯลฯ สร้างความตระหนักให้บุคลากรมีความตั้งใจเพื่อนักเรียน ให้รายงานปัญหาอุปสรรคเป็นระยะๆ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 30 ตุลาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“... ศึกษาจุดเด่นของสถานศึกษา ครู และนักเรียน ศึกษาผลงานที่ผ่านมา บุคลากรและกรรมการสถานศึกษาร่วมกันคิด โดยมีการประชุมร่วมกัน กิจกรรมร่วมกันรับน้องใหม่(ครูใหม่ ครูย้าย) ไหว้ครู ใช้เครือข่าย ไลน์ รายงาน วิธีการที่ได้มาจาก KM ของแต่ละกลุ่มงาน...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 31 ตุลาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“... ประชุมแจ้งทุกกลุ่มสาระ ทุกคน คณะกรรมการจัดทำแผนทำปฏิทินการศึกษา ให้ฝ่ายติดตามมีวาระติดตามในที่ประชุม เจ้าของโครงการขอใช้ ควบคุมโดยกลุ่มการเงิน หัวหน้างานเขียนโครงการ ถ้าไม่มีโครงการจะไม่สามารถขอใช้งบประมาณได้ ให้หัวหน้ากลุ่มหรือฝ่าย พรรณนางาน แล้วนำเสนอเป็น Mind Map...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 13 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

สถานศึกษาแห่งที่ 2 มีวิธีปฏิบัติดังนี้

“... ประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียนภาคเรียนละ 2 ครั้ง ประชุมคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้บริหารสถานศึกษา เดือนละ 2 ครั้ง ฝ่ายบริหารมอบนโยบาย ครูหัวหน้าฝ่ายครูประจำชั้น การส่งงานติดตามโดยมีเงื่อนไขไม่ได้โบนัส สร้างความตระหนัก ทำเป็นตัวอย่าง ร่วมมือช่วยเหลือกัน ประชุมกำกับ ติดตาม...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

สถานศึกษาแห่งที่ 3 มีวิธีปฏิบัติดังนี้

“... การเตรียมบุคลากร พัฒนาบุคลากรก่อนเปิดภาคเรียน มีการวางแผนในหลักสูตร มีโครงการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ บุคลากรสอนกันเองใช้ความเข้มแข็งมาจากข้างใน การฝึกการสอนให้กับบุคลากรที่ย้ายมาใหม่ รัฐบาลใหม่ และนักศึกษาฝึกประสบการณ์ ใช้เกณฑ์ประสิทธิภาพ 7 ข้อ ได้แก่ 1.วิเคราะห์หลักสูตร 2.แผนการสอนแบบ Thinking School 3. บทเรียน Online อย่างน้อย 20 บทเรียนต่อภาคเรียน 4.มีชุดข้อสอบ PISA อย่างน้อย 20 ชุด 5. มีผลการเรียนในวิชาที่สอนระดับดีไม่น้อยกว่า 50% 6. มีผลการเรียนเฉลี่ยวิชาที่สอนสูงกว่าค่าเฉลี่ยจังหวัด 7. มีผลงานดีเด่นระดับประเทศ โดยมีเงื่อนไขห้ามข้ามแต่ละข้อ ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 4 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

สรุปการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์จากการศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ได้แก่ 1.การดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ 2. การกำหนดกลยุทธ์ที่ท้าทายมีความเป็นไปได้ 3. แนวปฏิบัติของบุคลากรมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 4. การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ

3 การจัดการความรู้

สถานศึกษาแห่งที่ 1 มีวิธีปฏิบัติดังนี้

“... ตามหนังสือ ศธ ที่ 21/2561 ให้ครูทำ Log Book มีโปรแกรมบริหารจัดการที่จัดทำขึ้นใช้ในสถานศึกษา มีการสำรองข้อมูลไว้ใน Hard Disk สำรอง ข้อมูลที่สำคัญขออนุญาตใช้ข้อมูลทุกครั้ง ผู้เกษียณราชการในแต่ละปีถ่ายทอดประสบการณ์ปีละ 1 ครั้ง บุคลากรที่ประสบผลสำเร็จถ่ายทอดประสบการณ์ปีละ 1 ครั้ง มอบให้กลุ่มงาน ฝ่าย นำเสนอฝ่ายบริหาร นำข้อมูลที่ได้มาสรุปและคิดมาตรการใหม่...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 30 ตุลาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“... คณะกรรมการวิชาการเป็นผู้ดำเนินการ ฝ่ายบริหารมีการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน นำผลที่รวบรวมมาทำ KM สรุป แล้วนำมาทำโครงการใหม่ ให้รางวัลสิ่งตอบแทน ให้บุคลากรที่ประสบผลสำเร็จพาทำ และถ่ายทอดประสบการณ์ ใช้กระบวนการถ่ายทอดสื่อสารจากฝ่ายกระจายความรู้ให้ทีมงาน ประชุมกลุ่มงาน ฝ่าย และประชุมครูกำชับอีกครั้ง ติดตามรายงานด้วยภาพถ่ายการปฏิบัติทางไลน์กลุ่ม...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 31 ตุลาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“... แข่งขันภายใน ภายนอก และให้รางวัล ทุกคนสรุปรายงานผลสำเร็จที่มีประสิทธิภาพประจำปี 5 หน้ากระดาษ โดยรายงานผลที่เกิดกับนักเรียน ตนเอง และชุมชน นิเทศก่อนการทำงาน เช่น ประชุมก่อนการทำงานทุกครั้ง ให้นำเสนอฝ่ายบริหารคัดเลือกวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อนำไปแสดงในที่ประชุมครูทั้งหมดและไลน์กลุ่ม นำสรุปงานที่ได้มาสร้างวิธีการใหม่ ๆ ศึกษาดูงานสถานศึกษาในโครงการเดียวกัน ศึกษาดูงานเป็นกลุ่มเล็ก...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 13 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

สถานศึกษาแห่งที่ 2 มีวิธีปฏิบัติดังนี้

“...ประชุมทำงานทุกครั้ง ประชุมครูประจำเดือน วิธีการที่รู้ทั่วถึงใช้ไลน์ รายงานด้วยภาพถ่ายการปฏิบัติทางไลน์กลุ่ม ประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียนภาคเรียนละ 2 ครั้ง ประชุมคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้บริหารสถานศึกษา เดือนละ 2 ครั้ง มีโปรแกรมบริหารจัดการ E-office ส่งงานด้วยโปรแกรม SWIS มีระบบยืนยันตัวตน อบรม สัมมนา แล้วมาสรุปเป็นรูปเล่มหลังสัมมนา ภายในสถานศึกษาถ่ายทอดจากคนเก่งช่วยนำสู่การปฏิบัติ เช่น ทำโปรแกรม Homework Online ประชุมระดับ จัดตารางให้ว่างตรงกัน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

สถานศึกษาแห่งที่ 3 มีวิธีปฏิบัติดังนี้

“... มีโปรแกรมบริหารจัดการ E-office และ โปรแกรมที่เขียนขึ้นเอง ทำเรื่องยากให้ง่าย มีระบบยืนยันตัวตน บทเรียน Online อย่างน้อย 20 บทเรียนต่อภาคเรียน จัดเวลาอบรมทำแผนการสอน แบบ Thinking School ให้ครบ 100 % มีการนิเทศการสอน โดยมีทีม IT ไปติดตั้งกล้องถ่ายทอด ให้ ผู้อำนวยการ และทีมนิเทศดู แล้วให้คำแนะนำเชิงบวก สลับกันเป็นวิทยากร มีครูและนักเรียนมาแลกเปลี่ยน แบบฝังตัวอยู่ในสถานศึกษา มีการอบรมก่อนเปิดภาคเรียน เพื่อทำแผนการสอนในปีการศึกษาต่อไป มีการฝึกสอนแบบ Thinking School จนกว่าจะสอนได้ การนิเทศแบบให้คำแนะนำ เต็มเต็ม ไม่จับผิด ประชุมหัวหน้ากลุ่มสาระฯ เพื่อถอดบทเรียน

โดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ต้องไปสรุปปัญหาของกลุ่มสาระตนเองมาก่อนทุกปี นำปัญหาที่ได้มาหาวิธีการแก้ปัญหาพร้อมกันจากการถอดบทเรียน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 4 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

สรุปตัวชี้วัดการจัดการความรู้ จากการศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ได้แก่ 1. การจัดเก็บข้อมูลและบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ 2. การสร้างและสะสมความรู้ 3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดี 4. การนำองค์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน และ 5. การถอดบทเรียนของการบริหารจัดการสถานศึกษา

4. การจัดการกระบวนการ

สถานศึกษาแห่งที่ 1 มีวิธีปฏิบัติดังนี้

“... สอบถามข้อมูลกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน การประชุมผู้ปกครองภาคเรียนละ 1 ครั้ง การประชุมของสภานักเรียน แบบสำรวจข้อมูลของนักเรียน ผู้ปกครองหน่วยงานภายนอก นำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวางแผนปฏิบัติการ สภานักเรียน ผู้ปกครองเครือข่ายฝ่ายบริหารใช้ข้อมูลประกอบประชุมเพื่อพัฒนาสถานศึกษา คณะกรรมการบริหาร กลุ่มงาน และฝ่ายนำความเสี่ยงที่ยังมีอยู่มาเขียนโครงการ สรุปงานแต่ละฝ่าย กลุ่มงาน เรียงลำดับความจำเป็นศึกษาดูงาน นำวิธีการมาใช้...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 30 ตุลาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“... สรุปแผนปฏิบัติงานเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการจัดทำแผนประจำปี วิเคราะห์มาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้ยึดหลักของมัธยม ประชุมฝ่าย /กลุ่มสาระการเรียนรู้ ทุกสัปดาห์ กรณีเร่งด่วนจะพูดคุยเป็นรายกรณี ตรวจสอบความพึงพอใจจากผู้ปกครอง ครู นักเรียน คณะกรรมการแต่ละฝ่ายสนับสนุนกิจกรรมนั้นๆ เรียงลำดับความจำเป็นจัดคนลงงาน เช่น สอนงานบัดดี้ พี่สอนน้อง ผู้รับผิดชอบพรณนางานของตนเอง ใช้ผล O-net เปรียบเทียบกับสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบ หรือตัวอย่าง สรุปงานนอกสถานที่...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 31 ตุลาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“... กำหนดหน้าที่ให้รับผิดชอบเป็นรายลักษณะอักษร ให้สรุปงาน 5 หน้า ให้ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ที่ประสบผลสำเร็จมาแนะนำ ให้บันทึก Logbook การทำงานไว้เป็นของตนเอง โดยให้ รอง.ผอ.รับรอง ใช้ผลงานกำกับ หัวหน้าระดับพิจารณาความดีความชอบ มอบหมายงานทางอ้อม ตรวจสอบดูว่าปฏิบัติงานได้บ้าง ใช้จิตวิทยา เช่น พยายามชวนพูดคุย กระตุ้นให้ช่วยทำงาน พูดจาโน้มน้าวเชิญชวนให้กำลังใจ ใช้เครือข่าย เพื่อนชวนเพื่อนมาทำงาน...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 13 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

สถานศึกษาแห่งที่ 2 มีวิธีปฏิบัติดังนี้

“... สอบถามข้อมูลผู้ปกครอง และนักเรียน สอบถามข้อมูลจากสมาคมผู้ปกครองและครู ครึ่งละ 2 เดือน ได้ข้อมูลจากกล่องแสดงความคิดเห็น มี E-mail ให้แสดงความคิดเห็น ประชุมคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้บริหารสถานศึกษา 2 ครั้งต่อเดือน ประชุมก่อน และหลังทำงานเสร็จ ประชุมครูประจำเดือน เรียงลำดับความจำเป็นการทำงาน เรียงลำดับคะแนนการปฏิบัติงาน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

“... กรณีครูที่ไม่มีผลปฏิบัติงานเชิงบวก แจ้งผล และแนะนำ ย้ายแผนก ครูผู้สอนลงเป็นครูเจ้าหน้าที่ เลื่อนลงมาเป็นขายคูปอง ฝ่ายบริหารใช้ข้อมูลประกอบประชุมเพื่อพัฒนาสถานศึกษา สรุปรงานแต่ละฝ่าย กลุ่มงาน เปรียบเทียบกับสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบ หรือตัวอย่าง ศึกษาดูงาน นำวิธีการมาใช้...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

สถานศึกษาแห่งที่ 3 มีวิธีปฏิบัติดังนี้

“... นำผลมาจากสมัชชาการศึกษา ศึกษาบริบทมหาวิทยาลัย กำหนดคุณลักษณะของผู้เรียน เปิดโปรแกรมการเรียน 14 โปรแกรม มีการประชาสัมพันธ์ ใช้กระบวนการ P D C A การทำงานเป็นทีมมีทีมย่อย เช่น ทีมหลักสูตร มี 14 ทีม ตามโปรแกรม ประชุมกลุ่มย่อยบ่อย ๆ อย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง สำหรับครูที่ไม่มีผลปฏิบัติงานมีความเชื่อว่าไม่ทำเพราะไม่มีโอกาสจะป้อนงานให้ทำ ไม่ใช้การลงโทษเชิงลบ ดึงมาเป็นทีมโดยให้ทีมช่วยเหลือพาทำงาน และเป็นพี่เลี้ยง มีการประชุมผู้ปกครอง สร้างไลน์กลุ่มประจำชั้นระหว่างครูกับผู้ปกครองเพื่อใช้ติดต่อกันระหว่างบ้านกับสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษาประชุม สรุปรายงานประจำปี ผู้ปกครองสามารถติดต่อผู้อำนวยการสถานศึกษาได้โดยตรง นักเรียนไม่มีการแข่งขันต่างๆ สถานศึกษานี้เป็นที่เดียวในประเทศที่ทำการสอนแบบ Thinking School ซึ่งเหมาะสมกับนักเรียนที่สุดแล้ว...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 4 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“... มีการประเมินภายใน มีการวิเคราะห์แต่ละหลักสูตร ทุกสิ้นปี การศึกษามีการประเมินหลักสูตร เชิญอาจารย์จากมหาวิทยาลัยมาวิพากษ์หลักสูตร ผู้บริหารมีความสามารถในการเสริมแรง ให้แนวคิดที่ติดต่อกการทำงาน...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 4 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

สรุปตัวชี้วัดการจัดการกระบวนการจากการศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ได้แก่ 1. การวิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน 2. การวิเคราะห์การบริหารจัดการการศึกษา 3. การจัดลำดับขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ 4. การดำเนินการกับผู้ไม่มีผลปฏิบัติงาน 5. การใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6. การเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น และ 7. การกำหนดแนวทางป้องกันกระบวนการที่มีความเสี่ยง

5 การพัฒนาบุคลากร

สถานศึกษาแห่งที่ 1 มีวิธีปฏิบัติดังนี้

“... จัดอบรมภายในสถานศึกษา ภาคเรียนละ 1 ครั้งก่อนเปิดภาคเรียน จัดอบรมภายนอก ส่งครูเข้ารับการอบรม และอบรมหลักสูตรคู่มือ อบรมอย่างน้อยปีละ 12 ชั่วโมง นิเทศภายใน และติดตาม แบบกลุ่ม และรายบุคคล ปฐมนิเทศครูใหม่ ครูย้าย การเปลี่ยนแปลงที่ครูรุ่นกลาง กับครูใหม่ช่วยกันขับเคลื่อน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 30 ตุลาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“... ให้ความรู้ครูทั้งหมด ชื่นชมในการปฏิบัติที่ดี นำมายกเป็นตัวอย่าง สร้างจิตสำนึก และให้ความตระหนัก เช่น เปรียบเทียบการทำงานของบุคลากรกับรายได้ว่า มีความคุ้มค่าหรือไม่ ใช้ระบบ TOPSTARS บุคลากรรุ่นเก่า และใหม่ทำงานร่วมกันได้...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 31 ตุลาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“... กระจายงาน ไม่คิดคนเดียว ใช้รูปแบบคณะกรรมการ แบ่งงานให้ครูใหม่ เพื่อเตรียมให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง ทบทวนภารกิจก่อนที่จะปฏิบัติงาน มอบภารกิจให้กับบุคลากร การเป็นกัลยาณมิตร ร่วมลงมือทำ หากำลังเสริมช่วยกันทำงาน ผู้นำไม่ใช่อำนาจ ใช้ให้वान ขอความร่วมมือ และมีการติดตาม...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 13 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

สถานศึกษาแห่งที่ 2 มีวิธีปฏิบัติดังนี้

“... จัดอบรมภายในสถานศึกษา ภาคเรียนละ 1 ครั้งก่อนเปิดภาคเรียน บุคลากรทุกคนมีเป้าหมายของตนเอง ประมาณ 2-3 ข้อ ต่อปี ให้หาที่มงานเอง ให้แสดงความคิดเห็น ถัดคิดถัดทำ กระจายงาน แบ่งฝ่ายทำงาน ส่งครูเข้ารับการอบรม ประชุมฝ่าย...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

“... นิเทศภายใน และติดตาม แบบกลุ่ม และรายบุคคล ทุนการศึกษา
ส่งไปเรียนอินเดีย ยุโรป และนิวซีแลนด์ นิเทศ ครูใหม่ 3 ครั้ง/ภาคเรียน ครูเก่า ครั้ง/ภาคเรียน
ประชุมครูประจำเดือน...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

สถานศึกษาแห่งที่ 3 มีวิธีปฏิบัติดังนี้

“... มีโครงการพัฒนาบุคลากร โดยใช้ที่มหาวิทยาลัยของสถานศึกษา
มีการสรุปการจัดการเรียนการสอนในภาคเรียนที่ผ่านมา ใช้เวลา 1 สัปดาห์ เน้นวิทยากรภายใน ใช้ KM
มีการอบรมกลุ่มย่อย มีโครงการพัฒนาบุคลากรตามแนวทาง Thinking School...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 4 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“... มีการแบ่งสาย เช่น ฝ่ายวิชาการ หัวหน้าวิชาการ ประถมศึกษา
มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย เน้นวิทยากรในสถานศึกษา ครูเป็นวิทยากร หมุนเวียน
เปลี่ยน รองผู้อำนวยการรับผิดชอบฝ่ายต่าง ๆ ทุกปี...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 4 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

สรุปตัวชี้วัดการพัฒนาบุคลากร จากการศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี
ได้แก่ 1. การพัฒนาบุคลากรตามวิสัยทัศน์ 2. การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคลากรให้มีจุดมุ่งหมาย
เดียวกัน และ 3. การสร้างทีมงานให้บุคลากร

6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สถานศึกษาแห่งที่ 1 มีวิธีปฏิบัติดังนี้

“... มีการสำรวจความต้องการโดยใช้แบบสอบถามความต้องการของ
นักเรียน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ครู บุคลากร และชุมชน แบบสำรวจความพึงพอใจต่อการ
จัดการศึกษา ประชุมผู้ปกครอง แล้วสำรวจความต้องการและพึงพอใจ ประชุมกรรมการสถานศึกษา
สำรวจความต้องการและพึงพอใจ สังเกต หรือสัมภาษณ์ในขณะที่ออกเยี่ยมบ้านนักเรียน นำข้อมูล
ต่างๆ มาจากหน่วยงานใกล้เคียง...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 30 ตุลาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“... งานศิษย์เก่า ระดมความคิด ระดมทุน มีการติดต่อสื่อสารกันทาง
โทรศัพท์ หนังสือราชการ ไลน์ ประชุมร่วมกันก่อนการทำงานทุกครั้ง...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 31 ตุลาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“... จัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมใช้งานทุกด้าน อาคาร
สถานที่มีแนวปฏิบัติการใช้อาคาร ไปจัดกิจกรรมให้กับสังคม ชุมชน นำข้อมูลที่ได้จากการสอบถามมา
ปรับปรุงการให้บริการ...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 13 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

สถานศึกษาแห่งที่ 2 มีวิธีปฏิบัติดังนี้

“... สอบถามข้อมูลผู้ปกครอง นักเรียน และครู สอบถามข้อมูลจาก
สมาคมผู้ปกครองและครู 2 เดือนต่อครั้ง ได้ข้อมูลจากกล่องแสดงความคิดเห็น มี E-mail ให้แสดง
ความคิดเห็น ประชุมผู้ปกครอง แล้วสำรวจความต้องการและพึงพอใจ จัดงานศิษย์เก่า ราตรีสัมพันธ์
(วันนักเรียนจบการศึกษา)...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

“...มีการติดต่อสื่อสารกันทางโทรศัพท์ หนังสือราชการ ไลน์ ประชุม
ผู้ปกครอง แล้วสำรวจความต้องการและพึงพอใจ แจกสติ๊กเกอร์ของสถานศึกษา เพื่อได้สิทธิพิเศษ
เช่น ที่จอดรถ การผ่านเข้าออก แจกเอกสารประชาสัมพันธ์ การตอบคำถามได้ทุกคำตอบ หากตอบ
ไม่ได้ขอเบอร์โทรศัพท์เพื่อติดต่อกลับ สภานักเรียนให้บริการแยกที่เข้ามาสถานศึกษา...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

สถานศึกษาแห่งที่ 3 มีวิธีปฏิบัติดังนี้

“... สถานศึกษามีทางเลือกตามโปรแกรมต่าง ๆ 14 โปรแกรม
เปิดการสอนตรงตามความถนัดและสนใจของนักเรียน ครูประจำชั้นสำคัญที่สุด ถ่ายทอดให้นักเรียน
ผู้ปกครอง ไลน์กลุ่มครูผู้ปกครอง ใช้สื่อสารร่วมกัน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 4 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“... เป็นแหล่งศึกษาดูงาน ห้องสมุดรถไฟให้บริการมารับนักเรียน
ห้องสมุดโรงเรียนทุกคนสามารถใช้บริการได้...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา. 4 ธันวาคม 2561 : สัมภาษณ์)

สรุปตัวชี้วัดการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการศึกษา
สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ได้แก่ 1. การให้บริการตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. ความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน 3. การสำรวจความพึงพอใจ
การให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน

สถานศึกษาแห่งที่ 1 มีวิธีปฏิบัติดังนี้

“... ศึกษาสารสนเทศปีก่อนเป็นตัวตั้งพัฒนาค่าเป้าหมาย นำข้อมูลหรือวิธีการปฏิบัติจากการศึกษาดูงานและเทียบเคียง ไม่ลองผิดลองถูก เปิดโอกาสให้ผู้รับผิดชอบเป็นผู้กำหนด ภาพรวมให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนด มีคู่มือพรรณนางาน โดยให้ทุกคนพรรณนางาน กำหนดปฏิทินการทำงาน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 30 ตุลาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“... กำหนดขอบเขตการประเมิน มีสัดส่วนเป็นฝ่าย กลุ่มสาระการเรียนรู้ ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ภาคเรียนละ 1 ครั้ง รายงานทางไลน์ ทางเอกสาร ตั้งคณะกรรมการพิจารณา กระจายอำนาจ จากผอ. ไปยังรอง หัวหน้างาน และครู ตามลำดับ สรุปรายงาน โดยทบทวนผลการปฏิบัติงาน ศึกษาดูงาน...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 31 ตุลาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“... ประเมินตามค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประเมินจากโครงการที่ทำ คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาติดตามการปฏิบัติงาน คณะกรรมการแต่ละชุดติดตาม และรายงานฝ่ายบริหาร รายงาน แล้วประเมิน กำหนดปฏิทินการรายงาน เช่น คณะสัรายงานเดือนละ 1 ครั้ง...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 13 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

สถานศึกษาแห่งที่ 2 มีวิธีปฏิบัติดังนี้

“... ประชุมคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้บริหารสถานศึกษา 2 ครั้งต่อเดือน ประชุมก่อนทำงาน ประชุมครูประจำเดือน ประเมินผล สิ้นปี ต้นปีการศึกษาแจ้งเกณฑ์การประเมินของมูลนิธิ และของสถานศึกษา ทุกฝ่ายประเมินครู และประเมินทุกเดือน มีการนิเทศ แจ้งผลการประเมินเป็นระดับ A B C ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

“... มีการประเมินคุณภาพการศึกษา โดยคณะกรรมการกลางจากมูลนิธิมาตรวจสอบ 5 วัน 11 คนโดยแยกเป็นด้าน ๆ ตามแบบรายงานการดำเนินงานตามมาตรฐานการของมูลนิธิ...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

สถานศึกษาแห่งที่ 3 มีวิธีปฏิบัติดังนี้

“... หลักสูตรมีจุดหมายชัดเจน มีความชัดเจนในแต่ละโปรแกรม 14 โปรแกรม นักเรียนสามารถย้ายโปรแกรมได้ตามเงื่อนไขของโปรแกรมนั้น ๆ ข้อตกลงร่วมกัน 7 ข้อ ได้แก่ 1. วิเคราะห์หลักสูตร 2. แผนการสอนแบบ Thinking School 3. บทเรียน Online อย่างน้อย 20 บทเรียนต่อภาคเรียน 4. มีชุดข้อสอบ PISA อย่างน้อย 20 ชุด 5. มีผลการเรียนในวิชาที่สอนระดับดีไม่น้อยกว่า 50% 6. มีผลการเรียนเฉลี่ยวิชาที่สอนสูงกว่าค่าเฉลี่ยจังหวัด 7. มีผลงานดีเด่นระดับประเทศ โดยมีเงื่อนไขห้ามข้ามแต่ละข้อ ประเมินผลปลายปี ตามเกณฑ์ประสิทธิภาพ คะแนนสูงไปศึกษาดูงานต่างประเทศ เช่น ยุโรป...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 4 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“... ในห้องเรียนมีการนิเทศการเรียนการสอนเป็นประจำ ทีมนิเทศเข้าไปนิเทศ เยี่ยมชั้นเรียนโดยไม่บอก นิเทศ Online ครูมีแผนการสอนคิดทุกแผน และเป็นไปตามที่สถานศึกษากำหนด...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา., วันที่ 4 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

สรุปตัวชี้วัดการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานจากการศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ได้แก่ 1. กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง 2. ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงาน 3. การตรวจสอบประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา และ 4. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยนำองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้จากการสังเคราะห์ในระยยะที่ 1 นำตัวชี้วัดนั้นไปสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ของสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ แล้วนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัด ได้องค์ประกอบการ และตัวชี้วัด ปรากฏดังตาราง 26

พหุ ประสิทธิภาพ

ตาราง 26 การสังเคราะห์องค์ประกอบ และตัวชี้วัด จากการศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี

การศึกษาระยะที่ 1	การศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี	การสังเคราะห์
ภาวะผู้นำ 1. สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทายเป็นไปได้อ 2. สามารถขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ 3. มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงรุก 4. มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 5. มีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง 6. มีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง 7. มีความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 8. มีความมั่นคงในเป้าหมาย 9. มีความกล้าหาญทางจริยธรรม 10. ตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 11. มีกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร	ภาวะผู้นำ 1. การสร้างวิสัยทัศน์ 2. การขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ 3. การบริหารเชิงรุก 4. การบริหารเชิงกลยุทธ์ 5. การบริหารจัดการความเสี่ยง 6. การบริหารจัดการความขัดแย้ง 7. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 8. - 9. - 10. - 11. การกระจายอำนาจการตัดสินใจ	ภาวะผู้นำ 1. สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทายเป็นไปได้อ 2. สามารถขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ 3. มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงรุก 4. มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 5. มีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง 6. มีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง 7. มีความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 8. มีความมั่นคงในเป้าหมาย 9. มีความกล้าหาญทางจริยธรรม 10. ตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 11. มีกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร

ตาราง 26 (ต่อ)

การศึกษาระยะที่ 1	การศึกษาศาสนศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี	การสังเคราะห์
12. มีความสามารถในการจูงใจ การทำงานของบุคลากรให้ บรรลุเป้าหมาย 13. สร้างแรงบันดาลใจแก่ บุคลากร 14. มีวิธีการสร้างบรรยากาศใน การทำงาน 15. มีบุคลิกภาพที่ดี 16. มีความสามารถในการเป็น ผู้นำชุมชนในเขตพื้นที่บริการ	9. การจูงใจบุคลากรทำงานจน บรรลุเป้าหมาย 10. การสร้างแรงบันดาลใจแก่ บุคลากร - - 11. การเป็นผู้นำชุมชนในเขต พื้นที่บริการ	12. มีความสามารถในการจูง ใจการทำงานของบุคลากร ให้บรรลุเป้าหมาย 13. สร้างแรงบันดาลใจแก่ บุคลากร 14. มีวิธีการสร้างบรรยากาศใน การทำงาน 15. มีบุคลิกภาพที่ดี 16. มีความสามารถในการเป็น ผู้นำชุมชนในเขตพื้นที่ บริการ
การกำหนดวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์ 1. มีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 2. มีกระบวนการดำเนินงานตาม พันธกิจเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ 3. มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ทำทนาย มีความเป็นไปได้ 4. มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ มีความยืดหยุ่น 5. มีการเชื่อมโยงตัวชี้วัดเข้ากับ วิสัยทัศน์และพันธกิจ	การกำหนดวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์ - 1. การดำเนินงานตามพันธกิจ เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ 2. การกำหนดกลยุทธ์ที่ทำทนาย มีความเป็นไปได้ - -	การกำหนดวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์ 1. มีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 2. มีกระบวนการดำเนินงาน ตามพันธกิจเพื่อนำไปสู่ วิสัยทัศน์ 3. มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ทำ ทนายมีความเป็นไปได้ 4. มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ที่มีความยืดหยุ่น 5. มีการเชื่อมโยงตัวชี้วัดเข้ากับ วิสัยทัศน์และพันธกิจ

ตาราง 26 (ต่อ)

การศึกษาระยะที่ 1	การศึกษาศานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี	การสังเคราะห์
6. มีวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์	-	6. มีวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์
7. มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยง กับวิสัยทัศน์	3. แนวปฏิบัติของบุคลากรมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์	7. มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยง กับวิสัยทัศน์
8. สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์	-	8. สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์
9. มีแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์	-	9. มีแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์
10. มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน	4. การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ	10. มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน
การจัดการความรู้	การจัดการความรู้	การจัดการความรู้
1. มีการจัดเก็บข้อมูล และบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ	1. การจัดเก็บข้อมูลและบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ	1. มีการจัดเก็บข้อมูลและบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. มีการสร้าง และสะสมความรู้เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ	2. การสร้างและสะสมความรู้	2. มีการสร้าง และสะสมความรู้เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ

ตาราง 26 (ต่อ)

การศึกษาระยะที่ 1	การศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี	การสังเคราะห์
3. ฝ่ายต่างๆ ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์	-	3. ฝ่ายต่างๆ ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์
4. นำความรู้จากภายนอกมาใช้อย่างเหมาะสม	-	4. นำความรู้จากภายนอกมาใช้อย่างเหมาะสม
5. มีวิธีการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว	-	5. มีวิธีการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
6. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ	3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดี	6. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
7. มีการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงาน	4. การนำองค์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	7. มีการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงาน
8. ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมีระบบการรักษาความปลอดภัยพร้อมใช้งานเสมอ	-	8. ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมีระบบการรักษาความปลอดภัยพร้อมใช้งานเสมอ
9. ข้อมูลที่จัดเก็บสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว	-	9. ข้อมูลที่จัดเก็บสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว
10. มีการถอดบทเรียนของการบริหารจัดการสถานศึกษา	5. การถอดบทเรียนของการบริหารจัดการสถานศึกษา	10. มีการถอดบทเรียนของการบริหารจัดการสถานศึกษา

ตาราง 26 (ต่อ)

การศึกษาระยะที่ 1	การศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี	การสังเคราะห์
<p>การจัดการกระบวนการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. วิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน 2. วิเคราะห์การบริหารจัดการของทุกฝ่ายในสถานศึกษา 3. มีกระบวนการทำงานที่สนับสนุนบุคลากร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ 4. เชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา 5. จัดลำดับขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ 6. มีความเข้าใจขั้นตอนการทำงานของกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษา 7. บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการกระบวนการ 8. มีวิธีการดำเนินงานกับผู้ไม่มีผลการปฏิบัติงาน 9. มีกฎเกณฑ์ที่ยืดหยุ่น 10. มีวิธีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม 	<p>การจัดการกระบวนการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การวิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน 2. การวิเคราะห์การบริหารจัดการการศึกษา - - 3. การจัดลำดับขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ - - 4. การดำเนินการกับผู้ไม่มีผลปฏิบัติงาน - - 	<p>การจัดการกระบวนการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. วิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน 2. วิเคราะห์การบริหารจัดการของทุกฝ่ายในสถานศึกษา 3. มีกระบวนการทำงานที่สนับสนุนบุคลากร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ 4. เชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา 5. จัดลำดับขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ 6. มีความเข้าใจขั้นตอนการทำงานของกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษา 7. บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการกระบวนการ 8. มีวิธีการดำเนินงานกับผู้ไม่มีผลการปฏิบัติงาน 9. มีกฎเกณฑ์ที่ยืดหยุ่น 10. มีวิธีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

ตาราง 26 (ต่อ)

การศึกษาระยะที่ 1	การศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี	การสังเคราะห์
11. นำผลการทบทวนการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของกระบวนการที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	-	11. นำผลการทบทวนการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของกระบวนการที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
12. ปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	-	12. ปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ
13. ใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5. การใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	13. ใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
14. มีการนำปัญหาวิเคราะห์สาเหตุ	-	14. มีการนำปัญหาวิเคราะห์สาเหตุ
15. มีการเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน	6. การเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น	15. มีการเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน
16. ตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง	-	16. ตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง
17. กำหนดแนวทางป้องกันกระบวนการที่มีความเสี่ยงการพัฒนาบุคลากร	7. การกำหนดแนวทางป้องกันกระบวนการที่มีความเสี่ยงการพัฒนาบุคลากร	17. กำหนดแนวทางป้องกันกระบวนการที่มีความเสี่ยงการพัฒนาบุคลากร
1. บุคลากรเข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์พันธกิจ	-	1. บุคลากรเข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์พันธกิจ
2. มีการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์	1. การพัฒนาบุคลากรตามวิสัยทัศน์	2. มีการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์

ตาราง 26 (ต่อ)

การศึกษาระยะที่ 1	การศึกษาศาสนศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี	การสังเคราะห์
3. มีวิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและมุมมองที่ทำให้บุคลากรมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน	2. การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคลากรให้มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน	3. มีวิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและมุมมองที่ทำให้บุคลากรมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน
4. มีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	-	4. มีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน
5. ให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากร	-	5. ให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากร
6. บุคลากรมีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน	-	6. บุคลากรมีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน
7. มีการสร้างทีมงานให้กับบุคลากร การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3. การสร้างทีมงานให้บุคลากร การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	7. มีการสร้างทีมงานให้กับบุคลากร การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1. ให้บริการได้ตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. การให้บริการตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. ให้บริการได้ตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. มีความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง	2. ความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	2. มีความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง
3. บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน	-	3. บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน

ตาราง 26 (ต่อ)

การศึกษาระยะที่ 1	การศึกษาศานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี	การสังเคราะห์
<p>4. สถานศึกษาทราบว่า ใครคือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สถานศึกษา</p> <p>5. มีการให้บริการที่ประทับใจ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>6. ปรับปรุงวิธีการให้บริการกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่าง สม่าเสมอ</p> <p>7. มีการวัด สํารวจ เก็บข้อมูล ความต้องการ ความพึงพอใจ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อม รับฟังความคิดเห็น</p> <p>8. มีการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย</p> <p>9. มีการจัดเตรียมความพร้อม ในการให้บริการแก่ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>3. การสำรวจความพึงพอใจการ ให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p>4. สถานศึกษาทราบว่า ใครคือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สถานศึกษา</p> <p>5. มีการให้บริการที่ประทับใจ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>6. ปรับปรุงวิธีการให้บริการกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่าง สม่าเสมอ</p> <p>7. มีการวัด สํารวจ เก็บข้อมูล ความต้องการ ความพึงพอใจ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อม รับฟังความคิดเห็น</p> <p>8. มีการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย</p> <p>9. มีการจัดเตรียมความพร้อม ในการให้บริการแก่ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย</p>
<p>การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน</p> <p>1. กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้อง กับความต้องการของ นักเรียน และผู้ปกครอง</p> <p>2. ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการ กำหนดเกณฑ์ผลการ ปฏิบัติงาน</p>	<p>การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน</p> <p>1. กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้อง กับความต้องการของ นักเรียน และผู้ปกครอง</p> <p>2. ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการ กำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงาน</p>	<p>การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน</p> <p>1. กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้อง กับความต้องการของ นักเรียน และผู้ปกครอง</p> <p>2. ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการ กำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงาน</p>

ตาราง 26 (ต่อ)

การศึกษาระยะที่ 1	การศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี	การสังเคราะห์
3. มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	-	3. มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. มีประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา	3. การตรวจสอบประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา	4. มีประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา
5. มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ	-	5. มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ
6. มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน	4. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน	6. มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
7. มีการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	-	7. มีการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
8. มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	-	8. มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

จากตาราง 26 พบว่า การสังเคราะห์การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี สามารถนำการบริหารจัดการองค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูงในระยะที่ 1 ที่สอดคล้องกันและมีวิธีปฏิบัติแบบเดียวกันมาหลอมรวม ได้ 7 องค์ประกอบ 77 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทายเป็นไปได้ 2) สามารถขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ 3) มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงรุก 4) มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 5) มีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง 6) มีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง 7) มีความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 8) มีความมั่นคงในเป้าหมาย 9) มีความกล้าหาญทางจริยธรรม 10) ตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 11) มีกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร 12) มีความสามารถในการจูงใจการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย 13) สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร 14) มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงาน 15) มีบุคลิกภาพที่ดี และ 16) มีความสามารถในการเป็นผู้นำชุมชนในเขตพื้นที่บริการ

2. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) มีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 2) มีกระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ 3) มีการกำหนด กลยุทธ์ที่ท้าทายมีความเป็นไปได้ 4) มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น 5) มีการเชื่อมโยง ตัวชี้วัดเข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจ 6) มีวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะ บรรลุวิสัยทัศน์ 7) มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องและ เชื่อมโยง กับวิสัยทัศน์ 8) สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์ 9) มีแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์ และ 10) มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

3. การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) มีการจัดเก็บข้อมูล และบริหารจัดการด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) มีการสร้าง และสะสมความรู้เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ 3) ฝ่ายต่าง ๆ ทำงาน ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ 4) นำความรู้จากภายนอกมาใช้ที่เหมาะสม 5) มีวิธีการวัดผลการ ดำเนินการสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว 6) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธี ปฏิบัติที่เป็นเลิศ 7) มีการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการ ปฏิบัติงาน 8) ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมีระบบการรักษาความปลอดภัยพร้อมใช้งานเสมอ 9) ข้อมูลที่ จัดเก็บสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว และ 10) มีการถอดบทเรียนของการบริหารจัดการสถานศึกษา

4. การจัดการกระบวนการ ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองและ นักเรียน 2) วิเคราะห์การบริหารจัดการของทุกฝ่ายในสถานศึกษา 3) มีกระบวนการทำงานที่ สนับสนุนบุคลากร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ 4) เชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่มีผลต่อ ความสำเร็จของสถานศึกษา 5) จัดลำดับขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ 6) มีความเข้าใจ ขั้นตอนการทำงานของกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษา 7) บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกัน ในการจัดการกระบวนการ 8) มีวิธีดำเนินการกับผู้ไม่มีผลปฏิบัติงาน 9) มีวิธีการปฏิบัติที่ยืดหยุ่น 10) มีวิธีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม 11) นำผลการทบทวนการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญ ของกระบวนการที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 12) ปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการ สนับสนุนของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ 13) ใช้ข้อมูลย้อนกลับจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 14) มีการนำ ปัญหาวิเคราะห์สาเหตุ 15) มีการเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีการกิจคล้ายคลึงกัน 16) ตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง และ 17) กำหนดแนวทางป้องกันกระบวนการที่มีความ เสี่ยง

5. การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 1) บุคลากรเข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ 2) มีการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์ 3) มีวิธีการเปลี่ยนแปลง ทัศนคติ และมุมมองที่ทำให้บุคลากรมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน 4) มีการปลูกฝังจิตสำนึก

ในการบริการต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน 5) ให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากร 6) บุคลากร มีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน และ 7) มีการสร้างทีมงานให้กับบุคลากร

6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 1) ให้บริการได้ตรง ความต้องการของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) มีความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง 3) บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน 4) สถานศึกษาทราบว่า ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของสถานศึกษา 5) มีการให้บริการที่ประทับใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6) มีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดี กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) มีการวัด สํารวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็น 8) มีการติดต่อเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 9) มีการจัดเตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับ ความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง 2) ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน 3) มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) มีประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา 5) มีการ พัฒนาคุณภาพการให้บริการ 6) มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน 7) มีการพัฒนาการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง และ 8) มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ตอนที่ 2 การร่างรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 1)

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยร่างรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะ สูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยดำเนินการ รวบรวมข้อมูลที่ได้ศึกษาจากเอกสาร ศึกษาจากสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และจากการศึกษา สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ได้ร่างรูปแบบ (ฉบับที่ 1) ตามกรอบแนวคิด ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิด และวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการองค์การ สมรรถนะสูง ส่วนที่ 3 แนวทางการนำไปใช้ ส่วนที่ 4 การประเมินผล และส่วนที่ 5 เงื่อนไข โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิด และวัตถุประสงค์

ในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based-Economy) ที่ปัจจัยในการผลิตและแข่งขันกำลังเปลี่ยนไปเป็นปัจจัยที่ไม่อาจจับต้องได้มากขึ้น ดังนั้น การพัฒนานวัตกรรมจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้ทุกองค์การสร้างจุดยืนที่เข้มแข็งเป็นองค์การแห่ง นวัตกรรมโดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความอยู่รอด การเจริญเติบโต และการสร้างสมรรถนะในการแข่งขัน อย่างยั่งยืน สภาวะการณ์ดังกล่าวไม่ได้จำเพาะอยู่แต่ในด้านเศรษฐกิจเท่านั้น การบริหารกิจการที่ เกี่ยวกับสาธารณะในยุคโลกาภิวัตน์นี้ จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพ ในการทำให้กิจการ

ดำเนินการไปด้วยดี และบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว กระทบกระเทือนไปทุกกิจการ ไม่เว้น แม้ด้านการจัดการศึกษาที่จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพจึงจะทำให้การบริหารการศึกษา ประสบความสำเร็จ (ธีระ รุญเจริญ, 2553) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในหลายด้านทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบเศรษฐกิจ โลกยุคใหม่ซึ่งมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญยิ่งโดยเฉพาะเมื่อได้แผ่ขยายเข้าสู่องค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ทำให้องค์การทุกองค์การต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ขององค์การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงให้อยู่รอด หน่วยราชการจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ และปรับวิธีการทำงานใหม่เพราะไม่เช่นนั้นแล้ว สังคมไทยจะไม่สามารถแข่งขันได้ในสังคมโลก (วิจารณ์ พานิช, 2547) จากแนวโน้มการประเมิน PISA 2000 จนถึง PISA 2015 พบว่า ผลการประเมินทั้งสามด้านมีแนวโน้มลดลง แม้ว่าช่วง PISA 2009 ถึง PISA 2012 ผลการประเมินด้านวิทยาศาสตร์ การอ่าน และคณิตศาสตร์จะมีแนวโน้มสูงขึ้น แต่ใน PISA 2015 ทั้งสามด้านกลับมีคะแนนลดลงจาก PISA 2012 เมื่อเปรียบเทียบผลการประเมิน เป็นกลุ่มโรงเรียน พบว่า กลุ่มโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคะแนนทุกวิชาลดลง และน้อยกว่ากลุ่มโรงเรียนเน้นวิทยาศาสตร์ กลุ่มโรงเรียนสาธิต กลุ่มโรงเรียนเอกชน กลุ่มโรงเรียน กรมสามัญเดิม (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2559) และจากการทดสอบ ระดับชาติ ของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (2562) ดำเนินการจัดการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ประจำปีการศึกษา 2560 พบว่า คะแนนสอบของนักเรียนแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ในภาพรวมของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาเป็นรายสังกัด พบว่า คะแนนของทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ของนักเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ในอันดับท้าย ๆ

สถานศึกษาเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาผู้เรียน และผลิตกำลังคนให้มีศักยภาพที่จะช่วยพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันด้านเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีกับนานาประเทศได้ ดังนั้น การมี “โรงเรียนคุณภาพ” ถือเป็นนโยบายเร่งด่วนที่สำคัญในการเป็นกลไกให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีความเป็นเลิศ และมีความเสมอภาค ในการให้บริการทางการศึกษาที่เท่าเทียมกันในมาตรฐาน ยึดหยุ่นและหลากหลายในทางปฏิบัติ การจัดการศึกษาเพื่อสู่ความเป็นเลิศ จึงเป็นเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียนให้มีศักยภาพและความพร้อมในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ มาตรฐาน เป็นต้นแบบการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม และท้าทายความสามารถของผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ (ศราวุธ สุตะวงศ์, 2554)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ให้แนวทางในการบริหาร การศึกษาตาม มาตรา 9 การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักดังนี้

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

และจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและจากภายนอกระบบราชการทำให้ หน่วยราชการต่างๆ ต้องมีการปรับตัวเองอยู่ตลอดเวลา พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นกลไกที่สำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนให้หน่วยราชการ ต้องมีการปรับตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้พยายามที่จะนำเสนอเครื่องมือและเทคนิคในการบริหาร จัดการใหม่ ๆ เข้ามาใช้ ในหน่วยราชการ เพื่อให้เป็นกลไก และแนวทางในการพัฒนาระบบราชการ ปัญหาที่สำคัญ ประการหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการคือ หน่วยราชการจำนวนมาก ยังขาดความเข้าใจถึงสาเหตุและ วัตถุประสงค์สำคัญของการนำเครื่องมือ ทางการบริหารจัดการใหม่ ๆ มาใช้ยังไม่เห็นภาพว่าการนำเครื่องมือ ทางการบริหารจัดการต่าง ๆ เหล่านี้มาใช้ จะนำไปสู่ผลลัพธ์ใด รวมทั้งไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่าง เครื่องมือทางบริหารจัดการต่าง ๆ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าการพัฒนาระบบราชการ โดยการนำเครื่องมือ ทางการบริหารจัดการมาใช้นั้นจะทำให้เกิด ภาระแก่หน่วยราชการมากกว่าเป็นการพัฒนาหน่วยราชการ และทำให้การนำเครื่องมือทาง การบริหารจัดการเหล่านี้มาใช้เป็นไป เพื่อตอบสนองต่อนโยบายมากกว่าเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารทุกๆ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนมีความมุ่งหวัง ที่จะพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กร ที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) หรือ องค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) กันทั้งสิ้น เนื่องจากองค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้น ย่อมเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว ปัจจุบันหน่วยงานเอกชนหลายแห่งได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (พสุ เดชะรินทร์, 2549)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยพบว่า สถานศึกษาสังกัดองค์กรบริหาร ส่วนจังหวัด ต้องจัดการศึกษาให้เต็มคุณภาพมีมาตรฐาน และเพิ่มพูนศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่องทำ

ให้สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงหรือสู่ความเป็นเลิศนั้น สถานศึกษาต้องบริหารจัดการตนเองให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน ดังนั้น รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนี้ จึงเป็นเครื่องให้กับผู้บริหาร และบุคลากรในสถานศึกษา นำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการตามบริบทของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อเป็นแนวทางให้สถานศึกษานำไปใช้ในการพัฒนาการเป็นองค์การสมรรถนะสูง มีความพร้อมที่จะรับ และเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทุก ๆ สถานการณ์ และมีศักยภาพความพร้อมในการจัดการศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง
2. เพื่อให้การดำเนินการของรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง

องค์การสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รับมือกับแรงกดดันต่างๆ ได้จากภายในและภายนอก องค์กรได้ดี เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งดึงศักยภาพในตัวของบุคลากรเพื่อสร้างสมรรถนะของบุคลากรมีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง และความสำคัญขององค์การสมรรถนะสูงนั้นเป็นความจำเป็นขององค์กรทุกองค์กรที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับโลกปัจจุบันเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการ ที่ต้องการความรวดเร็ว มีคุณภาพ ราคาถูก และเป็นองค์กรที่มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ ชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มี 7 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1. ภาวะผู้นำ 2. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 3. การจัดการความรู้ 4. การจัดการกระบวนการ 5. การพัฒนาบุคลากร 6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารขององค์กรสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์นั้นคงในเป้าหมาย ตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีโดยยึดหลักธรรมาภิบาล การบริหารจัดการเชิงรุก เชิงกลยุทธ์ การจัดการความเสี่ยง การจัดการความขัดแย้ง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ กระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร มีความสามารถในการจูงใจการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร มีวิธีในการสร้างบรรยากาศ

การทำงาน และมีบุคลิกภาพที่ดี ประกอบด้วย 1) สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทายเป็นไปได้ 2) สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ 3) มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงรุก 4) มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 5) มีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง 6) มีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง 7) มีความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 8) มีความมั่นใจในเป้าหมาย 9) มีความกล้าหาญทางจริยธรรม 10) ตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 11) มีกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร 12) มีความสามารถในการจูงใจการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย 13) สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร 14) มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงาน 15) มีบุคลิกภาพที่ดี และ 16) มีความสามารถในการเป็นผู้นำชุมชนในเขตพื้นที่บริการ

2. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เป็นการปรับเปลี่ยนองค์การ เพื่อให้กระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจ เป้าหมาย ไปสู่วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การกำหนดกลยุทธ์ที่ท้าทายมีความเป็นไปได้ ดำเนินงานตามกลยุทธ์ การเชื่อมโยงตัวชี้วัดเข้ากับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์ แผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์ และมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน ประกอบด้วย 1) มีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 2) มีกระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ 3) มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ท้าทายมีความเป็นไปได้ 4) มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น 5) มีการเชื่อมโยงตัวชี้วัดเข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจ 6) มีวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ 7) มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยง กับวิสัยทัศน์ 8) สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์ 9) มีแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์ และ 10) มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

3. การจัดการความรู้ เป็นการรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ สะสมความรู้ เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ การจัดเก็บข้อมูล และบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ การทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ นำความรู้จากภายนอกมาใช้ที่เหมาะสม วิธีการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การใช้อรรถกวีและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในชีวิตการทำงาน ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมีระบบการรักษาความปลอดภัยพร้อมใช้งานเสมอ นำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว และการถอดบทเรียนของการบริหารจัดการสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) มีการจัดเก็บข้อมูล และบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) มีการสร้าง และสะสมความรู้เชื่อมโยกับตัวชี้วัดต่าง ๆ

3) ฝ่ายต่างๆ ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ 4) นำความรู้จากภายนอกมาใช้อย่างเหมาะสม 5) มีวิธีการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว 6) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ 7) มีการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในการปฏิบัติงาน 8) ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมีระบบการรักษาความปลอดภัยพร้อมใช้งานเสมอ 9) ข้อมูลที่จัดเก็บสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว และ 10) มีการถอดบทเรียนของการบริหารจัดการสถานศึกษา

4. การจัดการกระบวนการ เป็นการกำหนดขอบข่าย กระบวนการ วิเคราะห์การบริหารจัดการของทุกฝ่าย วิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน กระบวนการทำงานที่สนับสนุนบุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา จัดลำดับขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ เข้าใจขั้นตอนการทำงานของกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษา บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการกระบวนการ ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีวิธีดำเนินการกับผู้ไม่มีผลปฏิบัติงาน นำผลการทบทวนการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของกระบวนการที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และการปฏิบัติที่ยืดหยุ่น ใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำปัญหามาวิเคราะห์สาเหตุ เปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน ตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง และกำหนดแนวทางป้องกันกระบวนการที่มีความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) วิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน
- 2) วิเคราะห์การบริหารจัดการของทุกฝ่ายในสถานศึกษา
- 3) มีกระบวนการทำงานที่สนับสนุนบุคลากร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
- 4) เชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา
- 5) จัดลำดับขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ
- 6) มีความเข้าใจขั้นตอนการทำงานของกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษา
- 7) บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการกระบวนการ
- 8) มีวิธีดำเนินการกับผู้ไม่มีผลปฏิบัติงาน
- 9) มีวิธีการปฏิบัติที่ยืดหยุ่น
- 10) มีวิธีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม
- 11) นำผลการทบทวนการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของกระบวนการที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 12) ปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ
- 13) ใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 14) มีการนำปัญหาวิเคราะห์สาเหตุ
- 15) มีการเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน
- 16) ตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง และ
- 17) กำหนดแนวทางป้องกันกระบวนการที่มีความเสี่ยง

5. การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมุมมองที่ทำให้บุคลากรมีจุดมุ่งหมาย ความสนใจเดียวกัน เข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้การศึกษาและฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรตามวิสัยทัศน์ มีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน สร้างทีมงานให้กับบุคลากร ปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ประกอบด้วย

1) บุคลากรเข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ 2) มีการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์ 3) มีวิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมุมมองที่ทำให้บุคลากรมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน 4) มีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน 5) ให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากร 6) บุคลากรมีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน และ 7) มีการสร้างทีมงานให้กับบุคลากร

6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการมุ่งเน้นให้บริการได้ตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง ให้บริการที่ประทับใจ ติดต่อกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ รักษาความสัมพันธ์ที่ดี สืบค้น เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน จำแนกได้ว่าใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา และจัดเตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 1) ให้บริการได้ตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) มีความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง 3) บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน 4) สถานศึกษาทราบว่า ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา 5) มีการให้บริการที่ประทับใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6) มีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดี กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) มีการวัด สืบค้น เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็น 8) มีการติดต่อเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 9) มีการจัดเตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการดำเนินการ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพการให้บริการ การประเมินผลติดตามอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง 2) ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน 3) มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) มีประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา 5) มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ 6) มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน 7) มีการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และ 8) มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำไปใช้

การนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้ ต้องเตรียมความพร้อมในการดำเนินการเพื่อให้การนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษามี

ประสิทธิภาพ มีขั้นตอนการนำไปใช้ ประกอบด้วย ชั้นเตรียมการ และชั้นดำเนินการ โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการ ดังนี้

1. ชั้นเตรียมการ

1.1 ประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียน หัวหน้าฝ่าย เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจ ความสำคัญ ประโยชน์และความจำเป็นที่จะนำเอารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษามาใช้

1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยให้สอดคล้องกับรูปแบบ

1.3 คณะกรรมการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงจัดเตรียมการประชุมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

2. ชั้นดำเนินการ

2.1 ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจ ความสำคัญ ประโยชน์และความจำเป็นที่จะนำเอารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษามาใช้

2.2 คณะกรรมการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง สืบรวจสภาพการบริหารสถานศึกษาก่อนการดำเนินการ แล้วนำผลการสำรวจที่ได้เตรียมการพัฒนาโรงเรียนต่อไป

2.3 ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ (Best Practice)

2.4 คณะกรรมการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง กำกับและติดตามการปฏิบัติตามวิธีการของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาการศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

2.4.1 ภาวะผู้นำ มีวิธีปฏิบัติ 1) ประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเดือนละครั้ง 2) ประชุมกลุ่มย่อย อย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง โดยระบุในแผนปฏิบัติการ และกิจกรรม 3) ก่อนปิดภาคเรียน มีการทดสอบความเข้าใจองค์กร ผู้บริหารชี้แจงยุทธศาสตร์ 4) การเตรียมบุคลากร พัฒนาบุคลากรก่อนเปิดภาคเรียน 5) ใช้บุคลากรให้ตรงกับความถนัด 6) ให้บทบาทเป็นคณะกรรมการ 7) ฝ่ายบริหารสนับสนุน เสริมแรง และร่วมกันแก้ปัญหา 8) สรุปงานภาคเรียนละครั้ง แล้วนำข้อมูลมาใช้ทำแผนปฏิบัติการ

2.4.2 การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ มีวิธีปฏิบัติ 1) ประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อจัดทำร่างวิสัยทัศน์ แล้วนำเข้าไปประชุมใหญ่ 2) การเตรียมบุคลากร พัฒนาบุคลากรก่อนเปิดภาคเรียน

3) ประชุมกำกับ ติดตาม หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน เดือนละ 2 ครั้ง 4) การมีส่วนร่วม ข้อมูลชัดเจน รู้ทั่วกัน เดินตามกรอบและกลยุทธ์ 5) สร้างความตระหนักเพื่อให้บุคลากรมีความตั้งใจทำงาน ทำเป็นตัวอย่าง 6) ให้งานปัญหาอุปสรรคเป็นระยะ ๆ

2.4.3 การจัดการความรู้ มีวิธีปฏิบัติ 1) ประชุม หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน นำข้อมูลที่ได้มาสรุป และคิดมาตรการใหม่เสนอฝ่ายบริหาร 2) ให้บุคลากรที่ประสบผลสำเร็จพาทำ และถ่ายทอดประสบการณ์ นำสู่การปฏิบัติ 3) ให้นำเสนอฝ่ายบริหารคัดเลือกวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อนำไปแสดงในที่ประชุมครูทั้งหมด 4) บุคลากรที่ประสบผลสำเร็จถ่ายทอดประสบการณ์ ปีละ 1 ครั้ง 5) ผู้เกษียณราชการในแต่ละปีถ่ายทอดประสบการณ์ปีละ 1 ครั้ง 6) ศึกษาดูงาน สถานศึกษาในโครงการเดียวกัน แล้วสรุปเป็นรูปเล่ม 7) ศึกษาดูงานเป็นกลุ่มเล็ก 8) นำสรุปงานที่ได้มาสร้างวิธีการใหม่ ๆ แล้วจัดทำเป็นรูปเล่ม

2.4.4 การจัดการกระบวนการ มีวิธีปฏิบัติ 1) ประชุมผู้ปกครอง สรุปงานแต่ละฝ่าย กลุ่มงาน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวางแผนปฏิบัติการ 2) สำรองความพึงพอใจจากผู้ปกครอง ครู นักเรียน 3) เรียงลำดับความจำเป็น 4) จัดคนลงงาน 5) ประชุมกลุ่มย่อย อย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง 6) การกำหนดหน้าที่ให้รับผิดชอบเป็นรายลักษณะอักษร 7) ให้ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ที่ประสบผลสำเร็จมาแนะนำ 8) เปรียบเทียบกับสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบ หรือตัวอย่าง 9) สรุปแผนปฏิบัติงานเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการจัดทำแผนประจำปี

2.4.5 การพัฒนาบุคลากร มีวิธีปฏิบัติ 1) ทบทวนภารกิจก่อนที่จะปฏิบัติงาน มอบภารกิจให้กับบุคลากร 2) กระจายงาน ไม่คิดคนเดียว แบ่งฝ่ายทำงานใช้รูปแบบ คณะกรรมการ 3) บุคลากรทุกคนมีเป้าหมายของตนเอง ประมาณ 2-3 ข้อ ต่อปีการศึกษา 4) จัดอบรมภายในสถานศึกษา ภาคเรียนละ 1 ครั้งก่อนเปิดภาคเรียน และจัดอบรมภายนอก สถานศึกษา 5) ส่งครูเข้ารับการอบรม 6) มีการสรุปการจัดการเรียนการสอนในภาคเรียนที่ผ่านมาใช้ เวลา 1 สัปดาห์ ก่อนเปิดภาคเรียน 7) นิเทศภายใน และติดตาม แบบกลุ่ม และรายบุคคล 8) ประชุม ฝ่ายนำผลสรุปมาใช้ปรับปรุงงาน 9) ประชุมครูประจำเดือน ให้ความรู้ครูทั้งหมด

2.4.6 การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวิธีปฏิบัติ 1) แบบสอบถามความต้องการและความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ครู บุคลากร และชุมชน 2) สถานศึกษามีหลักสูตรการเรียนหลายหลักสูตร 3) เปิดการสอนตรงตาม ความถนัดและสนใจของนักเรียน 4) ให้ความสำคัญกับครูที่ปรึกษาในการสื่อสารกับนักเรียน และ ผู้ปกครอง 5) นำข้อมูลที่ได้จากการสอบถามมาปรับปรุงการให้บริการ 6) ประชุมกรรมการ สถานศึกษา แล้วสำรวจความต้องการและพึงพอใจ

2.4.7 การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน มีวิธีปฏิบัติ 1) ศึกษา สารสนเทศปีก่อนเป็นตัวตั้งพัฒนาเป้าหมาย 2) นำข้อมูล หรือวิธีการปฏิบัติจากการศึกษาดูงาน

และเทียบเคียง ไม่ลองผิดลองถูก 3) ประชุมคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาเดือนละครั้ง 4) ประชุมคณะกรรมการชุดต่างๆ ก่อนทำงาน 5) ประชุมฝ่ายเพื่อกำหนดเกณฑ์ปฏิบัติงานเปิดโอกาสให้ผู้รับผิดชอบเป็นผู้กำหนด ภาพรวมให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนด 6) มีคู่มือพรณนางาน โดยให้ทุกคนพรณนางาน 7) มีการนิเทศ แจ้งผลการประเมินเป็นระดับ A B C 8) ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ภาคเรียนละ 1 ครั้ง 9) สรุปรงาน โดยทบทวนผลการปฏิบัติงาน ศึกษาดูงาน รายงานทางไลน์ รายงานทางเอกสาร 10) ทุกฝ่ายประเมินครู โดยประเมินทุกเดือน 11) ประเมินตามค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ 12) ประเมินจากโครงการที่ดำเนินการ แล้วรายงาน

2.5 คณะกรรมการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

รายงานความก้าวหน้าให้กับคณะกรรมการบริหารโรงเรียน หัวหน้าฝ่าย เป็นระยะ ๆ

ส่วนที่ 4 การประเมินผล

การประเมินผล ให้ดำเนินการดังนี้

1. คณะกรรมการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประเมินความพึงพอใจการนำการบริหารจัดการองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาไปใช้ ตามแบบประเมินความพึงพอใจ

2. คณะกรรมการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง สรุปรการบริหารจัดการองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา แล้วรายงานผลให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียน

ส่วนที่ 5 เจ็อนไข

เจ็อนไขการใช้รูปแบบ มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นกลไกหลักในการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

2. ครู ต้องเกิดความตระหนัก และเห็นความสำคัญในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนด โดยต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็น และทักษะการปฏิบัติงานตามภารกิจที่สอดคล้องกับรูปแบบ

3. โรงเรียนกำหนดค่าเป้าหมาย ในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และมีมาตรฐาน ตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถวัดได้จริง

4. ปฏิบัติตามเอกสารประกอบการบริหารจัดการองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และปฏิทินปฏิบัติงานการบริหารจัดการองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

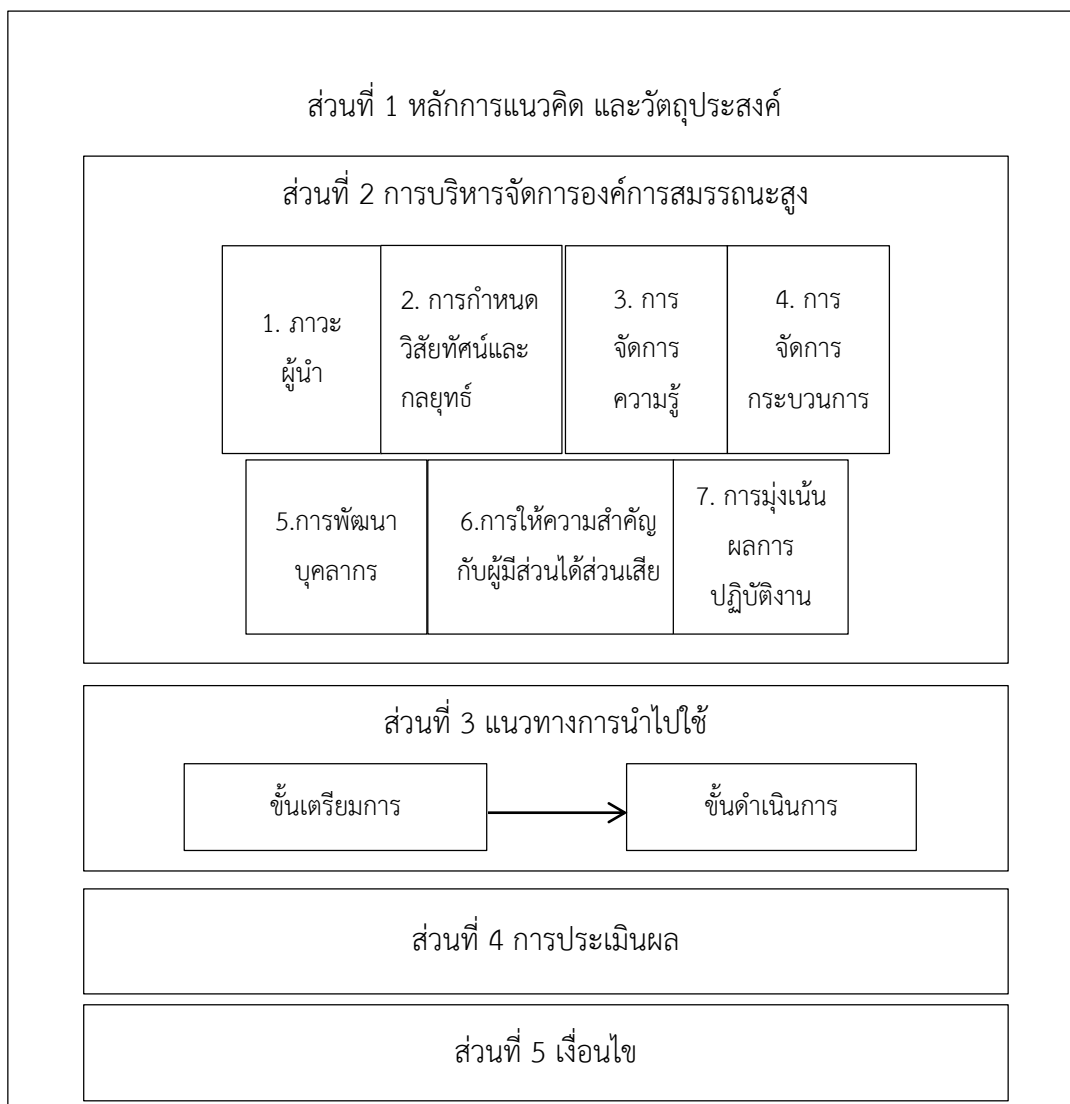
5. นิเทศ กำกับ ติดตามงานการบริหารจัดการองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามปฏิทินการนิเทศ กำกับ ติดตาม

6. ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความร่วมมือในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารที่ทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ

7. ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผลการบริหารจัดการ องค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ร่างรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 1) เป็นแนวทางในการกระทำตามชุดของ องค์ประกอบและตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนา การศึกษาในสถานศึกษา ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิด และวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง ส่วนที่ 3 แนวทาง การนำไปใช้ ส่วนที่ 4 การประเมินผล และ ส่วนที่ 5 เงื่อนไข ดังภาพประกอบ 3





ภาพประกอบ 3 ร่างรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 1)

ตอนที่ 3 การตรวจสอบยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 1) ที่ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบยืนยันรูปแบบโดยใช้วิธีสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ดำเนินการในวันพุธที่ 27 กุมภาพันธ์ 2562 ณ สวนดุสิต เพลส มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน มีรายละเอียดปรากฏดังตาราง 27

ตาราง 27 การบันทึกการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิด และวัตถุประสงค์</p> <p>ย่อหน้าที่ 1</p> <p>ในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based-Economy) ที่ปัจจัยในการผลิตและแข่งขันกำลังเปลี่ยนไปเป็นปัจจัยที่ไม่อาจจับต้องได้มากขึ้น ดังนั้นการพัฒนานวัตกรรมจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้ทุกองค์การสร้างจุดยืนที่เข้มแข็งเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความอยู่รอด การเจริญเติบโต และการสร้างสมรรถนะในการแข่งขันอย่างยั่งยืน</p> <p>สถานการณ์ดังกล่าวไม่ได้จำเพาะอยู่แต่ในด้านเศรษฐกิจเท่านั้น การบริหารกิจการที่เกี่ยวข้องกับสาธารณะในยุคโลกาภิวัตน์นี้ ...</p>	<p>ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิด และวัตถุประสงค์</p> <p>ย่อหน้าที่ 1 ย้ายไปย่อหน้าที่ 2 แล้วให้นำย่อหน้าที่ 3 มาแทน</p>	<p>ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิด และวัตถุประสงค์</p> <p>ย่อหน้าที่ 1 นำย่อหน้าที่ 3 มาแทน ดังนี้</p> <p>พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ให้แนวทางในการบริหารการศึกษาตาม มาตรา 9 การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ 2. มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3. มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา 4. มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู...

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>ย่อหน้าที่ 2</p> <p>สถานศึกษาเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาผู้เรียน และผลิตกำลังคนให้มีศักยภาพที่จะช่วยพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันด้านเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีกับนานาประเทศได้ ดังนั้น การมี “โรงเรียนคุณภาพ” ถือเป็นนโยบายเร่งด่วนที่สำคัญในการเป็นกลไกให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีความเป็นเลิศ และมีความเสมอภาคในการให้บริการทางการศึกษาที่เท่าเทียมกันในมาตรฐาน ยึดหยุ่นและหลากหลายในทางปฏิบัติ การจัดการศึกษาเพื่อสู่ความเป็นเลิศ จึงเป็นเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียนให้มีศักยภาพและความพร้อมในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพมาตรฐาน เป็นต้นแบบการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม และท้าทายความสามารถของผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ (ศราวุธ สุตะวงศ์, 2554)</p>	<p>ย่อหน้าที่ 2 เลื่อนไปเป็นย่อหน้าที่ 3</p>	<p>ย่อหน้าที่ 2 นำย่อหน้าที่ 1 มาแทน ดังนี้</p> <p>ในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based-Economy) ที่ปัจจัยในการผลิตและแข่งขันกำลังเปลี่ยนไปเป็นปัจจัยที่ไม่อาจจับต้องได้มากขึ้น ดังนั้นการพัฒนานวัตกรรมจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้ทุกองค์การสร้างจุดยืนที่เข้มแข็งเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมโดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความอยู่รอด การเจริญเติบโต และการสร้างสมรรถนะในการแข่งขันอย่างยั่งยืน สภาวะการณ์ดังกล่าวไม่ได้จำเพาะอยู่แต่ในด้านเศรษฐกิจเท่านั้น การบริหารกิจการที่เกี่ยวข้องกับสาธารณะในยุคโลกาภิวัตน์นี้ ...</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>ย่อหน้าที่ 3</p> <p>พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ให้แนวทางในการบริหารการศึกษาตาม มาตรา 9 การจัดการระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ 2. มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3. มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา 4. มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 	<p>ย่อหน้าที่ 3 ย้ายไปย่อหน้าที่ 1</p>	<p>เลื่อนย่อหน้าที่ 2 ลงมาแทนย่อหน้าที่ 3 ดังนี้</p> <p>สถานศึกษาเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาผู้เรียน และผลิตกำลังคนให้มีศักยภาพที่จะช่วยพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันด้านเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีกับนานาประเทศได้ ดังนั้น การมี “โรงเรียนคุณภาพ” ถือเป็นนโยบายเร่งด่วนที่สำคัญในการเป็นกลไกให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีความเป็นเลิศ และมีความเสมอภาคในการให้บริการทางการศึกษาที่เท่าเทียมกันในมาตรฐาน ยึดหยุ่นและหลากหลายในทางปฏิบัติ การจัดการศึกษาเพื่อสู่ความเป็นเลิศ จึงเป็นเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียนให้มีศักยภาพและความพร้อมในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพมาตรฐาน เป็นต้นแบบการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม และ</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>5. ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา</p> <p>6. การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ...</p>		<p>ท้าทายความสามารถของผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ (ศราวุธ สุตะวงค์, 2554)</p>
<p>ย่อหน้าที่ 4</p> <p>และจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและจากภายนอกระบบราชการทำให้ หน่วยงานราชการต่างๆ ต้องมีการปรับตัวเองอยู่ตลอดเวลา พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นกลไกที่สำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนให้หน่วยงานราชการ ต้องมีการปรับตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ...</p>	<p>ย่อหน้าที่ 4 ให้เพิ่มเติม “...หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และหลักการบริหารอื่นๆ เป็นต้น...”</p>	<p>ย่อหน้าที่ 4 และย่อหน้าที่ 5 เพิ่มเติมข้อความ ดังนี้</p> <p>ลักษณะของการบริหารการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา (ธีระ รุญเจริญ, 2547) สรุปได้ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารโดยองค์คณะบุคคลทั้งในส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น 2. เป็นการบริหารที่เน้นการดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนโดยเป็นการศึกษาที่ให้ทุกคน ทุกฝ่าย ทุกองค์กรมีส่วนร่วม เป็นการศึกษาที่มีหลักการ แนวทางรูปแบบที่ชัดเจน และเน้นการเรียนการสอน ที่ใช้เทคโนโลยี

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
		<p>3. เป็นการบริหารที่ใช้บุคลากรมืออาชีพ มีลักษณะเฉพาะ เช่น วิสัยทัศน์ เป็นผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ มีใบอนุญาตประกอบอาชีพ รวมทั้งมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ</p> <p>4. เป็นการบริหารที่ต้องมีการตรวจสอบและประเมินตามมาตรฐาน ทั้งภายในโดยหน่วยงาน และภายนอกโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา</p> <p>5. เป็นการบริหารที่เน้นเป็นพิเศษที่สถานศึกษาหรือโรงเรียน และใช้การกระจายอำนาจทางการบริการทั้ง 4 ด้าน คือ บริหารทั่วไป งบประมาณ บุคลากร และวิชาการ</p> <p>6. เป็นการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจไปสู่ระดับท้องถิ่น</p> <p>7. เป็นการบริหารที่อาศัยองค์การวิชาชีพ ได้แก่ สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา องค์การกลางในด้านการบริหารงานบุคคล</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
		<p>8. เน้นคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพมากขึ้น</p> <p>9. เป็นการบริหารที่เน้นความทัดเทียมกันในด้านปริมาณและด้านงบประมาณ</p> <p>10. เป็นการบริหารที่ต้องประกันคุณภาพให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>การบริหารการศึกษามีลักษณะแตกต่างจากการบริหารประเภทอื่นๆ คือ การเน้นพัฒนาบุคลิกภาพ ความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม พัฒนาคุณภาพการศึกษาเรียนรู้ของผู้เรียน ต้องการส่งเสริมสิทธิเสรีภาพของมนุษย์ส่งเสริมให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สร้างเสริมความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ต่างจากการบริหารธุรกิจซึ่งเน้นหนักที่ผลกำไร การบริหารการปกครองเน้นหนักเรื่องเศรษฐกิจ ในการบริหารการศึกษาจะเป็นการชักชวน โน้มน้าวให้คนเห็นความสำคัญของการศึกษา</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
		<p>เน้นการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่เปิดกว้างและมีอิสระมากกว่าการบริหารประเภทอื่น (ธีระ รุญเจริญ, 2547) และการบริหารสถานศึกษาเป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งให้สังคมทุกส่วนมีส่วนร่วม และรับผิดชอบการจัดการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีเครือข่ายแหล่งการเรียนรู้ โดยการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีความคล่องตัวและตัดสินใจที่จะดำเนินงานในขอบเขตที่รับผิดชอบ โดยให้ประชาชน องค์กรต่าง ๆ มีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ อย่างเหมาะสม (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542) และเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่จะต้องนำเอาเทคนิควิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสมใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544) และจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายใน</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
		<p>และจากภายนอกระบบราชการ ทำให้ หน่วยราชการต่างๆ ต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นกลไกที่สำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนให้หน่วยราชการ ต้องมีการปรับตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้พยายามที่จะนำเสนอเครื่องมือและเทคนิคในการบริหารจัดการใหม่ ๆ เข้ามาใช้ ในหน่วยราชการ เพื่อให้เป็นกลไกและแนวทางในการพัฒนาระบบราชการ ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการก็คือ หน่วยราชการจำนวนมาก ยังขาดความเข้าใจถึงสาเหตุและวัตถุประสงค์สำคัญของการนำเครื่องมือ ทางการบริหารจัดการ ใหม่ๆ มาใช้ยังไม่เห็นภาพว่าการนำเครื่องมือ</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
		<p>ทางการบริหารจัดการต่างๆ เหล่านี้มาใช้ จะนำไปสู่ผลลัพธ์ใด รวมทั้งไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่าง เครื่องมือทางการบริหารจัดการต่าง ๆ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าการพัฒนาระบบราชการโดยการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการมาใช้นั้น จะทำให้เกิดภาระแก่หน่วยราชการมากกว่าเป็นการพัฒนาหน่วยราชการ และทำให้การนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการเหล่านี้มาใช้เป็นไปเพื่อตอบสนองต่อนโยบายมากกว่าเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ ผู้บริหารทุก ๆ องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนมีความมุ่งหวัง ที่จะพัฒนาองค์การของตนให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) หรือ องค์การที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) กันทั้งสิ้น เนื่องจากองค์การที่มีสมรรถสูงนั้น เป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
		<p>องค์การประสบความสำเร็จ อย่างยั่งยืนในระยะยาว ปัจจุบันหน่วยงานเอกชนหลาย แห่งได้ ตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นของการเป็น องค์การที่มีสมรรถนะสูง (พสุ เดชะรินทร์, 2549)</p>
<p>ย่อหน้าที่ 5 จากการศึกษาเอกสารและ งานวิจัยพบว่า สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัด ต้องจัดการศึกษาให้ เต็มคุณภาพมีมาตรฐาน และ เพิ่มพูนศักยภาพตนเองอย่าง ต่อเนื่องทำให้สถานศึกษา... วัตถุประสงค์ 1. เพื่อใช้เป็นแนวทางใน การพัฒนาการบริหารจัดการ สถานศึกษาสู่องค์การ สมรรถนะสูง 2. เพื่อให้การดำเนินการ ของรูปแบบการบริหารจัดการ องค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษาใน สถานศึกษาเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ</p>	<p>ย่อหน้าที่ 5 ตัดข้อความ “จากการศึกษา เอกสารและงานวิจัยพบว่า” ที่ เหลือคงไว้ วัตถุประสงค์ ข้อ 1 ให้แก้ไข เป็น เพื่อใช้ ในการพัฒนาการบริหาร จัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในสถานศึกษา ข้อ 2 เหมาะสมแล้ว คงไว้</p>	<p>ย่อหน้าที่ 5 แก้ไขแล้วได้ดังนี้ สถานศึกษาสังกัดองค์การ บริหารส่วนจังหวัด ต้องจัด การศึกษาให้เต็มคุณภาพมี มาตรฐาน และเพิ่มพูน ศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้สถานศึกษา... วัตถุประสงค์ 1. เพื่อใช้ในการพัฒนาการ บริหารจัดการองค์การ สมรรถนะสูงเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษาใน สถานศึกษา ข้อ 2. เหมาะสมแล้ว คงไว้ ตามร่างรูปแบบ</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการ องค์การสมรรถนะสูง ความหมาย องค์การสมรรถนะสูง หมายถึง องค์การที่มีขีด ความสามารถในการปรับตัวที่ เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา รับมือกับแรง กดดันต่างๆ ได้จากภายในและ ภายนอกองค์การได้ดี เป็น องค์การแห่งนวัตกรรม ซึ่งตั้ง ศักยภาพในตัวของบุคลากร เพื่อสร้างสมรรถนะองค์การ บุคลากรมีความพึงพอใจและมี ความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง และความสำคัญขององค์การ สมรรถนะสูงนั้นเป็นความ จำเป็นขององค์การทุกองค์การ ที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับโลก ปัจจุบันเพื่อสนองตอบ ความ ต้องการของผู้รับบริการ ที่ ต้องการความรวดเร็ว มี คุณภาพ ราคาถูก และเป็น องค์การที่มีแผนรองรับกับ สถานะต่าง ๆ ชัดเจน มีการ วิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถ</p>	<p>ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการ องค์การสมรรถนะสูง ความหมายองค์การสมรรถนะ สูง เหมาะสมแล้ว คงไว้</p>	<p>ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการ องค์การสมรรถนะสูง ความหมาย องค์การสมรรถนะ สูง เหมาะสมแล้ว คงไว้ตาม ร่างรูปแบบ</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>กระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>1. ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารขององค์การสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์นั้นคงในเป้าหมาย ตัดสินใจได้อย่างทันที่ทั้งที่โดยยึดหลักการธรรมาภิบาล การบริหารจัดการเชิงรุก เชิงกลยุทธ์ การจัดการความเสี่ยง การจัดการความขัดแย้ง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ กระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร มีความสามารถในการจูงใจการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงาน และมีบุคลิกภาพที่ดีประกอบด้วย</p>	<p>องค์ประกอบ และความหมาย ภาวะผู้นำ เหมาะสมแล้ว คงไว้</p>	<p>องค์ประกอบ และความหมาย ภาวะผู้นำเหมาะสมแล้ว คงไว้ตามร่างรูปแบบ</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>1) สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทายเป็นไปได้ 2) สามารถขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ 3) มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงรุก 4) มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 5) มีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง 6) มีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง 7) มีความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 8) มีความมั่นคงในเป้าหมาย 9) มีความกล้าหาญทางจริยธรรม 10) ตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 11) มีกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร 12) มีความสามารถในการจูงใจการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย 13) สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร 14) มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงาน 15) มีบุคลิกภาพที่ดี และ 16) มีความสามารถในการเป็นผู้นำชุมชนในเขตพื้นที่บริการ</p>	<p>ตัวชี้วัด ทั้ง 16 ตัวชี้วัดเหมาะสมแล้ว คงไว้</p>	<p>ตัวชี้วัด เหมาะสมแล้ว คงไว้ตามร่างรูปแบบ</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>2. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็น การปรับเปลี่ยนองค์การ เพื่อให้ กระบวนการดำเนินงานตาม พันธกิจ เป้าหมาย ไปสู่ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การกำหนด กลยุทธ์ที่ท้าทายมีความเป็นไปได้ ดำเนินงานตามกลยุทธ์ การ เชื่อมโยงตัวชี้วัดเข้ากับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงค่านิยม และแนวทางปฏิบัติของ บุคลากรในสถานศึกษา สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์การที่ทุกคน มุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะ บรรลุวิสัยทัศน์ สร้างความเป็น อันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพา สถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์ แผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการ เปลี่ยนแปลงได้เท่าทัน สถานการณ์ และมีการ ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่ การปฏิบัติอย่างชัดเจน ประกอบด้วย</p>	<p>องค์ประกอบ และความหมาย การกำหนดวิสัยทัศน์และกล ยุทธ์ เหมาะสมแล้ว คงไว้</p>	<p>องค์ประกอบ และความหมาย การกำหนดวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์ เหมาะสมแล้ว คงไว้ตามร่างรูปแบบ</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>1) มีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุนสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ 2) มีกระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ 3) มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ท้าทายมีความเป็นไปได้ 4) มีกระบวนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น 5) มีการเชื่อมโยงตัวชี้วัดเข้ากับ วิสัยทัศน์และพันธกิจ 6) มีวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ 7) มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ 8) สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์ 9) มีแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์ และ 10) มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน</p>	<p>ตัวชี้วัด ทั้ง 10 ตัวชี้วัดเหมาะสมแล้ว คงไว้</p>	<p>ตัวชี้วัด เหมาะสมแล้ว คงไว้ตามร่างรูปแบบ</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>3. การจัดการความรู้ เป็น การรวบรวม สร้าง จัด ระเบียบ สะสมความรู้ เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ การ จัดเก็บข้อมูล และบริหาร จัดการด้วยเทคโนโลยี สารสนเทศ การทำงาน ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ นำ ความรู้จากภายนอกมาใช้ อย่างเหมาะสม วิธีการวัดผล การดำเนินการสามารถ ตอบสนองความเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่ เป็นเลิศ การใช้องค์ความรู้ และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้ การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในชีวิต การปฏิบัติงาน ข้อมูล สารสนเทศที่สำคัญมีระบบ การรักษาความปลอดภัย พร้อมใช้งานเสมอ นำมาใช้ได้ อย่างรวดเร็ว และการถอด บทเรียนของการบริหาร จัดการสถานศึกษา ประกอบด้วย</p>	<p>องค์ประกอบ และความหมาย การจัดการความรู้ เหมาะสมแล้ว คงไว้</p>	<p>องค์ประกอบ และความหมาย การจัดการความรู้ เหมาะสม แล้ว คงไว้ตามร่างรูปแบบ</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>1) มีการจัดเก็บข้อมูล และบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) มีการสร้างและสะสมความรู้เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ 3) ฝ่ายต่างๆ ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ 4) นำความรู้จากภายนอกมาใช้ที่เหมาะสม 5) มีวิธีการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว 6) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ 7) มีการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไป ในวิถีการปฏิบัติงาน 8) ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมีระบบการรักษาความปลอดภัยพร้อมใช้งานเสมอ 9) ข้อมูลที่จัดเก็บสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว และ 10) มีการถอดบทเรียนของการบริหารจัดการสถานศึกษา</p>	<p>ตัวชี้วัด ทั้ง 10 ตัวชี้วัด เหมาะสมแล้ว คงไว้</p>	<p>ตัวชี้วัด เหมาะสมแล้ว คงไว้ตามร่างรูปแบบ</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>4. การจัดการกระบวนการ เป็นการกำหนดขอบข่าย กระบวนการ วิเคราะห์การ บริหารจัดการของทุกฝ่าย วิเคราะห์ความต้องการของ ผู้ปกครองและนักเรียน กระบวนการทำงานที่สนับสนุน บุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนที่ สำคัญ และตัวชี้วัดที่มีผลต่อ ความสำเร็จของสถานศึกษา จัดลำดับขั้นตอนสำคัญใน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ เข้าใจขั้นตอนการทำงานของ กระบวนการดำเนินงานของ สถานศึกษา บุคลากรมีความ รับผิดชอบร่วมกันในการ จัดการกระบวนการ ใช้ เทคโนโลยีที่เหมาะสม มี วิธีดำเนินการกับผู้ไม่มีผล ปฏิบัติงาน นำผลการทบทวน การดำเนินการไปใช้จัดลำดับ ความสำคัญของกระบวนการที่ ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และการปฏิบัติที่ ยืดหยุ่น ใช้ข้อมูลย้อนกลับจาก</p>	<p>องค์ประกอบ และความหมาย การจัดการกระบวนการ เหมาะสมแล้ว คงไว้</p>	<p>องค์ประกอบ และความหมาย การจัดการกระบวนการ เหมาะสมแล้ว คงไว้ตาม รูปแบบ</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำปัญหา มาวิเคราะห์สาเหตุ เปรียบเทียบการทำงานกับ หน่วยงานอื่นที่มีภารกิจ คล้ายคลึงกัน ตรวจสอบ กระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง และกำหนดแนวทางป้องกัน กระบวนการที่มีความเสี่ยง ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) วิเคราะห์ความต้องการของ ผู้ปกครองและนักเรียน 2) วิเคราะห์การบริหารจัดการ ของทุกฝ่ายในสถานศึกษา 3) มีกระบวนการทำงานที่ สนับสนุนบุคลากร เพื่อให้ บรรลุวิสัยทัศน์ 4) เชื่อมโยง ระหว่างขั้นตอนที่สำคัญ และ ตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จ ของสถานศึกษา 5) จัดลำดับ ขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่ รับผิดชอบ 6) มีความเข้าใจ ขั้นตอนการทำงานของ กระบวนการดำเนินงานของ สถานศึกษา 7) บุคลากรมี ความรับผิดชอบร่วมกันในการ จัดการกระบวนการ 	<p>ตัวชี้วัด ทั้ง 17 ตัวชี้วัด เหมาะสมแล้ว คงไว้</p>	<p>ตัวชี้วัด เหมาะสมแล้ว คงไว้ ตามร่างรูปแบบ</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>8) มีวิธีดำเนินการกับผู้ไม่มีผลปฏิบัติงาน 9) มีวิธีการปฏิบัติที่ยืดหยุ่น 10) มีวิธีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม</p> <p>11) นำผลการทบทวนการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของกระบวนการที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>12) ปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>13) ใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 14) มีการนำปัญหาวิเคราะห์สาเหตุ</p> <p>15) มีการเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน</p> <p>16) ตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง และ 17) กำหนดแนวทางป้องกันกระบวนการที่มีความเสี่ยง</p> <p>5. การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมุมมองที่ทำให้บุคลากรมีจุดมุ่งหมาย ความสนใจเดียวกัน เข้าใจ และ</p>	<p>องค์ประกอบ และความหมาย การพัฒนาบุคลากร เหมาะสมแล้ว คงไว้</p>	<p>องค์ประกอบ และความหมาย การพัฒนาบุคลากร เหมาะสมแล้ว คงไว้ตามร่างรูปแบบ</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>ทำงานให้เป็นไปตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้การศึกษา และฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ตามวิสัยทัศน์ มีโอกาส เจริญเติบโตในสายงาน สร้าง ทีมงานให้กับบุคลากร ปลุกฝัง จิตสำนึกในการบริการต่อ นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ประกอบด้วย</p> <p>1) บุคลากรเข้าใจ และทำงาน ให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ 2) มีการพัฒนา บุคลากรของสถานศึกษาตาม วิสัยทัศน์ 3) มีวิธีการ เปลี่ยนแปลงทัศนคติ และ มุมมองที่ทำให้บุคลากรมี จุดมุ่งหมายและความสนใจ เดียวกัน 4) มีการปลุกฝัง จิตสำนึกในการบริการต่อ นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน 5) ให้การศึกษาและฝึกอบรม แก่บุคลากร 6) บุคลากรมี โอกาสเจริญเติบโตในสายงาน และ 7) มีการสร้างทีมงานให้กับ บุคลากร</p>	<p>ตัวชี้วัด ทั้ง 7 ตัวชี้วัด เหมาะสมแล้ว คงไว้</p>	<p>ตัวชี้วัด เหมาะสมแล้ว คงไว้ ตามร่างรูปแบบ</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการมุ่งเน้นให้บริการได้ตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง ให้บริการที่ประทับใจ ติดต่อกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ รักษาความสัมพันธ์ที่ดี สำรวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน จำแนกได้ว่าใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา และจัดเตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย</p> <p>1) ให้บริการได้ตรงความต้องการของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) มีความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง 3) บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการ</p>	<p>องค์ประกอบ และความหมาย การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เหมาะสมแล้ว คงไว้</p> <p>ตัวชี้วัด ทั้ง 9 ตัวชี้วัด เหมาะสมแล้ว คงไว้</p>	<p>องค์ประกอบ และความหมาย การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เหมาะสมแล้ว คงไว้ตามรูปแบบ</p> <p>ตัวชี้วัด เหมาะสมแล้ว คงไว้ตามร่างรูปแบบ</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>ทำงาน 4) สถานศึกษาทราบว่าใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา 5) มีการให้บริการที่ประทับใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6) มีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) มีการวัด สำรวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมรับฟังความคิดเห็น 8) มีการติดต่อเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 9) มีการจัดเตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการดำเนินการ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพการให้บริการ การประเมินผลติดตามอย่าง</p>	<p>องค์ประกอบ และความหมาย การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เหมาะสมแล้ว คงไว้</p>	<p>องค์ประกอบ และความหมาย การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เหมาะสมแล้ว คงไว้</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>ต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพของ การปฏิบัติงาน และ ประสิทธิผลตามแผน ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ประกอบด้วย</p> <p>1) กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้อง กับความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง 2) ทุกฝ่ายมี ส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ ผลการปฏิบัติงาน 3) มีการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) มีประสิทธิผลตามแผน ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา 5) มีการพัฒนาคุณภาพการ ให้บริการ 6) มีประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติงาน 7) มีการ พัฒนาการปฏิบัติงานอย่าง ต่อเนื่อง และ 8) มีการติดตาม ผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>ส่วนที่ 3 แนวทางการนำไปใช้</p> <p>1. ชั้นเตรียมการ</p> <p>1.1 การสร้างความตระหนัก โดยการประชุมคณะกรรมการ บริหารโรงเรียน หัวหน้าฝ่าย และครู เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจ ความสำคัญ ประโยชน์</p>	<p>ตัวชี้วัด ทั้ง 8 ตัวชี้วัด เหมาะสมแล้ว คงไว้</p> <p>ส่วนที่ 3 แนวทางการนำไปใช้</p> <p>1. ชั้นเตรียมการ</p> <p>เป็นการวางแผน และ เตรียมการ ในวงจรคุณภาพ P D C A ซึ่งเป็นขั้น Plan เหมาะสมแล้ว คงไว้</p>	<p>ตัวชี้วัด เหมาะสมแล้ว คงไว้ ตามร่างรูปแบบ</p> <p>ส่วนที่ 3 แนวทางการนำไปใช้</p> <p>1. ชั้นเตรียมการ</p> <p>เป็นขั้นการวางแผนและ เตรียมการ เหมาะสมแล้ว คงไว้ตามร่างรูปแบบ</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>และความจำเป็นที่จะนำเอา รูปแบบการ บริหารจัดการ องค์การสมรรถนะสูงเพื่อ พัฒนาคุณภาพการศึกษามา ใช้</p> <p>1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการ พัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กร สมรรถนะสูงโดยให้สอดคล้อง กับรูปแบบและพัฒนา คณะกรรมการให้มีความรู้ ความเข้าใจในการใช้รูปแบบ</p> <p>1.3 คณะกรรมการพัฒนา สถานศึกษาสู่องค์กร สมรรถนะสูงจัดเตรียมการ ประชุมเชิงปฏิบัติการการ พัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กร สมรรถนะสูง</p>	<p>ข้อ 1.2 ให้แก้ไขชื่อ คณะกรรมการให้สอดคล้อง กับชื่อรูปแบบ</p> <p>ข้อ 1.3 ให้แก้ไขชื่อ คณะกรรมการให้สอดคล้อง กับชื่อรูปแบบ</p>	<p>1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการ พัฒนาการบริหารจัดการองค์การ สมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาการศึกษา โดยให้สอดคล้องกับรูปแบบและ พัฒนาคณะกรรมการให้มีความรู้ ความเข้าใจในการใช้รูปแบบ</p> <p>1.3 คณะกรรมการพัฒนา การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะ สูงเพื่อพัฒนาการศึกษาจัดเตรียมการ ประชุมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาการ บริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาการศึกษา</p>
<p>1.4 สสำรวจสภาพการ ดำเนินการบริหารจัดการ องค์การสมรรถนะสูงโดยใช้ แบบสอบถามสภาพการ บริหารสถานศึกษา ก่อนการ ดำเนินการ แล้วนำผลการ สำรวจที่ได้เป็นข้อมูลในชั้น</p>	<p>ข้อ 1.4 เหมาะสม คงไว้</p>	<p>ข้อ 1.4 เหมาะสมแล้ว คงไว้ตาม ร่างรูปแบบ</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>ดำเนินการต่อไป</p> <p>2. ขั้นตอนดำเนินการ</p> <p>2.1 ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจความสำคัญ ประโยชน์และความจำเป็นที่จะนำเอารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษามาใช้</p> <p>2.2 คณะกรรมการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง สார்วสภาพการบริหารสถานศึกษาก่อนการดำเนินการแล้วนำผลการสำรวจที่ได้เตรียมการพัฒนาโรงเรียนต่อไป</p>	<p>2. ขั้นตอนดำเนินการ</p> <p>เป็นขั้นการดำเนินงาน ในวงจรคุณภาพ P D C A ซึ่งเป็นขั้น Do และแก้ไขข้อความ ชื่อคณะกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และตัดข้อความที่ไม่ใช่ขั้นตอนดำเนินการออก ส่วนข้ออื่นให้ปรับปรุงให้เป็นขั้น Do ให้ปรับปรุงข้อความใหม่</p>	<p>2. ขั้นตอนดำเนินการ</p> <p>ปรับข้อความ ตามคำแนะนำ ดังนี้</p> <p>2. ขั้นตอนดำเนินการ</p> <p>2.1 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อชี้แจง ทำความเข้าใจความสำคัญ ประโยชน์และความจำเป็นที่จะนำเอารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษามาใช้</p> <p>2.2 แบ่งกลุ่มตามฝ่าย 4 ฝ่ายของสถานศึกษา เพื่ออภิปรายวิธีปฏิบัติที่ดีของสถานศึกษา สார்วสภาพการบริหารสถานศึกษาก่อนการดำเนินการและสรุปการดำเนินการของฝ่ายตามรูปแบบ โดยใช้แบบบันทึกการประชุมปฏิบัติการวิธีบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงแล้วนำเสนอต่อที่ประชุม</p>
<p>2.3 ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ (Best Practice)</p>	<p>เพิ่มวิธีการอื่นๆ เข้าไปด้วย เช่น ให้สถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จมาชี้แนะกระบวนการทำงาน</p>	<p>2.3 ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) หรือให้สถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จมาชี้แนะกระบวนการ</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>2.4 คณะกรรมการพัฒนา สถานศึกษาสู่องค์การสมรรถนะ สูง กำกับ และติดตามการปฏิบัติ ตามวิธีการของการบริหาร จัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อ พัฒนาการศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้</p> <p>2.4.1 ภาวะผู้นำ มีวิธีปฏิบัติ 1) ประชุมคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนเดือนละครั้ง 2) ประชุม กลุ่มย่อย อย่างน้อยสัปดาห์ละ ครั้ง โดยระบุในแผนปฏิบัติการ และกิจกรรม 3) ก่อนปิดภาค เรียน มีการทดสอบความเข้าใจ องค์กร ผู้บริหารชี้แจง ยุทธศาสตร์ 4) การเตรียม บุคลากร พัฒนาบุคลากรก่อน เปิดภาคเรียน 5) ใช้บุคลากรให้ ตรงกับความถนัด 6) ให้ความสำคัญ เป็นคณะกรรมการ 7) ฝ่าย บริหารสนับสนุน เสริมแรง และ</p>	<p>เปลี่ยนชื่อคณะกรรมการ ให้ สอดคล้องกับชื่อรูปแบบ</p> <p>ให้เรียงลำดับ และปรับข้อความ ให้สอดคล้องกัน</p>	<p>ทำงาน และกระตุ้นความคิด สร้างสรรค์เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ใจให้นำเอาศักยภาพมาใช้ อย่างสูงสุด</p> <p>2.4 คณะกรรมการพัฒนาการ บริหารจัดการองค์การสมรรถนะ สูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา กำกับ และติดตามการปฏิบัติ ตามวิธีการของการบริหาร จัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อ พัฒนาการศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้</p> <p>2.4.1 ภาวะผู้นำ มีวิธีปฏิบัติ 1) ประชุมคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนเดือนละครั้ง 2) ประชุม กลุ่มย่อย อย่างน้อยสัปดาห์ละ ครั้ง โดยระบุในแผนปฏิบัติการ และกิจกรรม 3) การพัฒนา บุคลากรก่อนปิดภาคเรียน ทดสอบความเข้าใจองค์กร ผู้บริหารชี้แจงยุทธศาสตร์ได้ 4) ใช้บุคลากรให้ตรงกับความ ถนัด 5) ให้ความสำคัญเป็น คณะกรรมการ 6) ฝ่ายบริหาร สนับสนุน เสริมแรง และร่วมกัน แก้ปัญหา 7) สรุปงาน</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>ร่วมกันแก้ปัญหา 8) สรุปรงานภาคเรียนละครั้ง แล้วนำข้อมูลมาใช้ทำแผนปฏิบัติการ</p> <p>2.4.2 การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ มีวิธีปฏิบัติ</p> <p>1) ประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อจัดทำร่างวิสัยทัศน์ แล้วนำเข้าไปประชุมใหญ่ 2) การเตรียมบุคลากรพัฒนาบุคลากรก่อนเปิดภาคเรียน 3) ประชุมกำกับ ติดตาม หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน เดือนละ 2 ครั้ง 4) การมีส่วนร่วม ข้อมูลชัดเจน รู้ทั่วกัน เดินตามกรอบและกลยุทธ์ 5) สร้างความตระหนักเพื่อให้บุคลากรมีความตั้งใจทำงาน ทำเป็นตัวอย่าง 6) ให้รายงานปัญหาอุปสรรคเป็นระยะๆ</p> <p>2.4.3 การจัดการความรู้ มีวิธีปฏิบัติ 1) ประชุม หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน นำข้อมูลที่ได้มาสรุป และคิดมาตรการ</p>	<p>ให้เรียงลำดับ และปรับข้อความให้สอดคล้องกัน</p> <p>ให้เรียงลำดับ และปรับข้อความให้สอดคล้องกัน</p>	<p>ภาคเรียนละครั้ง แล้วนำข้อมูลมาใช้ทำแผนปฏิบัติการ</p> <p>2.4.2 การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ มีวิธีปฏิบัติ</p> <p>1) ประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อจัดทำร่างวิสัยทัศน์ แล้วนำเข้าไปประชุมใหญ่ 2) ประชุมกำกับ ติดตาม หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน เดือนละ 2 ครั้ง 3) มีการพัฒนาบุคลากรก่อนเปิดภาคเรียน ทบทวนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 4) การมีส่วนร่วม ข้อมูลชัดเจน รู้ทั่วกัน เดินตามกรอบและกลยุทธ์ 5) สร้างความตระหนักเพื่อให้บุคลากรมีความตั้งใจทำงาน ทำเป็นตัวอย่าง 6) ให้รายงานปัญหาอุปสรรคเป็นระยะๆ</p> <p>2.4.3 การจัดการความรู้ มีวิธีปฏิบัติ 1) ประชุม หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน นำข้อมูลที่ได้มาสรุป และคิดมาตรการ</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>ใหม่เสนอฝ่ายบริหาร 2) ให้บุคลากรที่ประสบผลสำเร็จพาทำ และถ่ายทอดประสบการณ์ นำสู่การปฏิบัติ 3) ให้นำเสนอฝ่ายบริหารคัดเลือกวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อนำไปแสดงในที่ประชุมครูทั้งหมด 4) บุคลากรที่ประสบผลสำเร็จถ่ายทอดประสบการณ์ปีละ 1 ครั้ง 5) ผู้เกษียณราชการในแต่ละปีถ่ายทอดประสบการณ์ปีละ 1 ครั้ง 6) ศึกษาดูงานสถานศึกษาในโครงการเดียวกัน แล้วสรุปเป็นรูปเล่ม 7) ศึกษาดูงานเป็นกลุ่มเล็ก 8) นำสรุปงานที่ได้มาสร้างวิธีการใหม่ๆ แล้วจัดทำเป็นรูปเล่ม</p> <p>2.4.4 การจัดการกระบวนการ มีวิธีปฏิบัติ</p> <p>1) ประชุมผู้ปกครอง สรุปงานแต่ละฝ่าย กลุ่มงาน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวางแผนปฏิบัติการ 2) สืบหาความพึงพอใจจากผู้ปกครอง ครู นักเรียน 3) เรียงลำดับความจำเป็น 4) จัดคนลงงาน</p>	<p>ให้เรียงลำดับ และปรับข้อความให้สอดคล้องกัน</p>	<p>ใหม่เสนอฝ่ายบริหาร 2) ให้บุคลากรที่ประสบผลสำเร็จพาทำ และถ่ายทอดประสบการณ์ปีละ 1 ครั้ง นำสู่การปฏิบัติ 3) ให้นำเสนอฝ่ายบริหารคัดเลือกวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อนำไปแสดงในที่ประชุมครูทั้งหมด 4) ศึกษาดูงานสถานศึกษาในโครงการเดียวกัน แล้วสรุปเป็นรูปเล่ม 5) ศึกษาดูงานเป็นกลุ่มเล็ก 6) นำสรุปงานที่ได้มาสร้างวิธีการใหม่ๆ แล้วจัดทำเป็นรูปเล่ม</p> <p>2.4.4 การจัดการกระบวนการ มีวิธีปฏิบัติ</p> <p>1) ประชุมผู้ปกครอง สรุปงานแต่ละฝ่าย กลุ่มงาน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวางแผนปฏิบัติการ 2) สืบหาความพึงพอใจจากผู้ปกครอง ครู นักเรียน 3) เรียงลำดับความจำเป็น 4) จัดคนลงงาน โดย</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>5) ประชุมกลุ่มย่อยอย่างน้อย สัปดาห์ละครั้ง 6) การกำหนด หน้าที่ให้รับผิดชอบเป็นราย ลักษณะอักษร 7) ให้ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ที่ประสบผลสำเร็จมาแนะนำ 8) เปรียบเทียบกับสถานศึกษา ที่เป็นต้นแบบ หรือตัวอย่าง 9) สรุปรูปแบบปฏิบัติงานเพื่อนำ ข้อมูลมาใช้ในการจัดทำแผน ประจำปี</p> <p>2.4.5 การพัฒนาบุคลากร มีวิธีปฏิบัติ 1) ทบทวนภารกิจ ก่อนที่จะปฏิบัติงาน มอบ ภารกิจให้กับบุคลากร 2) กระจายงาน ไม่คิดคนเดียว แบ่งฝ่ายทำงานใช้รูปแบบ คณะกรรมการ 3) บุคลากรทุกคนมีเป้าหมายของตนเอง ประมาณ 2-3 ข้อ ต่อปี การศึกษา 4) จัดอบรมภายใน สถานศึกษา ภาคเรียนละ 1 ครั้งก่อนเปิดภาคเรียน และ จัดอบรมภายนอกสถานศึกษา 5) ส่งครูเข้ารับการอบรม</p>	<p>ให้เรียงลำดับ และปรับ ข้อความให้สอดคล้องกัน</p>	<p>การกำหนดหน้าที่ให้รับผิดชอบ เป็นรายลักษณะอักษร 5) ประชุมกลุ่มย่อยอย่างน้อย สัปดาห์ละครั้ง 6) ให้ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ที่ประสบ ผลสำเร็จมาแนะนำ 7) เปรียบเทียบกับสถานศึกษา ที่เป็นต้นแบบ หรือตัวอย่าง 8) สรุปรูปแบบปฏิบัติงานเพื่อนำ ข้อมูลมาใช้ในการจัดทำแผน ประจำปี</p> <p>2.4.5 การพัฒนาบุคลากร มีวิธีปฏิบัติ 1) จัดอบรมภายใน สถานศึกษา ภาคเรียนละ 1 ครั้งก่อนเปิดภาคเรียน จัดอบรมภายนอกสถานศึกษา และส่งครูเข้ารับการอบรม 2) ทบทวนภารกิจก่อนที่จะ ปฏิบัติงาน มอบภารกิจให้กับ บุคลากร 3) บุคลากรทุกคนมี เป้าหมายของตนเอง ประมาณ 2-3 ข้อ ต่อปีการศึกษา 4) กระจายงาน ไม่คิดคนเดียว แบ่งฝ่ายทำงานใช้รูปแบบ คณะกรรมการ 5) มีการสรุป การจัดการเรียนการสอนใน</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>6) มีการสรุปการจัดการเรียนการสอนในภาคเรียนที่ผ่านมา ใช้เวลา 1 สัปดาห์ ก่อนเปิดภาคเรียน 7) นิเทศภายใน และติดตาม แบบกลุ่ม และรายบุคคล 8) ประชุมฝ่ายนำผลสรุปมาใช้ปรับปรุงงาน 9) ประชุมครูประจำเดือน ให้ความรู้ครูทั้งหมด</p> <p>2.4.6 การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวิธีปฏิบัติ 1) แบบสอบถามความต้องการและความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ครู บุคลากร และชุมชน 2) สถานศึกษามีหลักสูตรการเรียนหลายหลักสูตร 3) เปิดการสอนตรง ตามความถนัดและสนใจของนักเรียน 4) ให้ความสำคัญกับครูที่ปรึกษาในการสื่อสารกับนักเรียน และผู้ปกครอง 5) นำข้อมูลที่ได้จากการสอบถามมาปรับปรุงการให้บริการ</p>	<p>ให้เรียงลำดับ และปรับข้อความให้สอดคล้องกัน</p>	<p>ภาคเรียนที่ผ่านมา ใช้เวลา 1 สัปดาห์ ก่อนเปิดภาคเรียน 6) นิเทศภายใน และติดตามแบบกลุ่ม และรายบุคคล 7) ประชุมฝ่ายนำผลสรุปมาใช้ปรับปรุงงาน 8) ประชุมครูประจำเดือน ให้ความรู้ครูทั้งหมด</p> <p>2.4.6 การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวิธีปฏิบัติ 1) แบบสอบถามความต้องการและความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ครู บุคลากร และชุมชน 2) สถานศึกษามีหลักสูตรการเรียนที่หลากหลายตรงตามความถนัดและสนใจของนักเรียน 3) ให้ความสำคัญกับครูที่ปรึกษาในการสื่อสารกับนักเรียน และผู้ปกครอง 4) นำข้อมูลที่ได้จากการสอบถามมาปรับปรุงการให้บริการ 5) ประชุมกรรมการ</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>6) ประชุมกรรมการสถานศึกษา แล้วสำรวจความต้องการและพึงพอใจ</p> <p>2.4.7 การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน มีวิธีปฏิบัติ</p> <p>1) ศึกษาสารสนเทศปีก่อนเป็นตัวตั้งพัฒนาเป้าหมาย</p> <p>2) นำข้อมูล หรือวิธีการปฏิบัติจากการศึกษาดูงาน และเทียบเคียง ไม่ลองผิดลองถูก</p> <p>3) ประชุมคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาเดือนละครั้ง</p> <p>4) ประชุมคณะกรรมการชุดต่างๆ ก่อนทำงาน</p> <p>5) ประชุมฝ่ายเพื่อกำหนดเกณฑ์ปฏิบัติงานเปิดโอกาสให้ผู้รับผิดชอบเป็นผู้กำหนด</p> <p>ภาพรวมให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนด</p> <p>6) มีคู่มือพรณางาน โดยให้ทุกคนพรณางาน</p> <p>7) มีการนิเทศ แจ้งผลการประเมินเป็นระดับ A B C</p> <p>8) ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ภาคเรียนละ1 ครั้ง</p>	<p>ให้เรียงลำดับ และปรับข้อความให้สอดคล้องกัน</p>	<p>สถานศึกษา แล้วสำรวจความต้องการและพึงพอใจ</p> <p>2.4.7 การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน มีวิธีปฏิบัติ</p> <p>1) กำหนดค่าเป้าหมายโดยศึกษาสารสนเทศปีที่ผ่านมา และประเมินตามค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้</p> <p>2) ศึกษาข้อมูล หรือวิธีการปฏิบัติจากการศึกษาดูงานมาเทียบเคียง ไม่ลองผิดลองถูก</p> <p>3) ประชุมคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาเดือนละครั้ง</p> <p>4) ประชุมคณะกรรมการชุดต่างๆ ก่อนทำงาน</p> <p>5) ประชุมฝ่ายเพื่อกำหนดเกณฑ์ปฏิบัติงานเปิดโอกาสให้ผู้รับผิดชอบเป็นผู้กำหนด</p> <p>ภาพรวมให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนด</p> <p>6) มีคู่มือพรณางาน โดยให้ทุกคนพรณางาน</p> <p>7) มีการนิเทศ แจ้งผลการประเมินเป็นระดับ A B C</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>9) สรุปรงาน โดยทบทวนผล การปฏิบัติงาน ศึกษาดูงาน รายงานทางไลน์ รายงานทาง เอกสาร 10) ทุกฝ่ายประเมิน ครู โดยประเมินทุกเดือน 11) ประเมินตามค่าเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ 12) ประเมินจาก โครงการที่ดำเนินการ แล้ว รายงาน</p> <p>2.5 คณะกรรมการพัฒนา สถานศึกษาสู่องค์กร สมรรถนะสูง รายงาน ความก้าวหน้าให้กับ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน หัวหน้าฝ่าย เป็นระยะๆ</p> <p>3. ชั้นตรวจสอบ ไม่มี</p>	<p>ตัดออกให้ไปไว้ชั้นตรวจสอบ</p> <p>3. ชั้นตรวจสอบ ให้ใช้กระบวนการคุณภาพ P D C A ให้เพิ่มชั้นตรวจสอบ C หรือ Check</p>	<p>8) ใช้แบบประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ภาคเรียนละ 1 ครั้ง</p> <p>9) สรุปรงาน โดยทบทวนผล การปฏิบัติงาน ศึกษาดูงาน รายงานทางไลน์ รายงานทาง เอกสาร 10) ทุกฝ่ายประเมิน ครู โดยประเมินทุกเดือน 11) ประเมินจากโครงการที่ ดำเนินการ แล้วรายงาน นำไปไว้ชั้นตรวจสอบ</p> <p>3. ชั้นตรวจสอบ</p> <p>3.1 คณะกรรมการ พัฒนาการบริหารจัดการ องค์กรสมรรถนะสูงเพื่อ พัฒนาคุณภาพการศึกษาจัดทำ ปฏิทินปฏิบัติงาน นิเทศกำกับ และติดตามการปฏิบัติงาน</p> <p>3.2 คณะกรรมการ พัฒนาการบริหารจัดการ องค์กรสมรรถนะสูงเพื่อ พัฒนาคุณภาพการศึกษา</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
4. ชั้นปรับปรุงแก้ไข ไม่มี	4. ชั้นปรับปรุงแก้ไข ให้ใช้กระบวนการคุณภาพ P D C A ให้เพิ่ม ชั้นปรับปรุงแก้ไข A หรือ Act	<p>ตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแบบประเมิน</p> <p>3.3 คณะกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา รายงานความก้าวหน้าโดยคณะกรรมการประชุมร่วมกับคณะกรรมการบริหารโรงเรียนทุกสัปดาห์</p> <p>4. ชั้นปรับปรุงแก้ไข</p> <p>4.1 คณะกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา นำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปปรับปรุงแก้ไขหรือเพิ่มเติมการปฏิบัติงาน และจัดทำเอกสารประกอบการปฏิบัติงาน</p> <p>4.2 คณะกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สรุปผลการดำเนินการให้กับคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>ส่วนที่ 4 การประเมินผล</p> <p>การประเมินผล ให้ดำเนินการดังนี้</p> <p>1. คณะกรรมการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประเมินความพึงพอใจการนำการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษาไปใช้ ตามแบบประเมินความพึงพอใจ</p> <p>2. คณะกรรมการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง สรุปลงการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา แล้วรายงานผลให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p>	<p>ส่วนที่ 4 การประเมินผล</p> <p>การประเมินผล</p> <p>ข้อ 1. ให้แก้ไขชื่อคณะกรรมการให้สอดคล้องกับชื่อรูปแบบ</p> <p>ข้อ 2. ให้แก้ไขชื่อคณะกรรมการให้สอดคล้องกับชื่อรูปแบบ</p>	<p>ส่วนที่ 4 การประเมินผล</p> <p>การประเมินผล ดำเนินการดังนี้</p> <p>1. คณะกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาประเมินความพึงพอใจการนำการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษาไปใช้ ตามแบบประเมินความพึงพอใจ</p> <p>2. คณะกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสรุปลงการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา แล้วรายงานผลให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p>
<p>ส่วนที่ 5 เงื่อนไข</p> <p>เงื่อนไขการใช้รูปแบบมีรายละเอียดดังนี้</p>	<p>ส่วนที่ 5 เงื่อนไข</p> <p>ให้เพิ่ม ผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ครบทุกส่วน เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา</p>	<p>ส่วนที่ 5 เงื่อนไข</p> <p>เงื่อนไขการใช้รูปแบบมีรายละเอียดดังนี้</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>1. ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นกลไกหลักในการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม</p>	<p>เงื่อนไขข้อ 1 เหมาะสม คงไว้</p>	<p>เงื่อนไขข้อ 1 เหมาะสม คงไว้ตามรูปแบบ</p>
<p>2. ครู ต้องเกิดความตระหนัก และเห็นความสำคัญในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนด โดยต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็น และทักษะการปฏิบัติงานตามภารกิจ ที่สอดคล้องกับรูปแบบ</p>	<p>เงื่อนไขข้อ 2 เหมาะสม คงไว้</p>	<p>เงื่อนไขข้อ 2 เหมาะสม คงไว้ตามรูปแบบ</p>
<p>3. โรงเรียนกำหนดค่าเป้าหมาย ในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และมีมาตรฐาน ตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถวัดได้จริง</p>	<p>เงื่อนไขข้อ 3 เหมาะสม คงไว้</p>	<p>เงื่อนไขข้อ 3 เหมาะสม คงไว้ตามรูปแบบ</p>
<p>4. ปฏิบัติตามเอกสารประกอบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และ</p>	<p>เงื่อนไขข้อ 4 เหมาะสม คงไว้</p>	<p>เงื่อนไขข้อ 4 เหมาะสม คงไว้ตามรูปแบบ</p>

ตาราง 27 (ต่อ)

ร่างรูปแบบ	ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
<p>ปฏิทินปฏิบัติงานการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา</p> <p>5. นิเทศ กำกับ ติดตามงาน การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามปฏิทินการนิเทศ กำกับ ติดตาม</p> <p>6. ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความร่วมมือในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารที่ทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ</p> <p>7. ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผลการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา</p> <p>8. ไม่มี</p>	<p>เงื่อนไขข้อ 5 เหมาะสม คงไว้</p> <p>เงื่อนไขข้อ 6 เพิ่ม ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ครบทุกส่วน เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา</p> <p>เงื่อนไขข้อ 7 เพิ่ม ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ครบทุกส่วน</p> <p>เงื่อนไขข้อ 8 เพิ่ม กระบวนการคุณภาพ PDCA</p>	<p>เงื่อนไขข้อ 5 เหมาะสม คงไว้ตามรูปแบบ</p> <p>6. คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน และผู้ปกครอง มีส่วนร่วมในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารที่ทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ</p> <p>7. ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการประเมินผลการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา</p> <p>8. การใช้รูปแบบนี้ต้องใช้กระบวนการคุณภาพ PDCA เป็นกระบวนการขับเคลื่อน</p>

จากตาราง 27 ผู้วิจัยปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และจัดทำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งประกอบด้วย ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิด และวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 การบริหาร

จัดการองค์การสมรรถนะสูง ส่วนที่ 3 แนวทางการนำไปใช้ ส่วนที่ 4 การประเมินผล และส่วนที่ 5
เงื่อนไข โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์

หลักการเหตุผล

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ให้แนวทางในการบริหาร
การศึกษาตาม มาตรา 9 การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักดังนี้
1. มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ 2. มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่
การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3. มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และ
จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา 4. มีหลักการส่งเสริมมาตรฐาน
วิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการ
ศึกษาอย่างต่อเนื่อง 5. ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา 6. การมีส่วนร่วม
ของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน
องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

ในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based-
Economy) ที่ปัจจัยในการผลิตและแข่งขันกำลังเปลี่ยนไปเป็นปัจจัยที่ไม่อาจจับต้องได้มากขึ้น ดังนั้น
การพัฒนานวัตกรรมจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้ทุกองค์การสร้างจุดยืนที่เข้มแข็งเป็นองค์การแห่ง
นวัตกรรมโดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความอยู่รอด การเจริญเติบโต และการสร้างสมรรถนะในการแข่งขัน
อย่างยั่งยืน สภากรรมการดังกล่าวไม่ได้จำเพาะอยู่แต่ในด้านเศรษฐกิจเท่านั้น การบริหารกิจการที่
เกี่ยวกับสาธารณะในยุคโลกาภิวัตน์นี้ จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพ ในการทำให้กิจการ
ดำเนินการไปด้วยดี และบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ
สังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว กระทบกระเทือนไปทุกกิจการ ไม่เว้นแม้
ด้านการจัดการศึกษาที่จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพจึงจะทำให้การบริหารการศึกษาประสบ
ความสำเร็จ (ธีระ รุญเจริญ, 2553) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในหลายด้านทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง
วัฒนธรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบเศรษฐกิจ โลกยุคใหม่ซึ่งมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง เป็นแรงขับ
เคลื่อนที่สำคัญยิ่งโดยเฉพาะเมื่อได้แผ่ขยายเข้าสู่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ทำให้องค์การทุก
องค์การต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงให้อยู่รอด หน่วย
ราชการจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ และปรับวิธีการทำงานใหม่เพราะไม่เช่นนั้นแล้ว
สังคมไทยจะไม่สามารถแข่งขันได้ในสังคมโลก (วิจารณ์ พานิช, 2547) จากแนวโน้มการประเมิน PISA
2000 จนถึง PISA 2015 พบว่า ผลการประเมินทั้งสามด้านมีแนวโน้มลดลง แม้ว่าช่วง PISA 2009 ถึง
PISA 2012 ผลการประเมินด้านวิทยาศาสตร์ การอ่าน และคณิตศาสตร์จะมีแนวโน้มสูงขึ้น แต่ใน
PISA 2015 ทั้งสามด้านกลับมีคะแนนลดลงจาก PISA 2012 เมื่อเปรียบเทียบผลการประเมิน เป็น

กลุ่มโรงเรียน พบว่า กลุ่มโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคะแนนทุกวิชาลดลง และน้อยกว่ากลุ่มโรงเรียนเน้นวิทยาศาสตร์ กลุ่มโรงเรียนสาธิต กลุ่มโรงเรียนเอกชน กลุ่มโรงเรียนกรมสามัญ เดิม (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2559) และจากการทดสอบระดับชาติ ของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (2562) ดำเนินการจัดการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ประจำปีการศึกษา 2560 พบว่า คะแนนสอบของนักเรียนแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ในภาพรวมของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาเป็นรายสังกัด พบว่า คะแนนของทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ของนักเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ในอันดับท้ายๆ

สถานศึกษาเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาผู้เรียน และผลิตกำลังคนให้มีศักยภาพที่จะช่วยพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันด้านเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีกับนานาประเทศได้ ดังนั้น การมี “โรงเรียนคุณภาพ” ถือเป็นนโยบายเร่งด่วนที่สำคัญในการเป็นกลไกให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีความเป็นเลิศ และมีความเสมอภาคในการให้บริการทางการศึกษาที่เท่าเทียมกันในมาตรฐาน ยืดหยุ่นและหลากหลายในทางปฏิบัติ การจัดการศึกษาเพื่อสู่ความเป็นเลิศ จึงเป็นเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียนให้มีศักยภาพและความพร้อมในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ มาตรฐาน เป็นต้นแบบการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม และทำทลายความสามารถของผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ (ศราวุธ สุตะวงศ์, 2554)

ลักษณะของการบริหารการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา (ธีระ รุญเจริญ, 2547) สรุปได้ดังนี้

1. เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารโดยองค์คณะบุคคลทั้งในส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น
2. เป็นการบริหารที่เน้นการดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนโดยเป็นการศึกษาที่ให้ทุกคน ทุกฝ่าย ทุกองค์กรมีส่วนร่วม เป็นการศึกษาที่มีหลักการ แนวทางรูปแบบที่ชัดเจน และเน้นการเรียนการสอน ที่ใช้เทคโนโลยี
3. เป็นการบริหารที่ใช้บุคลากรมืออาชีพ มีลักษณะเฉพาะ เช่น วิสัยทัศน์ เป็นผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ มีใบอนุญาตประกอบอาชีพ รวมทั้งมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
4. เป็นการบริหารที่ต้องมีการตรวจสอบและประเมินตามมาตรฐาน ทั้งภายในโดยหน่วยงาน และภายนอกโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
5. เป็นการบริหารที่เน้นเป็นพิเศษที่สถานศึกษาหรือโรงเรียน และใช้การกระจายอำนาจทางการบริการทั้ง 4 ด้าน คือบริหารทั่วไป งบประมาณ บุคลากร และวิชาการ
6. เป็นการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจไปสู่ระดับท้องถิ่น

7. เป็นการบริหารที่อาศัยองค์การวิชาชีพ ได้แก่ สมาครุ และบุคลากรทางการศึกษา องค์การกลางในด้านการบริหารงานบุคคล

8. เน้นคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพมากขึ้น

9. เป็นการบริหารที่เน้นความทัดเทียมกันในด้านปริมาณ และด้านงบประมาณ

10. เป็นการบริหารที่ต้องประกันคุณภาพให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การบริหารการศึกษามีลักษณะแตกต่างจากการบริหารประเภทอื่น ๆ คือ การเน้นพัฒนาบุคลิกภาพ ความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม พัฒนาคุณภาพการศึกษาเรียนรู้ของผู้เรียน ต้องการส่งเสริมสิทธิเสรีภาพของมนุษย์ส่งเสริมให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สร้างเสริมความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ต่างจากการบริหารธุรกิจซึ่งเน้นหนักที่ผลกำไร การบริหารการปกครองเน้นหนักเรื่องเศรษฐกิจ ในการบริหารการศึกษาจะเป็นการชักชวน โน้มน้าวให้คนเห็นความสำคัญของการศึกษา เน้นการติดต่อสื่อสารในองค์การที่เปิดกว้างและมีอิสระมากกว่าการบริหารประเภทอื่น (ธีระ รุญเจริญ, 2547) และการบริหารสถานศึกษาเป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งให้สังคมทุกส่วนมีส่วนร่วม และรับผิดชอบการจัดการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีเครือข่ายแหล่งการเรียนรู้ โดยการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีความคล่องตัวและ ตัดสินใจที่จะดำเนินงานในขอบเขตที่รับผิดชอบ โดยให้ประชาชน องค์การต่าง ๆ มีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542) และเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่จะต้องนำเอาเทคนิควิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสมใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544) และจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและจากภายนอกระบบราชการ ทำให้ หน่วยราชการต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวเองอยู่ตลอดเวลา พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นกลไกที่สำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนให้หน่วยราชการ ต้องมีการปรับตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้พยายามที่จะนำเสนอเครื่องมือและเทคนิคในการบริหาร จัดการใหม่ ๆ เข้ามาใช้ ในหน่วยราชการ เพื่อให้เป็นกลไก และแนวทางในการพัฒนาระบบราชการ ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการก็คือ หน่วยราชการจำนวนมาก ยังขาดความเข้าใจถึงสาเหตุและวัตถุประสงค์สำคัญของการนำเครื่องมือ ทางการบริหาร จัดการใหม่ ๆ มาใช้ยังไม่เห็นภาพว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่าง ๆ เหล่านี้มาใช้ จะนำไปสู่ผลลัพธ์ใด รวมทั้งไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่าง เครื่องมือทางการบริหารจัดการต่าง ๆ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าการพัฒนาระบบราชการโดยการนำเครื่องมือ ทางการบริหารจัดการมาใช้นั้นจะทำให้เกิดภาวะแก่หน่วยราชการมากกว่าเป็นการพัฒนาหน่วยราชการ และทำให้การนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการเหล่านี้มาใช้เป็นไป เพื่อตอบสนองต่อนโยบายมากกว่าเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ ผู้บริหารทุก ๆ องค์การทั้ง

ภาครัฐและเอกชนมีความมุ่งหวัง ที่จะพัฒนาองค์การของตนให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) หรือ องค์การที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) กันทั้งสิ้น เนื่องจากองค์การที่มีสมรรถนะสูงนั้น เป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว ปัจจุบันหน่วยงานเอกชนหลายแห่งได้ ตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นของการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (พสุ เดชะรินทร์. 2549 : 1-3)

สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ต้องจัดการศึกษาให้เต็มคุณภาพมีมาตรฐาน และเพิ่มพูนศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่องทำให้สถานศึกษาเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง หรือสู่ความเป็นเลิศนั้น สถานศึกษาต้องบริหารจัดการตนเองให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน ดังนั้น รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนี้ จึงเป็นเครื่องให้กับผู้บริหาร และบุคลากรในสถานศึกษา นำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการตามบริบทของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อเป็นแนวทางให้สถานศึกษานำไปใช้ในการพัฒนาการเป็นองค์การสมรรถนะสูง มีความพร้อมที่จะรับ และเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทุก ๆ สถานการณ์ และมีศักยภาพความพร้อมในการจัดการศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
2. เพื่อให้การดำเนินการของรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง

ความหมาย

องค์การสมรรถนะสูง หมายถึง องค์การที่มีขีดความสามารถในการปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รับมือกับแรงกดดันต่างๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์การได้ดี เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม ซึ่งดึงศักยภาพในตัวของบุคลากรเพื่อสร้างสมรรถนะองค์การ บุคลากรมีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง และความสำคัญขององค์การสมรรถนะสูงนั้นเป็นความจำเป็นขององค์การทุกองค์การที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับโลกปัจจุบันเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการ ที่ต้องการความรวดเร็ว มีคุณภาพ ราคาถูก และเป็นองค์การที่มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ ชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มี 7 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1. ภาวะผู้นำ

2. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 3. การจัดการความรู้ 4. การจัดการกระบวนการ 5. การพัฒนาบุคลากร 6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารขององค์การสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย ขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์มั่นคงในเป้าหมาย ตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีโดยยึดหลักธรรมาภิบาล การบริหารจัดการเชิงรุก เชิงกลยุทธ์ การจัดการความเสี่ยง การจัดการความขัดแย้ง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ กระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร มีความสามารถในการจูงใจการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงาน และมีบุคลิกภาพที่ดี ประกอบด้วย 1) สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทายเป็นไปได้ 2) สามารถขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ 3) มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงรุก 4) มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 5) มีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง 6) มีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง 7) มีความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 8) มีความมั่นคงในเป้าหมาย 9) มีความกล้าหาญทางจริยธรรม 10) ตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 11) มีกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร 12) มีความสามารถในการจูงใจการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย 13) สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร 14) มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงาน 15) มีบุคลิกภาพที่ดี และ 16) มีความสามารถในการเป็นผู้นำชุมชนในเขตพื้นที่บริการ

2. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เป็นการปรับเปลี่ยนองค์การ เพื่อให้กระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจ เป้าหมาย ไปสู่วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การกำหนดกลยุทธ์ที่ท้าทายมีความเป็นไปได้ ดำเนินงานตามกลยุทธ์ การเชื่อมโยงตัวชีวิตเข้ากับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์ แผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้ เท่าทันสถานการณ์ และมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน ประกอบด้วย 1) มีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 2) มีกระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ 3) มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ท้าทายมีความเป็นไปได้ 4) มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น 5) มีการเชื่อมโยงตัวชีวิตเข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจ 6) มีวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ 7) มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยง กับวิสัยทัศน์ 8) สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์ 9) มีแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์ และ 10) มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

3. การจัดการความรู้ เป็นการรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ สะสมความรู้ เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่าง ๆ การจัดเก็บข้อมูล และบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ การทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ นำความรู้จากภายนอกมาใช้ที่เหมาะสม วิธีการวัดผลการดำเนินการ สามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การใช้อรรถกวีและทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไป ในวิถีการปฏิบัติงาน ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมีระบบการรักษาความปลอดภัยพร้อมใช้งานเสมอ นำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว และการถอดบทเรียนของการบริหารจัดการสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) มีการจัดเก็บข้อมูล และบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) มีการสร้าง และสะสมความรู้เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่าง ๆ 3) ฝ่ายต่าง ๆ ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ 4) นำความรู้จากภายนอกมาใช้ที่เหมาะสม 5) มีวิธีการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว 6) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ 7) มีการใช้อรรถกวีและทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไป ในวิถีการปฏิบัติงาน 8) ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมีระบบการรักษาความปลอดภัยพร้อมใช้งานเสมอ 9) ข้อมูลที่จัดเก็บสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว และ 10) มีการถอดบทเรียนของการบริหารจัดการสถานศึกษา

4. การจัดการกระบวนการ เป็นการกำหนดขอบข่าย กระบวนการ วิเคราะห์ การบริหารจัดการของทุกฝ่าย วิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน กระบวนการทำงานที่สนับสนุนบุคลากร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา จัดลำดับขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ เข้าใจขั้นตอนการทำงานของกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษา บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการ กระบวนการ ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีวิธีดำเนินการกับผู้ไม่มีผลปฏิบัติงาน นำผลการทบทวนการ ดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของกระบวนการที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และการ ปฏิบัติที่ยืดหยุ่น ใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำปัญหาวิเคราะห์สาเหตุ เปรียบเทียบ การทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน ตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง และ กำหนดแนวทางป้องกันกระบวนการที่มีความเสี่ยง ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์ความต้องการของ ผู้ปกครองและนักเรียน 2) วิเคราะห์การบริหารจัดการของทุกฝ่ายในสถานศึกษา 3) มีกระบวนการ ทำงานที่สนับสนุนบุคลากร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ 4) เชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่มี ผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา 5) จัดลำดับขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ 6) มีความ เข้าใจขั้นตอนการทำงานของกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษา 7) บุคลากรมีความรับผิดชอบ ร่วมกันในการจัดการกระบวนการ 8) มีวิธีดำเนินการกับผู้ไม่มีผลปฏิบัติงาน 9) มีวิธีการปฏิบัติที่ ยืดหยุ่น 10) มีวิธีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม 11) นำผลการทบทวนการดำเนินการไปใช้จัดลำดับ ความสำคัญของกระบวนการที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 12) ปรับปรุงกระบวนการหลักและ

กระบวนการสนับสนุนของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ 13) ใช้ข้อมูลย้อนกลับจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 14) มีการนำปัญหาวิเคราะห์สาเหตุ 15) มีการเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจ คล้ายคลึงกัน 16) ตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง และ 17) กำหนดแนวทางป้องกัน กระบวนการที่มีความเสี่ยง

5. การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมุมมองที่ทำให้บุคลากรมีจุดมุ่งหมาย ความสนใจเดียวกัน เข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้การศึกษาและฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรตามวิสัยทัศน์ มีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน สร้างทีมงาน ให้กับบุคลากร ปลุกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ประกอบด้วย

- 1) บุคลากรเข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ
- 2) มีการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์
- 3) มีวิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมุมมองที่ทำให้บุคลากรมีจุดมุ่งหมาย และความสนใจเดียวกัน
- 4) มีการปลุกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน
- 5) ให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากร
- 6) บุคลากรมีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน และ
- 7) มีการสร้างทีมงานให้กับบุคลากร

6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการมุ่งเน้นให้บริการได้ตรง ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง ให้บริการที่ประทับใจ ติดต่อกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ รักษาความสัมพันธ์ที่ดี สำรวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน จำแนกได้ว่าใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา และจัดเตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 1) ให้บริการได้ตรงความต้องการของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) มีความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง 3) บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน 4) สถานศึกษาทราบว่า ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา 5) มีการให้บริการที่ประทับใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6) มีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดี กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) มีการวัด สำรวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็น 8) มีการติดต่อกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 9) มีการจัดเตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการดำเนินการ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพการให้บริการ การประเมินผลติดตามอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลตามแผน ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง 2) ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน 3) มีการ

ประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) มีประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา 5) มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ 6) มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน 7) มีการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และ 8) มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำไปใช้

การนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้ ต้องเตรียมความพร้อมในการดำเนินการเพื่อให้การใช้รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนการนำไปใช้ 4 ขั้นตอนประกอบด้วย ขั้นเตรียมการ ขั้นดำเนินการ ขั้นตรวจสอบ และขั้นปรับปรุง มีรายละเอียดในการดำเนินการ ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ

1.1 การสร้างความตระหนัก โดยการประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียน หัวหน้าฝ่าย และครู เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจ ความสำคัญ ประโยชน์และความจำเป็นที่จะนำเอารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษามาใช้

1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยให้สอดคล้องกับรูปแบบ และพัฒนาคณะกรรมการให้มีความรู้ความเข้าใจในการใช้รูปแบบ

1.3 คณะกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาจัดเตรียมการประชุมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง

1.4 สสำรวจสภาพการดำเนินการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงโดยใช้แบบสอบถามสภาพการบริหารสถานศึกษา ก่อนการดำเนินการ แล้วนำผลการสำรวจที่ได้เป็นข้อมูลในขั้นดำเนินการต่อไป

2. ขั้นดำเนินการ

2.1 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อชี้แจง ทำความเข้าใจ ความสำคัญ ประโยชน์และความจำเป็นที่จะนำเอารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษามาใช้

2.2 แบ่งกลุ่มตามฝ่าย 4 ฝ่าย ของสถานศึกษา เพื่ออภิปรายวิธีปฏิบัติที่ดีของสถานศึกษา และสรุปการดำเนินการของฝ่ายตามรูปแบบ โดยใช้แบบบันทึกการประชุมปฏิบัติการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง แล้วนำเสนอต่อที่ประชุม

2.3 ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

หรือให้สถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จมาชี้แนะในกระบวนการทำงาน และกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้นำเอาศักยภาพมาใช้อย่างสูงสุด

2.4 คณะกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง

เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษากำกับ และติดตามการปฏิบัติตามวิธีการของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาการศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

2.4.1 ภาวะผู้นำ มีวิธีปฏิบัติ 1) ประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียน เดือนละครั้ง 2) ประชุมกลุ่มย่อย อย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง โดยระบุในแผนปฏิบัติการ และกิจกรรม 3) การพัฒนาบุคลากรก่อนเปิดภาคเรียน ทดสอบความเข้าใจองค์กร ผู้บริหารชี้แจงยุทธศาสตร์ได้ 4) ใช้บุคลากรให้ตรงกับความถนัด 5) ให้ความสำคัญเป็นคณะกรรมการ 6) ฝ่ายบริหารสนับสนุน เสริมแรง และร่วมกันแก้ปัญหา 7) สรุปรงานภาคเรียนละครั้ง แล้วนำข้อมูลมาใช้ทำแผนปฏิบัติการ

2.4.2 การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ มีวิธีปฏิบัติ 1) ประชุม คณะกรรมการบริหารโรงเรียน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อจัดทำร่าง วิสัยทัศน์ แล้วนำเข้าไปประชุมใหญ่ 2) ประชุมกำกับ ติดตาม หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน เดือนละ 2 ครั้ง 3) มีการพัฒนาบุคลากรก่อนเปิดภาคเรียนทบทวนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 4) การมีส่วนร่วม ข้อมูล ชัดเจน รู้ทั่วกัน เดินตามกรอบและกลยุทธ์ 5) สร้างความตระหนักเพื่อให้บุคลากรมีความตั้งใจทำงาน ทำเป็นตัวอย่าง 6) ให้อาจารย์รายงานปัญหาอุปสรรคเป็นระยะๆ

2.4.3 การจัดการความรู้ มีวิธีปฏิบัติ 1) ประชุม หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน นำข้อมูลที่ได้มาสรุป และคิดมาตรการใหม่เสนอฝ่ายบริหาร 2) ให้บุคลากรที่ประสบผลสำเร็จจัดทำ และถ่ายทอดประสบการณ์ ปีละ 1 ครั้ง นำสู่การปฏิบัติ 3) ให้นำเสนอฝ่ายบริหารคัดเลือกวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อนำไปแสดงในที่ประชุมครูทั้งหมด 4) ศึกษาดูงานสถานศึกษาในโครงการเดียวกัน แล้วสรุปเป็นรูปเล่ม 5) ศึกษาดูงานเป็นกลุ่มเล็ก 6) นำสรุปรงานที่ได้มาสร้างวิธีการใหม่ ๆ แล้วจัดทำ เป็นรูปเล่ม

2.4.4 การจัดการกระบวนการ มีวิธีปฏิบัติ 1) ประชุมผู้ปกครอง สรุปรงานแต่ละฝ่าย กลุ่มงาน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวางแผนปฏิบัติการ 2) สรุปรวจความพึงพอใจจากผู้ปกครอง ครู นักเรียน 3) เรียงลำดับความจำเป็น 4) จัดคนลงงาน โดยการกำหนดหน้าที่ให้รับผิดชอบเป็นรายลักษณะอักษร 5) ประชุมกลุ่มย่อยอย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง 6) ให้ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ที่ประสบผลสำเร็จมาแนะนำ 7) เปรียบเทียบกับสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบ หรือตัวอย่าง 8) สรุปรแผนปฏิบัติงานเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการจัดทำแผนประจำปี

2.4.5 การพัฒนาบุคลากร มีวิธีปฏิบัติ 1) จัดอบรมภายใน สถานศึกษา ภาคเรียนละ 1 ครั้งก่อนเปิดภาคเรียน จัดอบรมภายนอกสถานศึกษา และส่งครูเข้ารับ

การอบรม 2) ทบทวนภารกิจก่อนที่จะปฏิบัติงาน มอบภารกิจให้กับบุคลากร 3) บุคลากรทุกคนมีเป้าหมายของตนเอง ประมาณ 2-3 ข้อ ต่อปีการศึกษา 4) กระจายงาน ไม่คิดคนเดียว แบ่งฝ่ายทำงานใช้รูปแบบคณะกรรมการ 5) มีการสรุปการจัดการเรียนการสอนในภาคเรียนที่ผ่านมา ใช้เวลา 1 สัปดาห์ ก่อนปิดภาคเรียน 6) นิเทศภายใน และติดตาม แบบกลุ่ม และรายบุคคล 7) ประชุมฝ่ายนำผลสรุปมาใช้ปรับปรุงงาน 8) ประชุมครูประจำเดือน ให้ความรู้ครูทั้งหมด

22.4.6 การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวิธีปฏิบัติ

1) แบบสอบถามความต้องการและความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ครูบุคลากร และชุมชน 2) สถานศึกษามีหลักสูตรการเรียนที่หลากหลายตรงตามความถนัดและสนใจของนักเรียน 3) ให้ความสำคัญกับครูที่ปรึกษาในการสื่อสารกับนักเรียน และผู้ปกครอง 4) นำข้อมูลที่ได้จากการสอบถามมาปรับปรุงการให้บริการ 5) ประชุมกรรมการสถานศึกษา แล้วสำรวจความต้องการและพึงพอใจ

22.4.7 การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน มีวิธีปฏิบัติ 1) กำหนดค่า

เป้าหมายโดยศึกษาสารสนเทศปีที่ผ่านมา และประเมินตามค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2) ศึกษาข้อมูลหรือวิธีการปฏิบัติจากการศึกษาดูงานมาเทียบเคียง ไม่ลองผิดลองถูก 3) ประชุมคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาเดือนละครั้ง 4) ประชุมคณะกรรมการชุดต่างๆ ก่อนทำงาน 5) ประชุมฝ่ายเพื่อกำหนดเกณฑ์ปฏิบัติงานเปิดโอกาสให้ผู้รับผิดชอบเป็นผู้กำหนด ภาพรวมให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนด 6) มีคู่มือพรรณนางาน โดยให้ทุกคนพรรณนางาน 7) มีการนิเทศ แจ้งผลการประเมินเป็นระดับ A B C 8) ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ภาคเรียนละ 1 ครั้ง 9) สรุปงาน โดยทบทวนผลการปฏิบัติงานศึกษาดูงานรายงานทางไลน์ รายงานทางเอกสาร 10) ทุกฝ่ายประเมินครู โดยประเมินทุกเดือน 11) ประเมินจากโครงการที่ดำเนินการ แล้วรายงาน

3. ชั้นตรวจสอบ

3.1 คณะกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน นิเทศ กำกับ และติดตามการปฏิบัติงาน

3.2 คณะกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแบบประเมิน

3.3 คณะกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษารายงานความก้าวหน้าโดยคณะกรรมการประชุมร่วมกับคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ทุกสัปดาห์

4. ชั้นปรับปรุงแก้ไข

4.1 คณะกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษานำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปปรับปรุงแก้ไขหรือเพิ่มเติมการปฏิบัติงานและจัดทำเอกสารประกอบการปฏิบัติงาน

4.2 คณะกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษารูปผลการดำเนินการให้กับคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

ส่วนที่ 4 การประเมินผล

การประเมินผล ให้ดำเนินการดังนี้

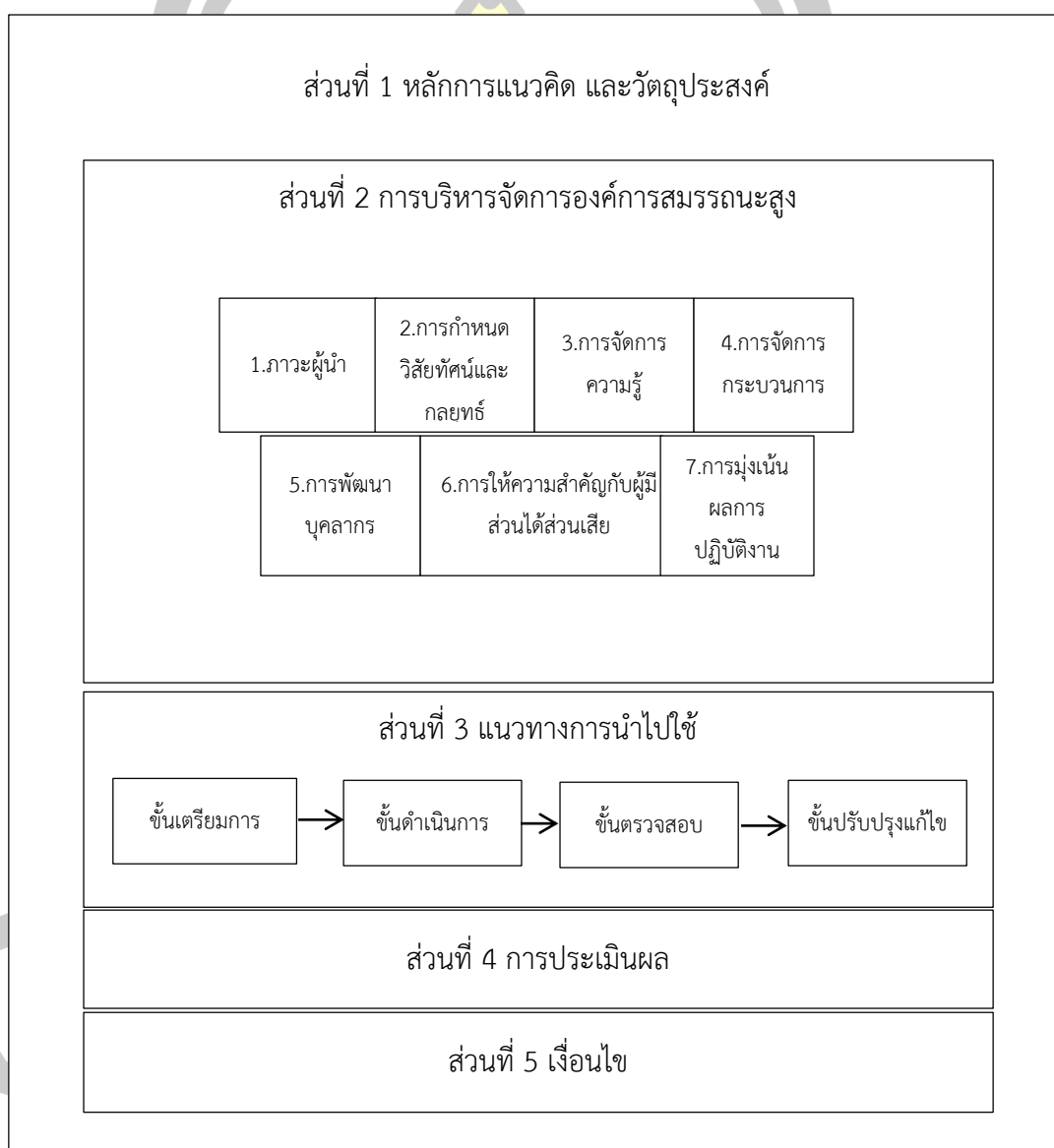
1. คณะกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาประเมินความพึงพอใจการนำการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษาไปใช้ ตามแบบประเมินความพึงพอใจ
2. คณะกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวบรวมการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา แล้วรายงานผลให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียน

ส่วนที่ 5 เจื่อนไข

เจื่อนไขการใช้รูปแบบ มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นกลไกหลักในการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม
2. ครู ต้องเกิดความตระหนัก และเห็นความสำคัญในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนด โดยต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็น และทักษะการปฏิบัติงานตามภารกิจที่สอดคล้องกับรูปแบบ
3. โรงเรียนกำหนดค่าเป้าหมาย ในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และมีมาตรฐาน ตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถวัดได้จริง
4. ปฏิบัติตามเอกสารประกอบ และปฏิทินปฏิบัติงานการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. นิเทศ กำกับ ติดตามงานการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามปฏิทินการนิเทศ กำกับ ติดตาม
6. คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน และผู้ปกครอง มีส่วนร่วมในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารที่ทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ
7. ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการประเมินผลการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ผู้วิจัยปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และจัดทำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งประกอบด้วย ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิด และวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง ส่วนที่ 3 แนวทางการนำไปใช้ ส่วนที่ 4 การประเมินผล และส่วนที่ 5 เงื่อนไข ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ตอนที่ 4 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 2) ที่แก้ไขแล้ว มาประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ(ชุดเดิม) มีรายละเอียดดังตาราง 28

ตาราง 28 ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (n = 9)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. หลักการแนวคิด และวัตถุประสงค์	4.61	0.60	มากที่สุด	4.61	0.70	มากที่สุด
1.1 หลักการแนวคิด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
1.2 วัตถุประสงค์	4.56	0.73	มากที่สุด	4.56	1.01	มากที่สุด
2. การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง	4.73	0.13	มากที่สุด	4.75	0.26	มากที่สุด
2.1 ด้านภาวะผู้นำ	4.67	0.21	มากที่สุด	4.76	0.27	มากที่สุด
2.1.1 สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทายและเป็นไปได้	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.1.2 สามารถขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
2.1.3 มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงรุก	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
2.1.4 มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
2.1.5 มีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง	4.33	0.50	มาก	4.78	0.44	มากที่สุด
2.1.6 มีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง	4.44	0.53	มาก	4.78	0.44	มากที่สุด

ตาราง 28 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
2.1.7 มีความสามารถในการสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.1.8 มีความมั่นคงในเป้าหมาย	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.1.9 มีความกล้าหาญทางจริยธรรม	4.78	0.44	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
2.1.10 ตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีโดยยึด หลักธรรมาภิบาล	4.78	0.44	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
2.1.11 มีกระจายอำนาจการตัดสินใจ ให้กับบุคลากร	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.1.12 มีความสามารถในการจูงใจการ ทำงานของบุคลากรให้บรรลุ เป้าหมาย	4.67	0.50	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
2.1.13 สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.1.14 มีวิธีการสร้างบรรยากาศในการ ทำงาน	4.89	.33	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.1.15 มีบุคลิกภาพที่ดี	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.1.16 มีความสามารถในการเป็นผู้นำ ชุมชนในเขตพื้นที่บริการ	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.2 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	4.80	0.16	มากที่สุด	4.74	0.29	มากที่สุด
2.2.1 มีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์	5.00	0.00	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.2.2 มีกระบวนการดำเนินงานตาม พันธกิจเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
2.2.3 มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ท้าทายมี ความเป็นไปได้	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด

ตาราง 28 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
2.2.4 มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.2.5 มีการเชื่อมโยงตัวชี้วัดเข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจ	4.89	0.33	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.2.6 มีวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.2.7 มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยง กับวิสัยทัศน์	4.89	0.33	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
2.2.8 สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์	4.89	0.33	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.2.9 มีแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.2.10 มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.3 ด้านการจัดการความรู้	4.76	0.21	มากที่สุด	4.72	0.32	มากที่สุด
2.3.1 มีการจัดเก็บข้อมูล และบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.44	0.53	มาก	4.56	0.53	มากที่สุด

ตาราง 28 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
2.3.2 มีการสร้าง และสะสมความรู้ เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
2.3.3 ฝ่ายต่างๆ ทำงานร่วมกันอย่าง สร้างสรรค์	4.89	0.33	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.3.4 นำความรู้จากภายนอกมาใช้ อย่างเหมาะสม	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.3.5 มีวิธีการวัดผลการดำเนินการ สามารถตอบสนองความ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่าง รวดเร็ว	4.89	0.33	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.3.6 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธี ปฏิบัติที่เลิศ	4.78	0.44	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
2.3.7 มีการใช้องค์ความรู้และ ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การ เรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิธีการ ปฏิบัติงาน	4.89	0.33	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
2.3.8 ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมี ระบบการรักษาความปลอดภัย พร้อมใช้งานเสมอ	4.89	0.33	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.3.9 ข้อมูลที่จัดเก็บสามารถนำมาใช้ ได้อย่างรวดเร็ว	4.78	0.44	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
2.3.10 มีการถอดบทเรียนของการ บริหารจัดการสถานศึกษา	4.56	0.53	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.4 ด้านการจัดการกระบวนการ	4.73	0.13	มากที่สุด	4.72	0.28	มากที่สุด

ตาราง 28 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
2.4.1 วิเคราะห์ความต้องการของ ผู้ปกครองและนักเรียน	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
2.4.2 วิเคราะห์การบริหารจัดการของ ทุกฝ่ายในสถานศึกษา	4.67	0.71	มากที่สุด	4.78	0.67	มากที่สุด
2.4.3 มีกระบวนการทำงานที่สนับสนุน บุคลากร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.4.4 เชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนที่ สำคัญ และตัวชี้วัดที่มีผลต่อ ความสำเร็จของสถานศึกษา	4.78	0.44	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
2.4.5 จัดลำดับขั้นตอนสำคัญใน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ	4.78	0.44	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
2.4.6 มีความเข้าใจขั้นตอนการทำงาน ของกระบวนการดำเนินงานของ สถานศึกษา	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.4.7 บุคลากรมีความรับผิดชอบ ร่วมกันในการจัดการ กระบวนการ	4.78	0.44	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
2.4.8 มีวิธีดำเนินการกับผู้ไม่มีผล ปฏิบัติงาน	4.56	0.53	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.4.9 มีวิธีการปฏิบัติที่ยืดหยุ่น	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
2.4.10 มีวิธีการใช้เทคโนโลยีที่ เหมาะสม	4.89	0.33	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด

ตาราง 28 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
2.4.11 นำผลการทบทวนการ ดำเนินการไปใช้จัดลำดับ ความสำคัญของกระบวนการที่ ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.4.12 ปรับปรุงกระบวนการหลักและ กระบวนการสนับสนุนของ สถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	4.89	0.33	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.4.13 ใช้ข้อมูลย้อนกลับจาก ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	4.56	0.53	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
2.4.14 มีการนำปัญหามาวิเคราะห์ สาเหตุ	4.78	0.44	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
2.4.15 มีการเปรียบเทียบการทำงาน กับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจ คล้ายคลึงกัน	4.44	0.73	มาก	4.56	0.73	มากที่สุด
2.4.16 ตรวจสอบกระบวนการที่มี ความเสี่ยงสูง	4.89	0.33	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
2.4.17 กำหนดแนวทางป้องกัน กระบวนการที่มีความเสี่ยง	4.78	0.44	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
2.5 ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.76	0.17	มากที่สุด	4.70	0.37	มากที่สุด
2.5.1 บุคลากรเข้าใจ และทำงานให้ เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ	4.89	0.33	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.5.2 มีการพัฒนาบุคลากรของ สถานศึกษาตามวิสัยทัศน์	4.78	0.44	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด

ตาราง 28 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
2.5.3 มีวิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมุมมองที่ทำให้บุคลากรมี จุดมุ่งหมายและความสนใจ เดียวกัน	4.56	0.73	มากที่สุด	4.67	0.71	มากที่สุด
2.5.4 มีการปลูกฝังจิตสำนึกในการ บริการต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	4.89	0.33	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
2.5.5 ให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่ บุคลากร	4.78	0.44	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
2.5.6 บุคลากรมีโอกาสเจริญเติบโตใน สายงาน	4.89	0.33	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.5.7 มีการสร้างทีมงานให้กับบุคลากร	4.56	0.53	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.6 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มี ส่วนได้ ส่วนเสีย	4.70	0.21	มากที่สุด	4.77	0.34	มากที่สุด
2.6.1 ให้บริการได้ตรงความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5.00	0.00	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
2.6.2 มีความร่วมมือกันระหว่าง บุคลากร นักเรียน และ ผู้ปกครอง	4.78	0.67	มากที่สุด	4.78	0.67	มากที่สุด
2.6.3 บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ในการทำงาน	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.6.4 สถานศึกษาทราบว่า ใครคือผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.6.5 มีการให้บริการที่ประทับใจกับผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.56	0.53	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด

ตาราง 28 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
2.6.6 ปรับปรุงวิธีการให้บริการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ	4.67	0.50	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
2.6.7 มีการวัด สํารวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็น	4.44	0.73	มาก	4.78	0.67	มากที่สุด
2.6.8 มีการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.6.9 มีการจัดเตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.7 ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน	4.68	0.28	มากที่สุด	4.83	0.22	มากที่สุด
2.7.1 กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.7.2 ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน	4.67	0.50	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
2.7.3 มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.89	0.33	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
2.7.4 มีประสิทธิภาพตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา	4.67	0.50	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
2.7.5 มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ	4.67	0.50	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
2.7.6 มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน	4.56	0.53	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด

ตาราง 28 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
2.7.7 มีการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.7.8 มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
3. แนวทางการนำไปใช้	4.72	0.44	มากที่สุด	4.72	0.38	มากที่สุด
3.1 ชั้นเตรียมการ	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
3.2 ชั้นดำเนินการ	4.78	0.44	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
3.3 ชั้นตรวจสอบ	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
3.4 ชั้นปรับปรุงแก้ไข	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
4. การประเมินผล	4.56	0.73	มากที่สุด	4.78	0.67	มากที่สุด
5. เงื่อนไข	4.78	0.44	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
รวม	4.65	0.27	มากที่สุด	4.72	0.26	มากที่สุด

จากตาราง 28 พบว่า ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยรวมมีระดับความเหมาะสมมากที่สุด (\bar{X} =4.65) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบรูปแบบพบว่า มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกองค์ประกอบ เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ เงื่อนไข การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง แนวทางการนำไปใช้ หลักการแนวคิด และวัตถุประสงค์ และการประเมินผล ส่วนความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยรวมมีระดับความเป็นไปได้มากที่สุด (\bar{X} =4.72) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบรูปแบบพบว่า มีระดับความเป็นไปได้มากที่สุดทุกองค์ประกอบ เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ เงื่อนไข การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง การประเมินผล แนวทางการนำไปใช้ และหลักการแนวคิดและวัตถุประสงค์

ระยะที่ 4 การศึกษาผลการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้

ในการดำเนินการวิจัยระยะที่ 4 เป็นการศึกษาผลการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้ ผู้วิจัยดำเนินการโดยนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ไปใช้กับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่สมัครใจ จำนวน 1 แห่ง คือ โรงเรียนด่านเกวียนวิทยา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ในวันที่ 10 มีนาคม 2562 ถึงวันที่ 10 เมษายน 2562 ดำเนินการโดยการประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียน หัวหน้าฝ่าย และครู เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจ ความสำคัญ ประโยชน์และความจำเป็นที่จะนำเอารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพศึกษามาใช้ แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยให้สอดคล้องกับรูปแบบ และพัฒนาคณะกรรมการให้มีความรู้ความเข้าใจในการใช้รูปแบบ คณะกรรมการดำเนินการเตรียมการประชุมเชิงปฏิบัติการ ก่อนการอบรมได้สำรวจสภาพการดำเนินการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงโดยใช้แบบสอบถามสภาพการบริหารสถานศึกษา แล้วนำผลการสำรวจที่ได้เป็นข้อมูลในขั้นดำเนินการต่อไป การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อชี้แจง ทำความเข้าใจ ความสำคัญ ประโยชน์และความจำเป็นที่จะนำเอารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพศึกษามาใช้ โดยแบ่งกลุ่มตามฝ่าย 4 ฝ่าย ของสถานศึกษา เพื่ออภิปรายวิธีปฏิบัติที่ดีของสถานศึกษา และสรุปการดำเนินการของฝ่ายตามรูปแบบ โดยใช้แบบบันทึกการประชุมปฏิบัติการวิธีบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง แล้วนำเสนอต่อที่ประชุม ได้นำวิทยากรจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) มาชี้แนะในกระบวนการทำงาน นำข้อมูลที่ได้สรุปเป็นวิธีปฏิบัติที่ดีของสถานศึกษา และจัดทำรูปเล่มเป็นเอกสารประกอบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนด่านเกวียนวิทยา หลังจากนั้นคณะกรรมการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน นิเทศ กำกับ และติดตามการปฏิบัติงาน ตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแบบบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงานการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง รายงานความก้าวหน้าโดยคณะกรรมการประชุมร่วมกับคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ทุกสัปดาห์ นำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปปรับปรุงแก้ไขหรือเพิ่มเติมการปฏิบัติงาน สรุปผลการดำเนินการให้กับคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ประเมินการใช้หลังการดำเนินการ และความพึงพอใจการใช้รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา มีรายละเอียดดังตาราง 29-31

4.1 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปใช้กับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ผู้วิจัยประเมินรูปแบบโดยนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ไปใช้กับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งมีผลการ ประเมินรูปแบบรายละเอียดดังตาราง 29

ตาราง 29 ผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาใน สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง	ก่อนการใช้รูปแบบ			หลังการใช้รูปแบบ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านภาวะผู้นำ	3.65	0.47	มาก	4.20	0.28	มาก
1. สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทายและ เป็นไปได้	3.75	0.67	มาก	4.20	0.41	มาก
2. สามารถขับเคลื่อนองค์การไปสู่ วิสัยทัศน์	3.78	0.62	มาก	4.22	0.42	มาก
3. มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิง รุก	3.68	0.69	มาก	4.30	0.52	มาก
4. มีความสามารถในการบริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์	3.75	0.67	มาก	4.22	0.48	มาก
5. มีความสามารถในการบริหารจัดการ ความเสี่ยง	3.62	0.74	มาก	4.05	0.68	มาก
6. มีความสามารถในการบริหารจัดการ ความขัดแย้ง	3.45	0.78	ปานกลาง	4.20	0.41	มาก
7. มีความสามารถในการสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ	3.53	0.55	มาก	4.27	0.51	มาก
8. มีความมั่นคงในเป้าหมาย	3.75	0.63	มาก	4.20	0.41	มาก
9. มีความกล้าหาญทางจริยธรรม	3.57	0.75	มาก	4.22	0.48	มาก
10. ตัดสินใจได้อย่างทันที่ด้วยยึดหลัก ธรรมาภิบาล	3.58	0.68	มาก	4.20	0.52	มาก

ตาราง 29 (ต่อ)

การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง	ก่อนการใช้รูปแบบ			หลังการใช้รูปแบบ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
11. มีกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร	3.53	0.55	มาก	4.22	0.48	มาก
12. มีความสามารถในการจูงใจการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย	3.68	0.69	มาก	4.05	0.68	มาก
13. สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร	3.75	0.67	มาก	4.20	0.41	มาก
14. มีวิธีการสร้างบรรยากาศในการทำงาน	3.63	0.74	มาก	4.27	0.51	มาก
15. มีบุคลิกภาพที่ดี	3.45	0.78	ปานกลาง	4.20	0.41	มาก
16. มีความสามารถในการเป็นผู้นำชุมชนในเขตพื้นที่บริการ	3.53	0.55	มาก	4.22	0.48	มาก
ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	3.63	0.48	มาก	4.21	0.31	มาก
17. มีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์	3.65	0.66	มาก	4.30	0.52	มาก
18. มีกระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์	3.72	0.72	มาก	4.13	0.46	มาก
19. มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ทำทนายมีความเป็นไปได้	3.60	0.74	มาก	4.17	0.50	มาก
20. มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น	3.45	0.78	ปานกลาง	4.22	0.48	มาก
21. มีการเชื่อมโยงตัวชี้วัดเข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจ	3.53	0.55	มาก	4.05	0.68	มาก
22. มีวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมุ่งมั่นกระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์	3.75	0.63	มาก	4.20	0.41	มาก

ตาราง 29 (ต่อ)

การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง	ก่อนการใช้รูปแบบ			หลังการใช้รูปแบบ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
23. มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยง กับวิสัยทัศน์	3.58	0.75	มาก	4.27	0.51	มาก
24. สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์	3.58	0.68	มาก	4.20	0.41	มาก
25. มีแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์	3.68	0.69	มาก	4.22	0.48	มาก
26. มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน	3.75	0.67	มาก	4.30	0.52	มาก
ด้านการจัดการความรู้	3.58	0.42	มาก	4.28	0.32	มาก
27. มีการจัดเก็บข้อมูล และบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.25	0.74	ปานกลาง	4.40	0.50	มาก
28. มีการสร้าง และสะสมความรู้ เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ	3.72	0.72	มาก	4.25	0.44	มาก
29. ฝ่ายต่างๆ ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์	3.65	0.62	มาก	4.25	0.44	มาก
30. นำความรู้จากภายนอกมาใช้ อย่างเหมาะสม	3.72	0.72	มาก	4.20	0.41	มาก
31. มีวิธีการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว	3.43	0.90	ปานกลาง	4.25	0.49	มาก
32. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เลิศ	3.68	0.69	มาก	4.30	0.52	มาก

ตาราง 29 (ต่อ)

การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง	ก่อนการใช้รูปแบบ			หลังการใช้รูปแบบ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
33. มีการใช้องค์ความรู้และทรัพยากร ต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไป วิธีการปฏิบัติงาน	3.75	0.67	มาก	4.40	0.50	มาก
34. ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมีระบบการ รักษาความปลอดภัยพร้อมใช้งาน เสมอ	3.25	0.74	ปาน กลาง	4.25	0.44	มาก
35. ข้อมูลที่จัดเก็บสามารถนำมาใช้ได้ อย่างรวดเร็ว	3.73	0.72	มาก	4.25	0.44	มาก
36. มีการถอดบทเรียนของการบริหาร จัดการสถานศึกษา	3.65	0.62	มาก	4.20	0.41	มาก
ด้านการจัดการกระบวนการ	3.54	0.48	มาก	4.27	0.27	มาก
37. วิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครอง และนักเรียน	3.60	0.84	มาก	4.33	0.53	มาก
38. วิเคราะห์การบริหารจัดการของทุก ฝ่ายในสถานศึกษา	3.82	0.68	มาก	4.35	0.48	มาก
39. มีกระบวนการทำงานที่สนับสนุน บุคลากร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์	3.05	0.82	ปาน กลาง	4.20	0.41	มาก
40. เชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนที่สำคัญ และ ตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จของ สถานศึกษา	3.55	0.71	มาก	4.25	0.49	มาก
41. จัดลำดับขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงาน ที่รับผิดชอบ	3.55	0.78	มาก	4.30	0.56	มาก
42. มีความเข้าใจขั้นตอนการทำงานของ กระบวนการดำเนินงานของ สถานศึกษา	3.60	0.63	มาก	4.30	0.46	มาก

ตาราง 29 (ต่อ)

การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง	ก่อนการใช้รูปแบบ			หลังการใช้รูปแบบ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
43. บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการกระบวนการ	3.43	0.90	ปานกลาง	4.25	0.44	มาก
44. มีวิธีดำเนินการกับผู้ไม่มีผลปฏิบัติงาน	3.68	0.69	มาก	4.25	0.44	มาก
45. มีวิธีการปฏิบัติที่ยืดหยุ่น	3.75	0.67	มาก	4.20	0.41	มาก
46. มีวิธีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม	3.25	0.74	ปานกลาง	4.33	0.53	มาก
47. นำผลการทบทวนการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของกระบวนการที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.73	0.72	มาก	4.35	0.48	มาก
48. ปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	3.65	0.62	มาก	4.20	0.41	มาก
49. ใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.60	0.84	มาก	4.25	0.49	มาก
50. มีการนำปัญหาวิเคราะห์สาเหตุ	3.82	0.68	มาก	4.30	0.56	มาก
51. มีการเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน	3.05	0.82	ปานกลาง	4.30	0.46	มาก
52. ตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง	3.55	0.71	มาก	4.25	0.44	มาก
53. กำหนดแนวทางป้องกันกระบวนการที่มีความเสี่ยง	3.55	0.78	มาก	4.25	0.44	มาก
ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.47	0.50	ปานกลาง	4.32	0.28	มาก
54. บุคลากรเข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ	3.40	0.67	ปานกลาง	4.43	0.50	มาก

ตาราง 29 (ต่อ)

การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง	ก่อนการใช้รูปแบบ			หลังการใช้รูปแบบ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
55. มีการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์	3.60	0.74	มาก	4.30	0.46	มาก
56. มีวิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และ มุมมองที่ทำให้บุคลากรมีจุดมุ่งหมาย และความสนใจเดียวกัน	3.75	0.71	มาก	4.40	0.50	มาก
57. มีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	3.05	0.82	ปานกลาง	4.30	0.56	มาก
58. ให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากร	3.55	0.71	มาก	4.30	0.46	มาก
59. บุคลากรมีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน	3.55	0.78	มาก	4.25	0.44	มาก
60. มีการสร้างทีมงานให้กับบุคลากรด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.40	0.67	ปานกลาง	4.25	0.44	มาก
61. ให้บริการได้ตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.53	0.45	มาก	4.32	0.30	มาก
62. มีความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรนักเรียน และผู้ปกครอง	3.60	0.50	มาก	4.45	0.50	มาก
63. บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน	3.83	0.59	มาก	4.33	0.47	มาก
64. สถานศึกษาทราบว่า ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา	3.05	0.82	ปานกลาง	4.30	0.56	มาก
65. มีการให้บริการที่ประทับใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.55	0.71	มาก	4.30	0.46	มาก

ตาราง 29 (ต่อ)

การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง	ก่อนการใช้รูปแบบ			หลังการใช้รูปแบบ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
66. ปรับปรุงวิธีการให้บริการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ	3.55	0.78	มาก	4.25	0.44	มาก
67. มีการวัด สํารวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็น	3.40	0.67	ปานกลาง	4.25	0.44	มาก
68. มีการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.55	0.78	มาก	4.27	0.45	มาก
69. มีการจัดเตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.40	0.67	ปานกลาง	4.45	0.50	มาก
ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน	3.48	0.48	ปานกลาง	4.39	0.39	มาก
70. กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง	3.43	0.68	ปานกลาง	4.43	0.50	มาก
71. ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน	3.35	0.66	ปานกลาง	4.38	0.54	มาก
72. มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.55	0.64	มาก	4.37	0.49	มาก
73. มีประสิทธิภาพตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา	3.58	0.64	มาก	4.35	0.48	มาก
74. มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ	3.43	0.68	ปานกลาง	4.45	0.50	มาก
75. มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน	3.35	0.66	ปานกลาง	4.43	0.50	มาก
76. มีการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.55	0.64	มาก	4.38	0.54	มาก
77. มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.58	0.64	มาก	4.37	0.49	มาก
รวม	3.55	0.42	มาก	4.28	0.24	มาก

จากตาราง 29 พบว่า ก่อนการใช้รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเรียงลำดับ จากมาก ไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ และด้านการจัดการความรู้ ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ส่วนหลังการใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ

ตาราง 30 การเปรียบเทียบการบริหารจัดการก่อนและหลังการใช้รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวมทุกด้าน

การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง	ก่อนการใช้		หลังการใช้		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านภาวะผู้นำ	3.65	0.47	4.20	0.28	6.172*	.00
ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	3.63	0.48	4.21	0.31	6.248*	.00
ด้านการจัดการความรู้	3.58	0.42	4.28	0.32	8.312*	.00
ด้านการจัดการกระบวนการ	3.54	0.48	4.27	0.27	8.134*	.00
ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.47	0.50	4.32	0.28	9.500*	.00
ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.53	0.45	4.32	0.30	9.167*	.00
ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน	3.48	0.48	4.39	0.39	8.870*	.00
รวม	3.55	0.42	4.28	0.24	9.386*	.00

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตาราง 30 พบว่า การเปรียบเทียบการบริหารจัดการก่อนและหลังการใช้รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวม และรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

4.2 ผลประเมินความพึงพอใจของการใช้รูปแบบการบริหารจัดการองค์การ
สมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ผู้วิจัยนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพ
การศึกษาไปใช้กับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งมีผลประเมินความพึงพอใจของการ
ใช้รูปแบบรายละเอียดดังตาราง 31

ตาราง 31 ความพึงพอใจการใช้รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพ
การศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง	ระดับความพึงพอใจ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านภาวะผู้นำ	4.39	0.28	มาก
1. สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทายและเป็นไปได้	4.35	0.48	มาก
2. สามารถขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์	4.43	0.50	มาก
3. มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงรุก	4.48	0.55	มาก
4. มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	4.45	0.50	มาก
5. มีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง	4.35	0.48	มาก
6. มีความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง	4.28	0.45	มาก
7. มีความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	4.45	0.50	มาก
8. มีความมั่นคงในเป้าหมาย	4.33	0.47	มาก
9. มีความกล้าหาญทางจริยธรรม	4.33	0.47	มาก
10. ตัดสินใจได้อย่างทันที่โดยยึดหลัก ธรรมภิบาล	4.35	0.48	มาก
11. มีกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร	4.43	0.50	มาก
12. มีความสามารถในการจูงใจการทำงานของบุคลากรให้ บรรลุเป้าหมาย	4.48	0.55	มาก
13. สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร	4.45	0.50	มาก
14. มีวิธีการสร้างบรรยากาศในการทำงาน	4.35	0.48	มาก
15. มีบุคลิกภาพที่ดี	4.28	0.45	มาก

ตาราง 31 (ต่อ)

การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง	ระดับความพึงพอใจ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
16. มีความสามารถในการเป็นผู้นำชุมชนในเขตพื้นที่บริการ	4.45	0.50	มาก
ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	4.40	0.37	มาก
17. มีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์	4.40	0.50	มาก
18. มีกระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์	4.38	0.49	มาก
19. มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ท้าทายมีความเป็นไปได้	4.43	0.50	มาก
20. มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น	4.40	0.50	มาก
21. มีการเชื่อมโยงตัวชี้วัดเข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจ	4.38	0.49	มาก
22. มีวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์	4.43	0.50	มาก
23. มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยง กับวิสัยทัศน์	4.40	0.50	มาก
24. สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์	4.38	0.49	มาก
25. มีแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์	4.43	0.50	มาก
26. มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน	4.38	0.49	มาก
ด้านการจัดการความรู้	4.44	0.36	มาก
27. มีการจัดเก็บข้อมูล และบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.50	0.51	มาก
28. มีการสร้าง และสะสมความรู้เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ	4.40	0.50	มาก
29. ฝ่ายต่างๆ ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์	4.45	0.50	มาก

ตาราง 31 (ต่อ)

การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง	ระดับความพึงพอใจ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
30. นำความรู้จากภายนอกมาใช้เหมาะสม	4.40	0.50	มาก
31. มีวิธีการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว	4.45	0.50	มาก
32. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เลิศ	4.50	0.51	มากที่สุด
33. มีการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงาน	4.40	0.50	มาก
34. ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมีระบบการรักษาความปลอดภัยพร้อมใช้งานเสมอ	4.45	0.50	มาก
35. ข้อมูลที่จัดเก็บสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว	4.40	0.50	มาก
36. มีการถอดบทเรียนของการบริหารจัดการสถานศึกษาด้านการจัดการกระบวนการ	4.45	0.50	มาก
37. วิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน	4.45	0.31	มาก
38. วิเคราะห์การบริหารจัดการของทุกฝ่ายในสถานศึกษา	4.55	0.50	มากที่สุด
39. มีกระบวนการทำงานที่สนับสนุนบุคลากร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์	4.45	0.50	มาก
40. เชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา	4.40	0.55	มาก
41. จัดลำดับขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ	4.40	0.50	มาก
42. มีความเข้าใจขั้นตอนการทำงานของกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษา	4.48	0.51	มาก
43. มีความเข้าใจขั้นตอนการทำงานของกระบวนการ	4.45	0.50	มาก
43. บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการกระบวนการ	4.45	0.50	มากที่สุด
44. มีวิธีดำเนินการกับผู้ไม่มีผลปฏิบัติงาน	4.55	0.50	มากที่สุด
44. มีวิธีการปฏิบัติที่ยืดหยุ่น	4.45	0.50	มาก
45. มีวิธีการปฏิบัติที่ยืดหยุ่น	4.40	0.55	มาก
46. มีวิธีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม	4.40	0.50	มาก

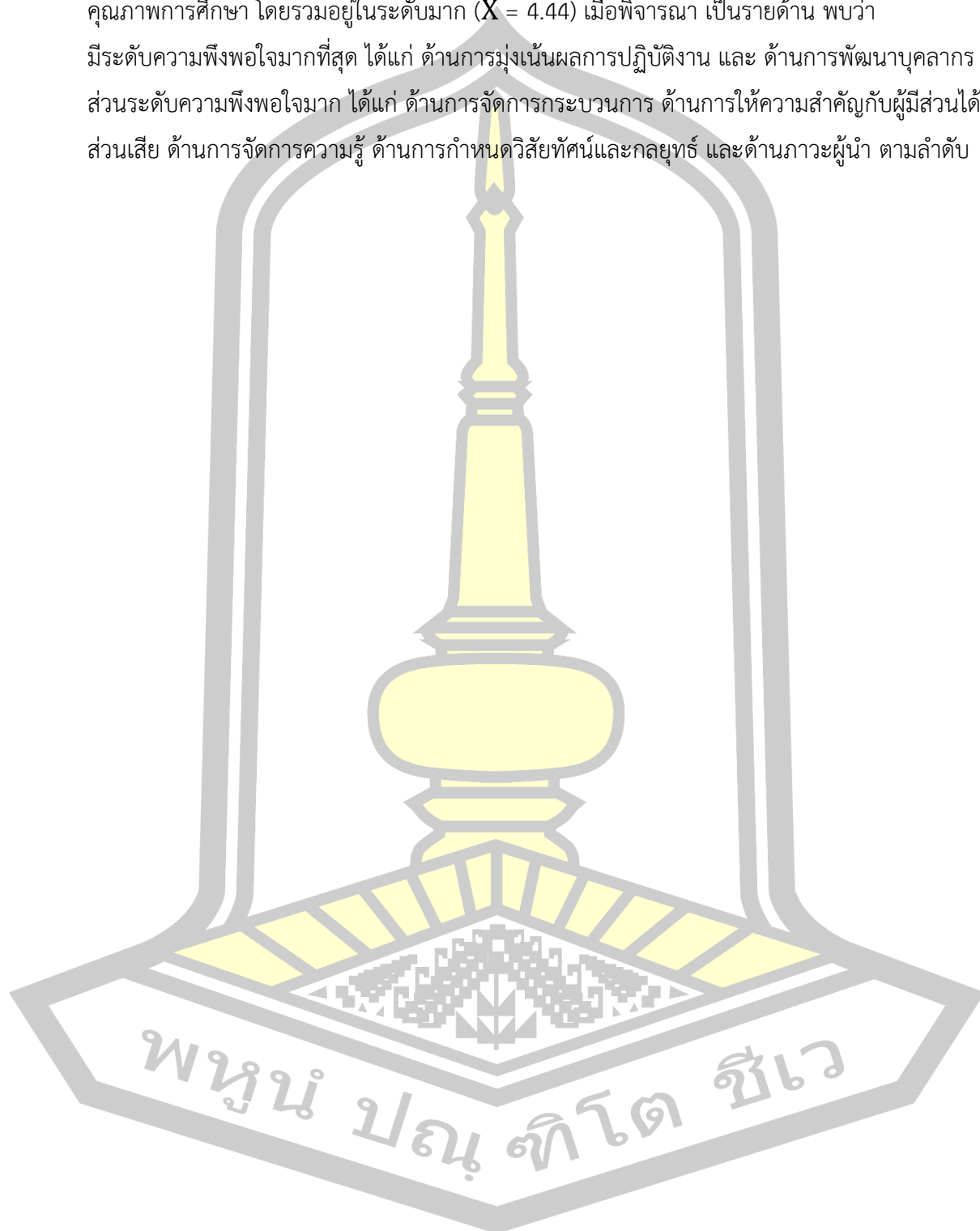
ตาราง 31 (ต่อ)

การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง	ระดับความพึงพอใจ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
47. นำผลการทบทวนการดำเนินการไปใช้จัดลำดับ ความสำคัญของกระบวนการที่ต้องปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง	4.48	0.51	มาก
48. ปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน ของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	4.45	0.50	มาก
49. ใช้ข้อมูลย้อนกลับจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.45	0.50	มาก
50. มีการนำปัญหาวิเคราะห์สาเหตุ	4.40	0.55	มาก
51. มีการเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มี ภารกิจคล้ายคลึงกัน	4.40	0.50	มาก
52. ตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง	4.48	0.51	มาก
53. กำหนดแนวทางป้องกันกระบวนการที่มีความเสี่ยง ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.45	0.50	มาก
54. บุคลากรเข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ	4.51	0.41	มากที่สุด
55. มีการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ	4.60	0.50	มากที่สุด
56. มีการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ	4.53	0.51	มากที่สุด
57. มีวิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมุมมองที่ทำให้ บุคลากรมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน	4.45	0.50	มาก
58. มีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	4.60	0.50	มากที่สุด
59. ให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากร	4.53	0.51	มากที่สุด
60. บุคลากรมีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน	4.45	0.50	มาก
61. มีการสร้างทีมงานให้กับบุคลากร	4.45	0.50	มาก
ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.44	0.37	มาก
61. ให้บริการได้ตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.38	0.49	มาก

ตาราง 31 (ต่อ)

การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง	ระดับความพึงพอใจ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
62. มีความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง	4.55	0.50	มากที่สุด
63. บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน	4.43	0.50	มาก
64. สถานศึกษาทราบว่า ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา	4.43	0.50	มาก
65. มีการให้บริการที่ประทับใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.38	0.49	มาก
66. ปรับปรุงวิธีการให้บริการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ	4.55	0.50	มากที่สุด
67. มีการวัด สํารวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็น	4.43	0.50	มาก
68. มีการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.43	0.50	มาก
69. มีการจัดเตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.43	0.50	มาก
ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน	4.56	0.40	มากที่สุด
70. กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง	4.50	0.51	มากที่สุด
71. ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน	4.60	0.50	มากที่สุด
72. มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.58	0.50	มากที่สุด
73. มีประสิทธิภาพตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา	4.50	0.51	มากที่สุด
74. มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ	4.60	0.50	มากที่สุด
75. มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน	4.58	0.50	มากที่สุด
76. มีการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.60	0.50	มากที่สุด
77. มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.50	0.51	มากที่สุด
รวม	4.44	0.24	มาก

จากตาราง 31 พบว่า ความพึงพอใจของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$) เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า มีระดับความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน และ ด้านการพัฒนาบุคลากร ส่วนระดับความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการจัดการความรู้ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ และด้านภาวะผู้นำ ตามลำดับ



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด สรุปผลการวิจัยตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผลการวิจัย
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
4. เพื่อศึกษาผลการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้

สรุปผล

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 77 ตัวชี้วัด มีความเหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$)
2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการ

บริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$)

3. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด แบ่งเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย 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 และผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$) และมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$)

4. ผลการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้ พบว่า ก่อนการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$) ส่วนหลังการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และความพึงพอใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$)

อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า มี 7 องค์ประกอบ 77 ตัวชี้วัด ได้แก่ 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 ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 7 สอดคล้องกับ Popovich (1998) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูงในภาครัฐ ประกอบด้วย 1. มีพันธกิจที่ชัดเจน 2. กำหนดผลลัพธ์และ

มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ 3. กระจายอำนาจให้บุคลากรหลัก 4. สร้างกระบวนการใหม่ 5. มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 6. แข่งขันกันที่ผลการดำเนินงาน 7. ปรับปรุงโครงสร้างและกระบวนการ และ 8. มีการสื่อสารเปิดเผย และมีการสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้ง Sentell (1995) ได้เสนอแนวคิดองค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 1. มุ่งเน้นผู้รับบริการและผลการปฏิบัติงาน 2. การจัดการกระบวนการ 3. ระบบและโครงสร้างองค์การ 4. การพัฒนาบุคลากร และ 5. ภาวะผู้นำ

เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบมีตัวชี้วัด ปรากฏผลดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำ พบว่ามีตัวชี้วัด ประกอบด้วย (1) สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทายเป็นไปได้ (2) สามารถขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ (3) มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงรุก (4) มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (5) มีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง (6) มีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง (7) มีความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (8) มีความมั่นคงในเป้าหมาย (9) มีความกล้าหาญทางจริยธรรม (10) ตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (11) มีกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร (12) มีความสามารถในการจูงใจการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย (13) สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร (14) มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงาน (15) มีบุคลิกภาพที่ดี และ (16) มีความสามารถในการเป็นผู้นำชุมชนในเขตพื้นที่บริการ ซึ่งสอดคล้องกับปรีชาชาญ อินทรชิต (2556) ได้ศึกษาการพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา พบว่า การนำองค์การ นั้นต้องเสริมสร้างการนำของผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาการกำกับดูแลตนเองที่ดีและความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคมของสถานศึกษา พัฒนาแผนเชิงยุทธศาสตร์และ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจริง และสอดคล้องกับสุदारัตน์ ไชยประสิทธิ์ (2558) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล พบว่า คุณภาพการบริหารจัดการ เป็นจุดแข็งที่ทำให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือ ผู้บริหารของวิทยาลัยมี คุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต การบริหารงานของวิทยาลัยมุ่งความสำเร็จในผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนด และการบริหารงานของวิทยาลัยเน้นการปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Margaret (2016) ได้ศึกษากรณีศึกษาหลายกรณีความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารองค์การที่มีการปฏิบัติงานสูง พบว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในองค์การที่มีประสิทธิภาพสูง มีการพัฒนาตัวเองในด้านความฉลาดทางอารมณ์ มีการบูรณาการความรู้ มีการจัดการ และมีการสะท้อนตัวเองเพื่อการพัฒนา

2. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ พบว่ามีตัวชี้วัด ประกอบด้วย (1) มีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (2) มีกระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ (3) มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ท้าทายมีความเป็นไปได้ (4) มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น (5) มีการเชื่อมโยงตัวชี้วัดเข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจ (6) มีวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมุ่งมั่น

กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ (7) มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยง กับวิสัยทัศน์ (8) สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์ (9) มีแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์ และ(10) มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับ สุริยะ ทวีบุญญาวัตร (2559) ได้ศึกษารูปแบบองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การบริหารแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ มีการปฏิบัติ ดังนี้ มีการวางแผนยุทธศาสตร์ มีการวางแผนกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน การจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ มีการบริหารคณะกรรมการสถานศึกษา โดยมีการวางแผนการจ้างบุคลากร การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวกและการควบคุม มีกระบวนการภายในซึ่งประกอบด้วยงานวิจัยและนวัตกรรมการเรียนการสอน จำนวนกิจกรรม โครงการที่ให้บริการแก่ชุมชน มีการบริหารทั่วไป เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียน มีการจัดทำแผนพัฒนา การกำหนดนโยบายและการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน มีการบริหารวิชาการ ประกอบด้วยการพัฒนาจัดการเรียนการสอนและการหาแนวทางการแก้ไขปัญหาการเรียนการสอน และการอนุมัติการเลื่อนขั้น มีองค์ประกอบด้านการควบคุม ได้แก่ การประกันคุณภาพการจักระบบควบคุมภายใน

3. ด้านการจัดการความรู้ พบว่ามีตัวชี้วัด ประกอบด้วย (1) มีการจัดเก็บข้อมูล และบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (2) มีการสร้าง และสะสมความรู้เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่าง ๆ (3) ฝ่ายต่างๆ ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ (4) นำความรู้จากภายนอกมาใช้ที่เหมาะสม (5) มีวิธีการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองของเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (6) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (7) มีการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงาน (8) ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมีระบบการรักษาความปลอดภัยพร้อมใช้งานเสมอ (9) ข้อมูลที่จัดเก็บสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว และ(10) มีการถอดบทเรียนของการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับวิจิตรา โคตรบัญชา (2557) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา พบว่า มีวิธีปฏิบัติในการจัดการความรู้ โดยศึกษาสภาพการจัดการความรู้ ประชุมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ สร้างแรงจูงใจ และจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน จัดทำเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน จัดทำแผนพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน นำแผนสู่การปฏิบัติและเสริมสร้างประสบการณ์ นำรูปแบบการจัดการความรู้ไปใช้ การเรียนรู้ในการจัดการความรู้ระดับบุคลากร ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร การเสนอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะร่วมกัน สร้างเครือข่ายสรุปบทเรียนสะท้อนผล ยกกระดับองค์ความรู้ ภูมิปัญญาผลและสรุปผล ประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้

4. ด้านการจัดการกระบวนการ พบว่ามีตัวชี้วัด ประกอบด้วย (1) วิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน (2) วิเคราะห์การบริหารจัดการของทุกฝ่ายในสถานศึกษา (3) มีกระบวนการทำงานที่สนับสนุนบุคลากร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ (4) เชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา (5) จัดลำดับขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ (6) มีความเข้าใจขั้นตอนการทำงานของกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษา (7) บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการกระบวนการ (8) มีวิธีดำเนินการกับผู้ไม่มีผลปฏิบัติงาน (9) มีวิธีการปฏิบัติที่ยืดหยุ่น (10) มีวิธีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม (11) นำผลการทบทวนการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของกระบวนการที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (12) ปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ (13) ใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (14) มีการนำปัญหาวิเคราะห์สาเหตุ (15) มีการเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีการกิจคล้ายคลึงกัน (16) ตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง และ (17) กำหนดแนวทางป้องกันกระบวนการที่มีความเสี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ จุ้ยโต (2558) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง พบว่า มีกระบวนการบริหารที่ประสบความสำเร็จ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย จุดประกาย ขยายความคิด พิชิตการเปลี่ยนแปลง และสร้างความต่อเนื่อง มีเทคนิคการบริหารที่ประสบความสำเร็จโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักมีส่วนร่วม หลักโปร่งใส หลักความรับผิดชอบต่อสังคม หลักความคุ้มค่า หลักองค์การแห่งการเรียนรู้ หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และสอดคล้องกับเยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ (2558) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูงมีวิธีปฏิบัติดังนี้ จัดลำดับความสำคัญเรื่องที่จะต้องปรับปรุง มีการเทียบเคียงตนเองกับสถาบันอื่นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แสวงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ อีกทั้งสอดคล้องกับ Waal and Sultan (2012) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้กรอบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงในตะวันออกกลาง กรณีมหาวิทยาลัยปาเลสไตน์โปลีเทคนิค พบว่า กระบวนการจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

5. ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่ามีตัวชี้วัด ประกอบด้วย (1) บุคลากรเข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ (2) มีการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์ (3) มีวิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมุมมองที่ทำให้บุคลากรมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน (4) มีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน (5) ให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากร (6) บุคลากรมีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน และ (7) มีการสร้างทีมงานให้กับบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ พรหมเพรา วราพันธุ์พิพิธ (2556) ได้ศึกษา ข้อเสนอเชิงนโยบาย

เพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้ จัดให้มี แผนพัฒนาศึษาภาพ และแผนการพัฒนาวิชาชีของบุคลากรอย่างเป็นระบบและครอบคลุมทุกระดับ พัฒนาผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการศึกษาเป็นอย่างดีทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย ตลอดจนรูปแบบการจัดการศึกษาท้องถิ่นแบบบูรณาการ ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับ ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเป็นอย่างดี จัดให้มีศูนย์พัฒนาวิชาชีพ ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมทั้งหน่วยงานต้นสังกัด ระดับสถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น ให้มีระบบการพิจารณาความดีความชอบที่เป็นธรรม เช่น มีการพิจารณาให้ค่าตอบแทน ทั้งที่เป็นเงิน และให้เกียรติและโอกาส และสอดคล้องกับ Nicole Richman (2015) ได้ศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาบุคลากร : วิวัฒนาการและผลงาน พบว่า การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้นำขององค์กร นอกจากนี้ยัง ช่วยในการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงกับทักษะที่ได้รับจากการ ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่ามีตัวชี้วัด ประกอบด้วย

(1) ให้บริการได้ตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) มีความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง (3) บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน (4) สถานศึกษาทราบว่า ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา (5) มีการให้บริการที่ประทับใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (6) มีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดี กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (7) มีการวัด สำรวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็น (8) มีการติดต่อเพื่อสร้างความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ(9) มีการจัดเตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสอดคล้องกับศศิรัศมี ประสาทแก้ว (2556) ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับในการพัฒนา มหาวิทยาลัย สู่องค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยทักษิณ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย มีการกำหนดการดำเนินงานโดยพิจารณาความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย มีวิธีการในการรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีตและอนาคต เพื่อให้ได้ข้อมูลมา ปรับปรุงหลักสูตรการศึกษา และการให้บริการทั่วทั้งองค์กร มีช่องทางการดำเนินงานที่จะพิจารณาถึง ความพึงพอใจของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการใช้ข้อมูลความพึงพอใจของนักศึกษาและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียมาปรับปรุงหลักสูตรและการให้บริการ มีการใช้สารสนเทศที่เก็บรวบรวมเปรียบเทียบกับคู่แข่งและสถาบันอื่นๆ

7. ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน พบว่ามีตัวชี้วัด ประกอบด้วย (1) กำหนด ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง (2) ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนด

เกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน (3) มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (4) มีประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา (5) มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ (6) มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน (7) มีการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และ (8) มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับรับขวัญ ภูเขาแก้ว (2557) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า กลยุทธ์และวิธีดำเนินการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย การยกระดับคุณภาพการบริหาร โดยสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจตามเป้าหมายของโรงเรียน สนับสนุนครูและบุคลากรให้แสดงความสามารถในการทำงาน รับผิดชอบในหน้าที่และมุ่งสู่ผลสำเร็จ เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรสามารถตรวจสอบ ประเมิน เสนอแนะแนวทางใหม่ ๆ และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิผล มุ่งพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในผลการปฏิบัติงานร่วมกันทุกฝ่าย พร้อมทั้งยอมรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ รวมทั้งผลการทำงานทั้งที่ดี และที่มีข้อผิดพลาด มีการสร้างแรงจูงใจ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ มุ่งผลงานระยะยาว โดยมีวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันทุกฝ่าย ซึ่งมีส่วนร่วมในกระบวนการคิด วางแผน ตัดสินใจ และปฏิบัติโดยเน้นที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผล พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง โดยจัดโครงสร้างการบริหารจัดการที่สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงาน การกำกับติดตาม การประเมิน ให้เอื้อต่อการทำงานของครูและบุคลากร สร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อม และปรับปรุงพัฒนาทักษะเปียบให้คล่องตัวในการทำงาน และยกระดับคุณภาพครูและบุคลากร โดยศึกษาดูงาน จัดอบรมทั้งภายในและภายนอก

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ การพัฒนาบุคลากร การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำ การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับรับขวัญ ภูเขาแก้ว (2557) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ คุณภาพการบริหาร การเปิดเผยและเน้นการปฏิบัติ ทิศทางระยะยาว คุณภาพบุคลากร การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด และการจัดการกระบวนการ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ การจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ การจัดการกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับ

รับขวัญ ภูเขาแก้ว (2557) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ คุณภาพการบริหาร การเปิดเผยและเน้นการปฏิบัติ ทิศทางระยะยาว การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด และคุณภาพบุคลากร และสอดคล้องกับ Waal and Frijns (2011) ได้ศึกษาติดตามผลระยะยาวในการปรับเปลี่ยนสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง พบว่า ปัจจัยองค์การสมรรถนะสูงช่วยเหลือผู้บริหารในพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้

3. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด แบ่งเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย 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 สอดคล้องกับแนวคิดคิดของ Brown and Moberg (1980) : Joyce and Weil (1986) : Keeves (1997) และเยาวดี วิบูลย์ศรี (2544) องค์ประกอบรูปแบบ ประกอบด้วย 1. หลักการแนวคิดและวัตถุประสงค์ 2. การบริหารจัดการ 3. แนวทางการนำไปใช้ 4. การประเมินผล และ 5. เงื่อนไข นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับเกศกนก ฦ พัทลุง (2556) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับประเทศไทย และเบญจมาศ เมืองเกษม (2557) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ธนาคารความดีเพื่อเสริมสร้างสังคมอยู่เย็นเป็นสุขของชุมชนไทย ซึ่งองค์ประกอบรูปแบบประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการ แนวคิดพื้นฐานและความเป็นมาของรูปแบบ 3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 4) ลักษณะของรูปแบบ 5) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และ 6) เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ และผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า รูปแบบมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.64) และมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.72) ทั้งนี้ จากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิได้แนะนำให้เพิ่มเติมร่างรูปแบบจนรูปแบบสมบูรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ Keeves (1997) ได้เสนอแนวคิดว่าการตรวจสอบ หรือการประเมินผลรูปแบบเป็นการหาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ จากผู้ทรงคุณวุฒิ และเกศกนก ฦ พัทลุง (2556) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับประเทศไทย และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) รูปแบบ จากการประชุมโดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แนะนำให้เพิ่มเติมร่างรูปแบบจนรูปแบบสมบูรณ์เช่นกัน

4. ผลการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้ พบว่า ก่อนการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$) ส่วนหลังการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระดับ .05 สอดคล้องกับแนวคิด Joyce and Weil (1996) ในการนำรูปแบบไปใช้ เป็นการกำหนดแนวทางการใช้รูปแบบ ให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเงื่อนไขต่าง ๆ ในการนำรูปแบบไปใช้ โดยมีมีการปรับปรุงรูปแบบ แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะก่อนการนำรูปแบบไปทดลองใช้ การปรับปรุงรูปแบบระยะนี้ใช้ข้อมูลจากการประเมินความเป็นไปได้เชิงทฤษฎีของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากขึ้น ระยะที่สอง เป็นการปรับปรุงรูปแบบ และนำไปทดลองซ้ำอาจทำได้หลายครั้งจนกว่าจะได้ผลเป็นที่พอใจ และสอดคล้องกับเอกชัย บุตรแสนคม (2558) ได้ศึกษาการพัฒนาการนำรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบล พบว่า ผลการนำรูปแบบไปใช้มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเปรียบเทียบก่อนและหลังนำรูปแบบไปใช้ โดยรวมทุกด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

การนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้ ในระดับนโยบาย ทางองค์การบริหารส่วนจังหวัด ต้องเตรียมความพร้อมในการดำเนินการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ผู้บริหารท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนจังหวัด มีความตระหนักต่อการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.2 องค์การบริหารส่วนจังหวัดต้องมอบหมายให้ทางสำนัก/กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม จัดทำโครงการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา นำโครงการเข้าแผน และข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

1.3 สำนัก/กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม จัดอบรมให้ความรู้กับโรงเรียนในเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.4 ปฏิบัติตามเอกสารประกอบ และปฏิทินปฏิบัติงานการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.5 แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศ กำกับ ติดตามงานการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อกำกับติดตามให้การดำเนินการเป็นไปตามกำหนด

1.6 สำนัก/กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม รายงานผลการดำเนินการให้ผู้บริหารท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารต่อไป

2. ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติ

การนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้ ในสถานศึกษาต้องเตรียมความพร้อมในการดำเนินการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 สถานศึกษาที่นำรูปแบบไปใช้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องถือเป็นกลไกหลักในการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม สร้างความตระหนักให้กับครู เพื่อให้เห็นความสำคัญในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนด โดยต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็น และทักษะการปฏิบัติงานตามภารกิจ ที่สอดคล้องกับรูปแบบ

2.2 สถานศึกษากำหนดค่าเป้าหมาย ในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และมีมาตรฐาน ตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถวัดได้จริง

2.3 ปฏิบัติตามเอกสารประกอบ และปฏิทินปฏิบัติงานการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.4 นิเทศ กำกับ ติดตามงานการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามปฏิทินการนิเทศ กำกับ ติดตาม

2.5 คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน และผู้ปกครอง มีส่วนร่วมในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารที่ทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ

2.6 ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการประเมินผลการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.7 ควรนำไปใช้ในสถานการณ์จริงของสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือนำไปทดลองใช้กับสถานศึกษาสังกัดอื่น

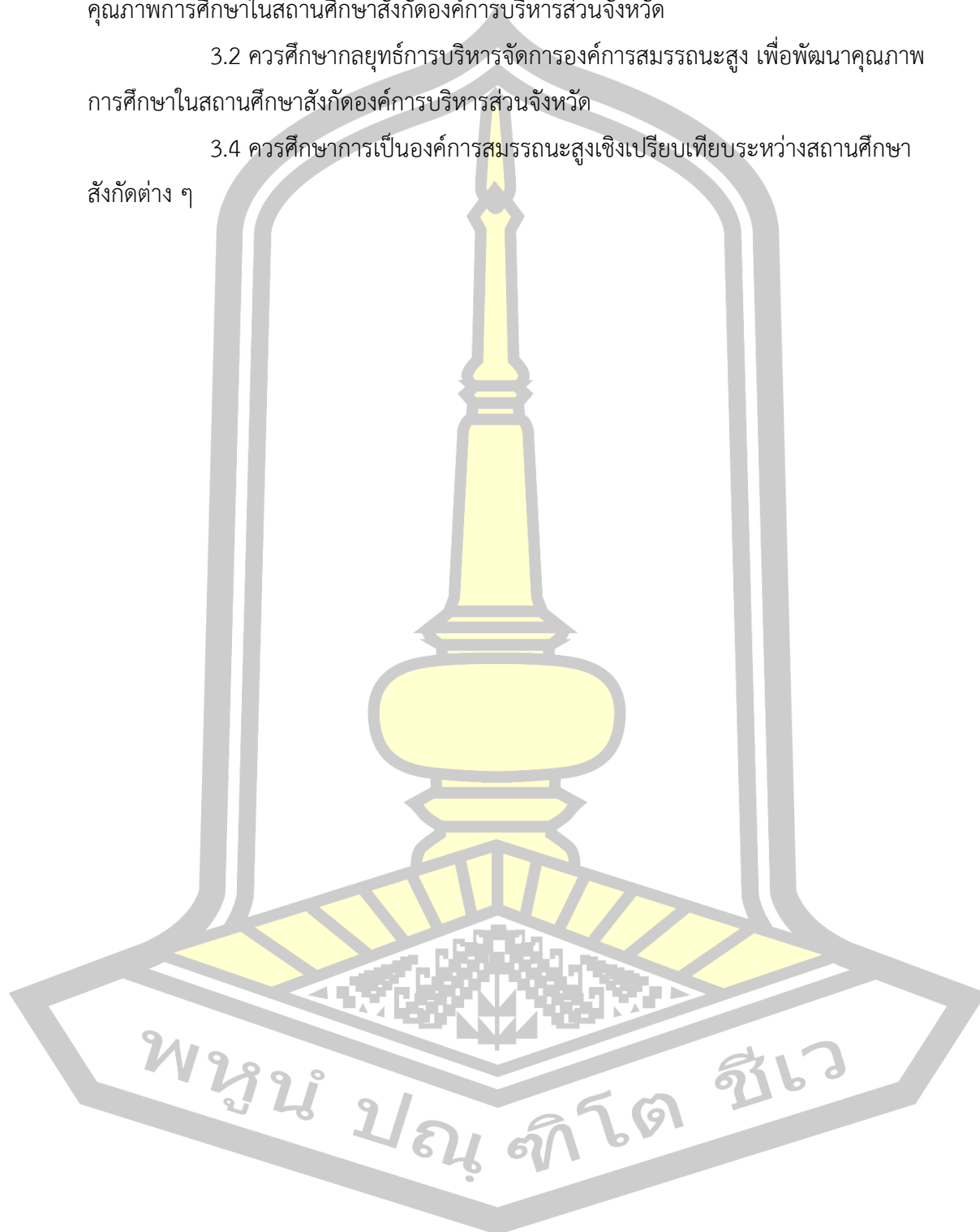
3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรศึกษาองค์ประกอบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดหน่วยงานอื่นๆ

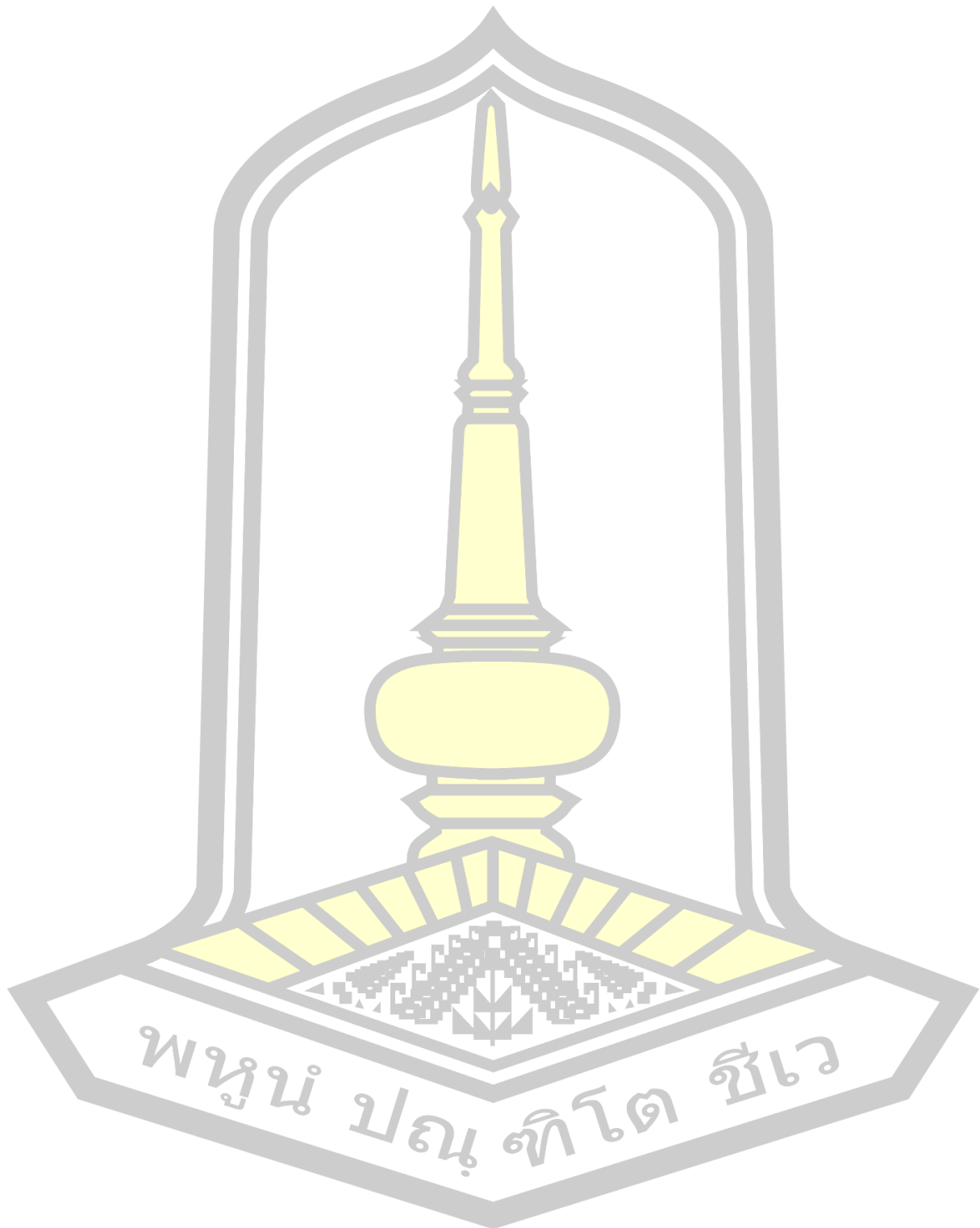
3.2 คว้าศีกษาบัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศีกษาในสถานศีกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

3.2 คว้าศีกษากลยุทธ์การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศีกษาในสถานศีกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

3.4 คว้าศีกษาการเป็นองค์การสมรรถนะสูงเชิงเปรียบเทียบระหว่างสถานศีกษาสังกัดต่าง ๆ



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2551). *กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.dla.go.th>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 28 กรกฎาคม 2560].
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2558). *รายงานการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาลังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีการศึกษา 2558*. กรุงเทพฯ : กระทรวงมหาดไทย.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2551*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *กฎกระทรวง ว่าด้วย ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- เกศกนก ณ พัทลุง. (2556). *การพัฒนารูปแบบโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชวนคิด มะเสนะ. (2559). *การพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาในทศวรรษหน้า*. วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 16(1), 9-16.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2541). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- ดิลกะ ลัทธพิพัฒน์. (2555). *เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการประจำปี 2554 ของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย เรื่อง ผลกระทบของการสร้างความรับผิดชอบทางการศึกษาต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนไทย*. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). *องค์การสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม*. วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน, 15(2), 11-36.
- ทิตนา แคมมณี. (2545). *ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตนา แคมมณี. (2551). *ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 17. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทอดศักดิ์ พรหมอาร์ักษ์ และคณะ. (2541). *การจัดการคุณภาพในงานสาธารณสุข*. ขอนแก่น : คลังนานาวิทยา.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). *องค์การและการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธเนศ ขำเกิด. (2541). *คุณภาพ*. วารสารวิชาการ, 1(12), 19-23, ธันวาคม.

- ธีระ รุญเจริญ. (2547). ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ : ศักยภาพเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ การบริหาร
เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา
เพื่อปฏิรูปรอบ 2 และประเมินภายนอกรอบ 3. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง
- นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ. (2546). ทิศทางการปกครองท้องถิ่นของประเทศไทยและ
ต่างประเทศ. กรุงเทพฯ : วิญญูชน.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2525). ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์.
- นิสตาร์ เวชยานนท์. (2554). มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 3. สมุทรปราการ :
ดี.เค.ปริ้นติ้งเวิร์ลล์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2549). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ :
เซ็นทรัลเอ็กซ์เรส.
- บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด. (2552). การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ :
ยูแอนด์อินเตอร์โอมิเดีย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ :
สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2559). การพัฒนาการวิจัยโดยใช้รูปแบบ. [ออนไลน์]. ได้จาก :
<http://www.watpon.com/boonchom/development.pdf>.
[สืบค้นเมื่อ วันที่ 14 ตุลาคม 2560].
- บุญดี บุญญาภิจ. (2547). การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จิรวัดน์ เอกซ์เพรส.
- เบญจ พรพลธรรม. (2559). การจัดการความรู้ (ด้านการวิจัย). พิมพ์ครั้งที่ 2. นครปฐม : วิทยาลัย
นวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- เบญจมาศ เมืองเกษม. (2557). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ธนาคารความดีเพื่อเสริมสร้าง
สังคมอยู่เย็นเป็นสุขของชุมชนไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพัฒนศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2528). การบริหารบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : แผนกคำสอน
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ประพันธ์ สุริหาร. (2547). หลักและระบบการบริหารการศึกษา. ขอนแก่น : ภาควิชาการบริหาร
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประเวศ วสี. (2545). การดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้. *สานปฏิรูป*, 5(53), 41.
- ประสิทธิ์ เครือสิงห์. (2541). ให้อุดูแลและพิจารณาการศึกษา. *วารสารวิชาการ*, 1(2), 10-11, ธันวาคม.

- ปรีชาชาญ อินทรชิต. (2556). การพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย
นเรศวร*, 15(ฉบับพิเศษ), 146-158.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปัญญา เกสรทอง. (2541). *การพัฒนาคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. (2560). *นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษายุคใหม่*.
มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์.
- พริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ. (2556). *ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พสุ เดชะรินทร์. (2549). *รายงานผลการศึกษาคำแนะนำของโครงการให้มีขีดสมรรถนะสูง*. กรุงเทพฯ :
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิกุล สิทธิประเสริฐกุล. (2547). *แผนที่ผลลัพธ์ : การสร้างการเรียนรู้และการสะท้อนกลับในแผนงาน
พัฒนา*. กรุงเทพฯ : โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข.
- พุลสุข หิงคานนท์. (2540). *การพัฒนารูปแบบการจัดการองค์การของวิทยาลัยพยาบาล
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ. (2542). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
รามคำแหง.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2550). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี :
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ยุวดี ศรีธรรมรัฐ. (2541). *การบริหารงานบุคคลในภาครัฐวิสาหกิจ*. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เยาวดี วิบูลย์ศรี. (2544). *การประเมินโครงการ : แนวคิดและแนวปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2551). *วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : คำสมัย.
- รัตนา ดวงแก้ว. (2556). *ประมวลสาระชุดนโยบายการดำเนินงานและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา*.
หน่วยที่ 11 : 1-83. นนทบุรี : สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รับขวัญ ภูเขาแก้ว. (2557). *กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์กรสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียน
มัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วรรณารถ แสงมณี. (2538). ผู้นำกับการบริหารงานภายในองค์กร. *วารสารเพิ่มผลผลิต*, 33(9), 19-26.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2542). *แนวทางการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). *การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). *การจัดการความรู้กับการบริหารราชการไทย*. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- วิจารณ์ พานิช. (2558). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ ในศตวรรษที่ 21. *วารสารนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์*, 1(2), 3-14.
- วิจิตร โคตรบัญชา. (2557). *การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2542). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- วีระพล บดีรัฐ. (2543). *PDCA วงจรสู่ความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ : ประชาชนจำกัด.
- ศราวุธ สุตะวงศ์. (2554). การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 13(3), 21-41.
- ศศิรัศม์ ประสาทแก้ว. (2556). *ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยทักษิณและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา. (2540). *หน้าที่ทางการบริหาร*. เชียงใหม่ : ดา.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2554). *วิชาการบริหารทรัพยากร และการจัดการทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : มิตรภาพการพิมพ์และสตีวดีไอ.
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2559). *สรุปผลการประเมิน PISA 2015 วิทยาศาสตร์ การอ่าน และคณิตศาสตร์*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://pisathailand.ipst.ac.th/pisa/reports/pisa2015summaryreport>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 22 มีนาคม 2560].
- สมยศ นาวิการ. (2538). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2542). *หลักการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

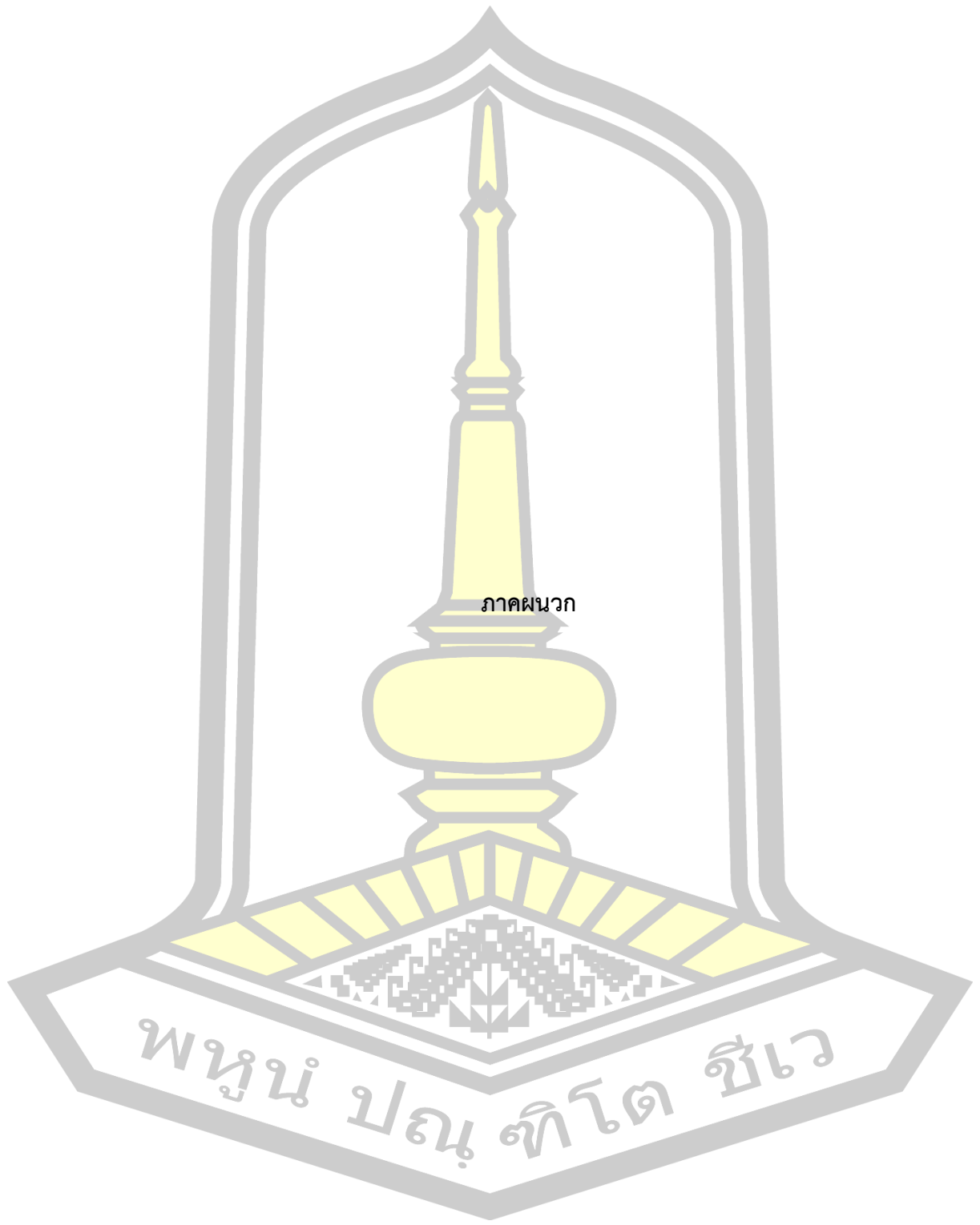
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2545). *การวางแผนกลยุทธ์ในหน่วยงานทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมศักดิ์ สินธุระเวชชัย. (2541). *มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมาคมผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดแห่งประเทศไทย. (2560). *รายงานการศึกษามูลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2551-2560 “หนึ่งทศวรรษการถ่ายโอนสถานศึกษาสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ : กรมการปกครองส่วนท้องถิ่น.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2545). *พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีการประยุกต์*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2558). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557*. นนทบุรี : ภาพพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2550). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภายในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2557). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558*. กรุงเทพฯ : วิชั่นพริ้นท์แอนด์มีเดีย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). *รูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถของเด็ก ในการอ่าน คิด วิเคราะห์ เขียน และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักพัฒนาระบบ รูปแบบและโครงสร้าง กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2558). *สถิติการจัดตั้ง/เปลี่ยนแปลงฐานะ/ยุบรวม/เปลี่ยนชื่อ/เปลี่ยนแปลงเขต/แยกพื้นที่บางส่วน/จำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.dla.go.th/servlet/TemplateOrganizeServlet?>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2560].
- สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2557). *สาระสังเขปประเด็นการปฏิรูปประเทศไทยด้านการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- ลิปพนนท์ เกตุทัต. (2540). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ : ธนาคารกสิกรไทย.
- สุดารัตน์ ไชยประสิทธิ์. (2558). *กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุธรรม ธรรมพัฒน์. (2554). *หลักการ ทฤษฎีและนวัตกรรมการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุรพล พุฒคำ. (2544). *โครงสร้างการจัดการในสถานศึกษา*. ลพบุรี : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเทพสตรี.
- สุริยะ ทวีบุญญาวัตร. (2559). *รูปแบบองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2543). *การวิจัยและพัฒนาระบบการประเมินผลภายในของสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : วี.ที.ซี. คอมมูนิเคชั่น.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2554). *การพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2558). *การพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง*. *วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 7(3), 43-61.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2551). *การวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร หน่วยที่ 9 ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 6. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- โสรัจ แสนศิริพันธ์. (2526). *การพัฒนาทรัพยากร (คน) เพื่อชีวิต*. แพร์ : ฝ่ายเผยแพร่วิชาการโรงพยาบาลแพร์.
- อรุณี อ่อนสวัสดิ์. (2551). *ระเบียบวิธีวิจัย*. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2551.
- อัมมาร สยามวาลา, ดิลกะ ลัทธพิพัฒน์ และสมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์. (2555). *การปฏิรูปการศึกษา รอบใหม่ : สู่อุทิศที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2547). *บทบาทและหลักการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาในประเทศไทยที่คัดสรร*. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). *โมเดลคืออะไร*. *วารสารวิชาการ*, 1(3), 22-25.
- อุทุมพร จามรมาน. (2544). *การวิจัยในชั้นเรียนและในโรงเรียนเพื่อพัฒนานักเรียน*. กรุงเทพฯ : ฟีนี.
- เอกชัย บุตรแสนคม. (2558). *การพัฒนารูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบล*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- Alavi, M. and D.E. Leidner. (2001). Review : Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136, March.
- Blanchard, K. (2006). *Leading at A High Level*. [online]. Available from : http://www.kenblanchard.com/img/pub/leading_ata_higherlevel_bookpreview.pdf. [accessed 8 March 2017].
- Brown, W.B. and D.J. Moberg, D.J. (1980). *Organization Theory and Management : A Macro Approach*. New York : John Wiley and Sons.
- Buytendijk, F. (2006). *Five Key to Building High Performance Organization Business Performance Management Magazine*. [online]. Available from : <http://businessfinancemag.com/business-performance-management/five-keys-building-high-performance-organization>. [accessed 8 March 2017].
- Carew, E.P. and others. (2000). *LEADERSHIP 2005*. [online]. Available from : <https://helenagmartins.files.wordpress.com/2015/05/life-skills-leadership-ken-blanchards-leadership-2005.pdf>. [accessed 8 March 2017].
- Cumingham, W.G. and P.A. Cordeiro. (2000). *Educational Administration : A Problem-Based Approach*. Boston : Allyn and Bacon.
- Eisner, E. (1976). Educational Connoisseurship and Criticism : Their Form and Functions in Education Evaluation. *Journal of Aesthetic Education*, 10(3/4), 135-150.
- Holbeche, L. (2004). HR and The High Performance Organization. *Strategic HR Review*. 5,(2), 36-40.
- Holt, D.H. (1990). *Management : Principle and Practices*. 2nd ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Joyce, B. and M. Weil. (1986). *Model of Teaching*. New York : Prentice-Hall.
- Joyce, B. and M. Weil. (1996). *Model of Teaching*. 5th ed. Boston : Allyn and Baeon.
- Jucius, M.J. (1971). *Personnel Management*. 6th ed. Homewood : Irwin.
- Keeves, P.J. (1988). *Model and Model Building, Educational Research Methodology and Measurement : An International Handbook*. Oxford : Pergamon.
- Keeves, P.J. (1997). *Educational Research, Methodology and Measurement : An International Handbook*. Oxford : Pergamon.

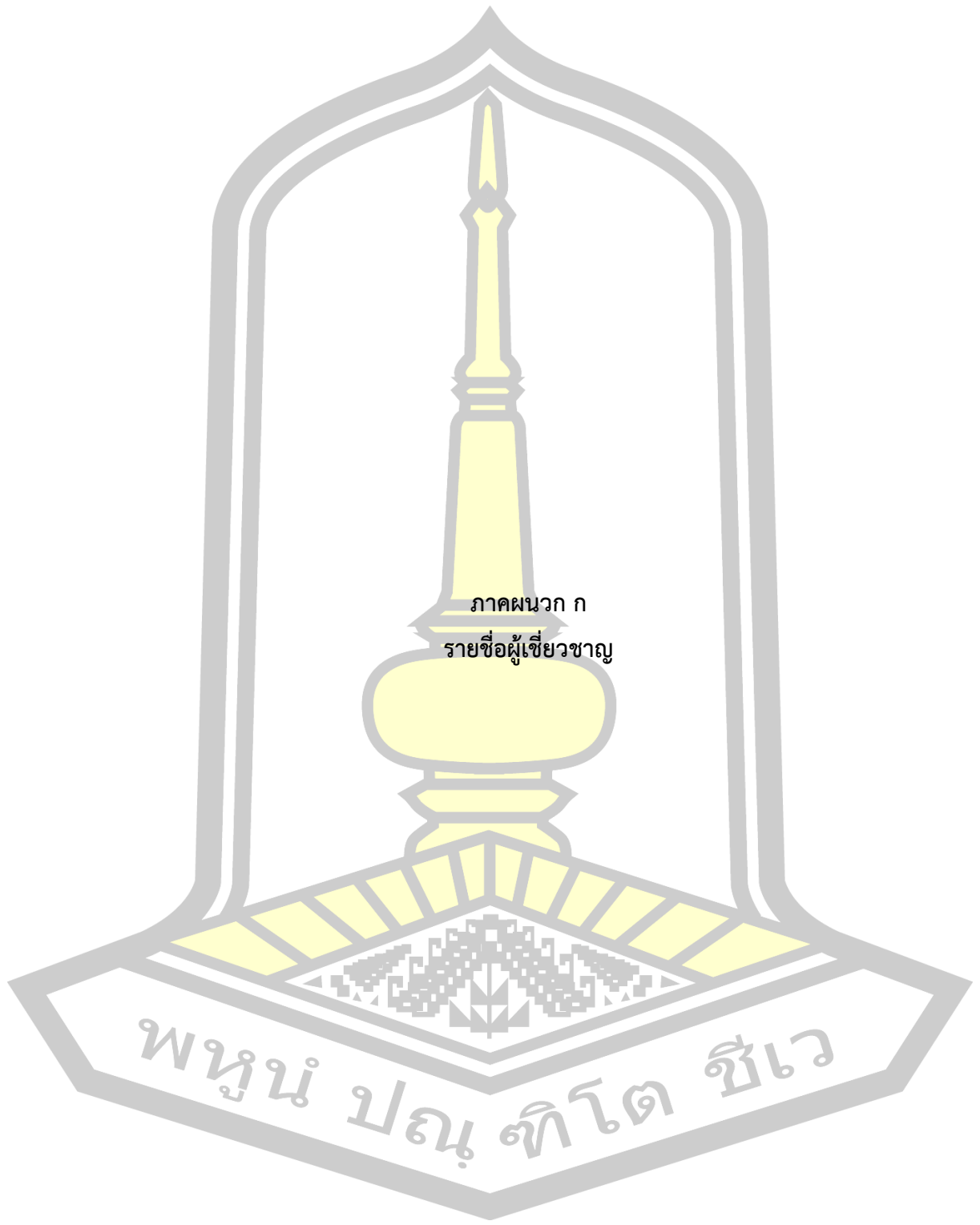
- Lawler, E.E. (1995). *Designing High Performance Organizations*. [online]. Available from : <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan001316>. [accessed 8 March 2017].
- Lewin, K. (1988). Action Research and Minority Problem. *Journal of Sociology*, 2(4), 34-46.
- Linder, J.C. and J.D. Brooks. (2004). Transforming the Public Sector. *Outlook Journal*, 6(10), 68-76.
- Malone, D. (2002). Knowledge Management A Model for Organizational Learning. *International Journal of Accounting Information Systems*, 3(2), 111-123 .
- Margaret, M.Z. (2016). *Multiple Case study of Emotional Intelligence in High Performing Organization Leaders*. Minnesota : Capella University.
- Miller, L.M. (2012). *The High-Performance Organization An Assessment of Virtues and Values*. [online]. Available from : <http://www.bahai-library.com/1743>. [accessed 24 January 2017].
- Milner, E. and P. Joyce. (2015). *Lessons in Leadership : Meeting the Challenges of Public Services Management*. Oxon : Routledge.
- Nicole Richman. (2015). Human Resource Management and Human Resource Development. *Evolution and contributions Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 1(2), 120–129.
- Popovich, M.G. (1998). *Creating High-Performance Government Organization : a Particle Guide for Public Managers*. California : Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. and R.N. Osborn. (2003). *Organization Behavior*. 8th ed. USA : John Wiley and Son.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization*. New York : Doubleday/Currency.
- Sentell, G.D. (1995). *Fast Focused and Flexible : Bold new Imperatives for the High Performance Organization*. 3th ed. Knoxville, TN : Tennessee Associates International.
- Sergiovanni, T.J. and others. (2004). *Educational Governance and Administration*. 5th ed. Boston : Pearson Education.

- Shrode, W.A. and D.J. Voich. (1974). *Organization and Management : Basic Systems Concepts*. Malaysia : Irwin.
- Smith, E.W. and others. (1980). *The Education's Encyclopedia*. New York : Prentice-Hall.
- Steiner, E. (1988). *Educology*. Sydney : NSW.
- Stoner, A.F. and C. Wankel. (1986). *Management*. 3rd ed. New Delhi : Prentice-Hill.
- Yamane, T. (1967). *Taro Statistic : An Introductory Analysis*. New York : Harper and Row.
- Vecchio, R.P. and S.H. Applebaum. (1995). *Managing Organizational Behavior*. Toronto : Dryden, 1995.
- Waal, A.D. (2008). *The Secret of High Performance Organization*. [online]. Available from : <http://www.andredewaal.eu/pdf2008/MORE2008>. [accessed 29 January 2017].
- Waal, A. and M. Frijns. (2011). Longitudinal Research into Factors of High Performance: the Follow-up Case of Nabil Bank. *Measuring Business Excellence*, 15(1), 4-19.
- Waal, A. and S. Sultan. (2012). Applicability of the High Performance Organization Framework in the Middle East : The case of Palestine Polytechnic University. *Education, Business and Society : Contemporary Middle Eastern Issues*, 5(3), 213-223.
- Willer, D. (1967). *Scientific Sociology Theory and Method*. New Jersey : Prentice-Hill.
- Wilson, B. *Systems : Concepts, Methodologies and Applications*. 2nd ed. New York : John Wiley & Sons, 1991.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. 6th ed. New Jersey : Pearson Prentice-Hall.



ภาคผนวก

พหุณํ ปณฺ ทิโต ชีเว



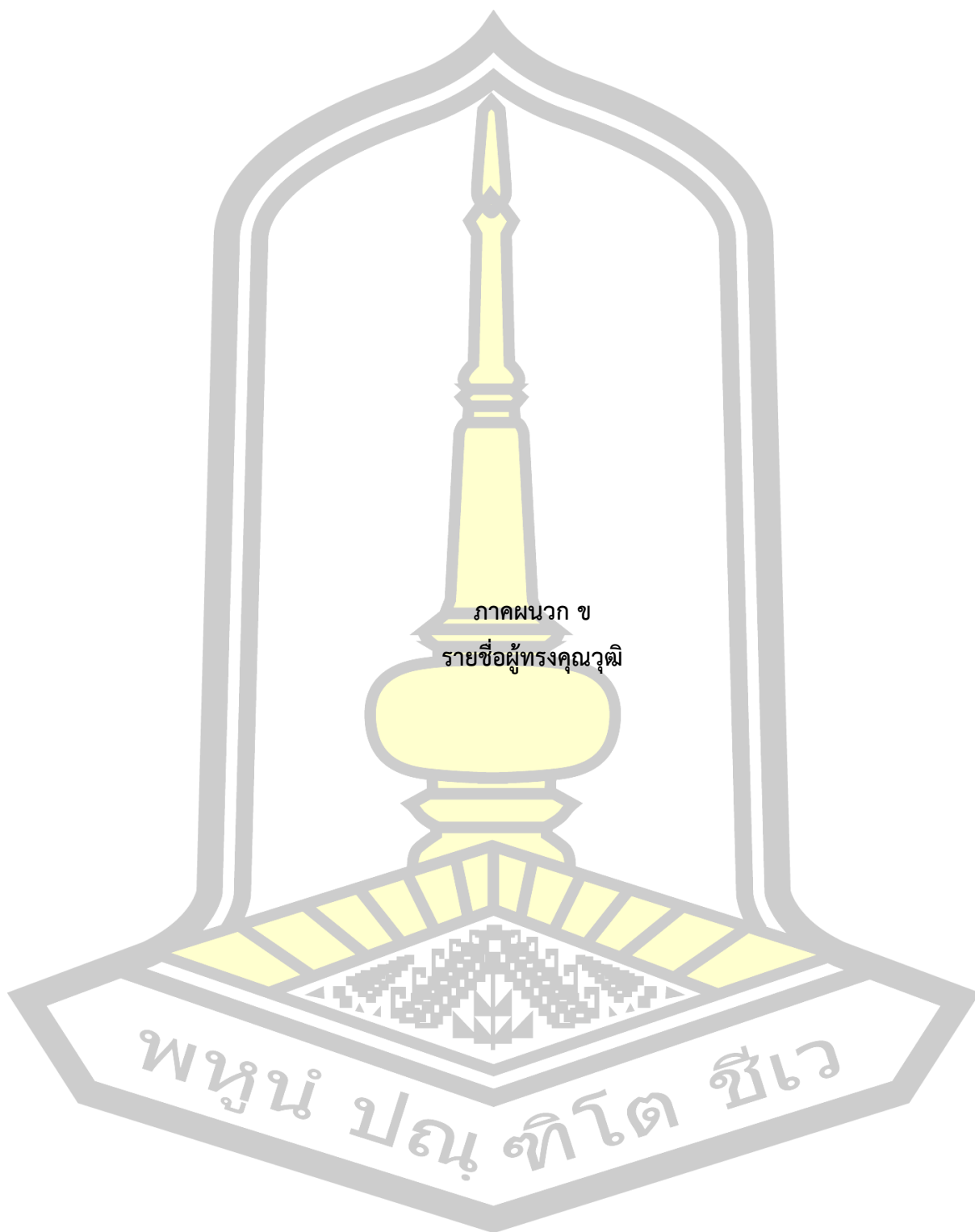
ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

พหุจน์ ปณฺ ทิโต ชีเว

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ชื่อ - นามสกุล	วุฒิการศึกษา	ตำแหน่ง
1. รศ.ดร.บรรจบ บุญจันทร์	ปริญญาตรีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา	คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัย ราชภัฏนครราชสีมา
2. ผศ.ดร.กิติพงษ์ ลีอนาม	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการวัดและประเมินผล การศึกษา	รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา
3. ดร. อภิรมย์ สีนชุม	ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา	ผู้อำนวยการ โรงเรียนพิมายดำรงวิทยาคม
4. ดร.เจริญ ศรีแสนปาง	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนา การศึกษา	ผู้อำนวยการ โรงเรียนเมืองพลัปลาพิทยา คม
5. ดร.ยุภาพร เทพสุรียานนท์	ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวัดและประเมินผล การศึกษา	หัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา

พจนัน ปณุกิตโต ชีเว



ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

พหุมนั ปณุ ทิโต ชีเว

ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบ

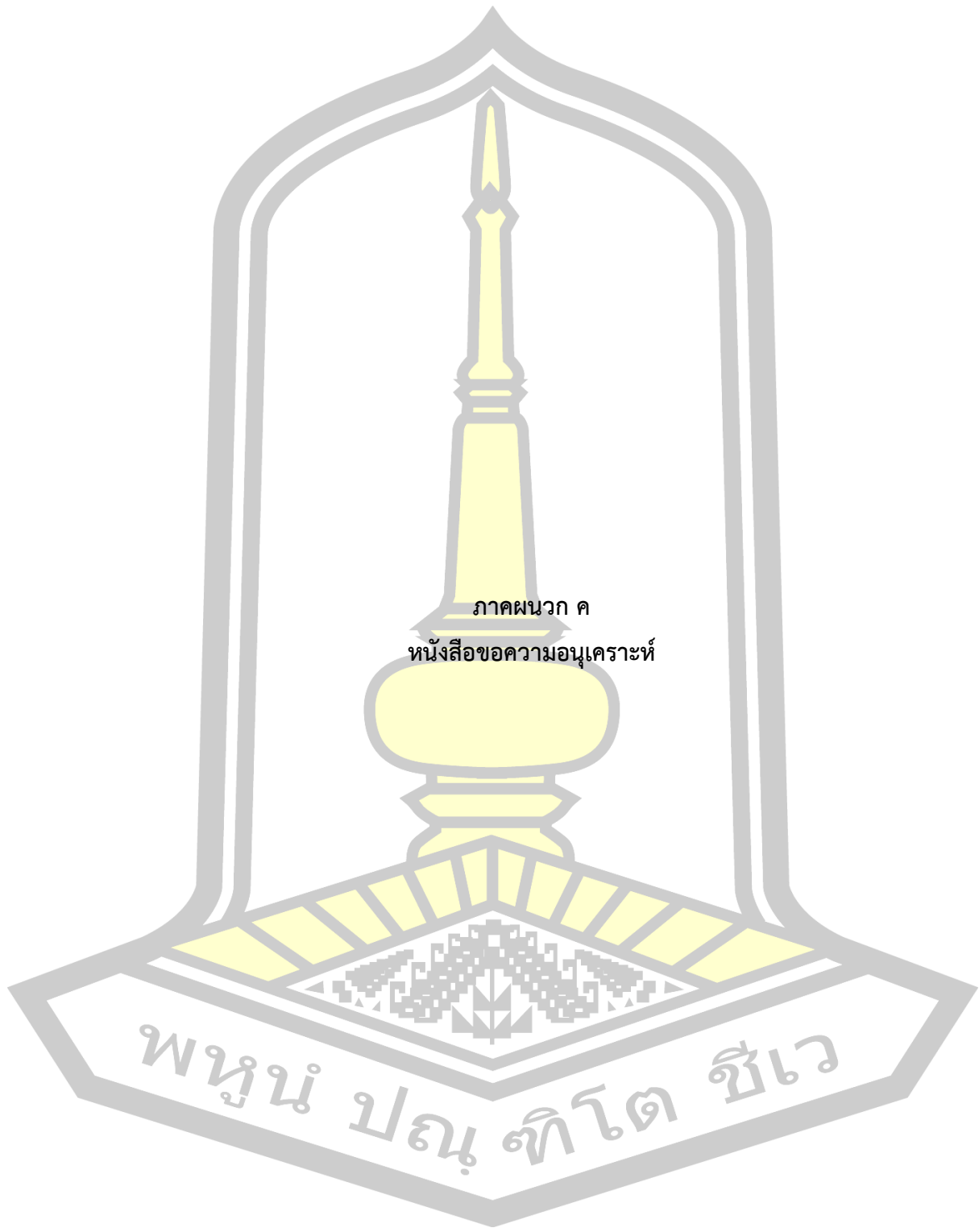
ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง
1. รศ.ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ	คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. ผศ.ดร.อดิสร เนาวนนท์	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
3. ผศ.ดร.ศักดิ์ชัย ภูเจริญ	รองคณบดี คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
4. ดร.ประเวศ เทศเรียน	ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น
5. ดร.ศรารุณี สุตะวงศ์	ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียน องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย
6. ดร.สมจิตร มุ่งกลาง	ผู้อำนวยการโรงเรียนโคราชพิทยาคม
7. ดร.อภิวัฒน์ พลสยม	อดีตปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา



ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบและยืนยันรูปแบบ

ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง
1. รศ.ดร.จิณณวัตร ปะโคทััง	คณบดีครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
2. ผศ.ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ	อาจารย์ประจำภาควิชาสาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ผศ.ดร.อำนาจ ชนะวงศ์	อาจารย์ประจำภาควิชาสาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย ขอนแก่น
4. ผศ.ดร.สมานจิต ภิรมย์รื่น	อดีตอธิบดีกรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ
5. ดร.สุวัฒน์ เงินฉ่ำ	อดีตอธิบดีกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
6. ว่าที่ร้อยตรี ดร.อานนท์ สุขภาคกิจ	ศึกษาธิการจังหวัดกรุงเทพมหานคร กระทรวงศึกษาธิการ
7. ดร.ประพนธ์ หลีสิน	ผู้อำนวยการโรงเรียนเศรษฐบุตรีเพ็ญ กรุงเทพมหานคร
8. ดร.เอกชัย ชินโคตร	ผู้อำนวยการโรงเรียนมารีย์อนุสรณ์ บุรีรัมย์
9. ดร.รัชณี ชังชู	ผู้อำนวยการโรงเรียนปราโมชวิทยาราม กรุงเทพมหานคร

พูน ปณ ทัโต ชีเว



ภาคผนวก ค
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุบัน ปณุ ทิโต ชีเว



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 859
มหาสารคาม

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รศ.ดร.บรรจบ บุญจันทร์

ด้วย นายวิณุลาศ เจริญชัย นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174 เบอร์โทรนิสิต 0898448699



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 859

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผศ.ดร.กิติพงษ์ ลื่อนาม

ด้วย นายวินุลาศ เจริญชัย นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุधมน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พูน ปรนุ ทิโต ชีเว

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174 เบอร์โทรนิสิต 0898448699



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 859

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.เจริญ ศรีแสนปาง

ด้วย นายวินุลาศ เจริญชัย นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174 เบอร์โทรนิสิต 0898448699



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 859

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.ยุภาพร เทพสุรียานนท์

ด้วย นายวิณุลาศ เจริญชัย นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174 เบอร์โทรนิสิต 0898448699



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 1627

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

14 สิงหาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านคลองมือไทร (สว่างไสวราษฎร์บำรุง)

ด้วย นายวินุลาศ เจริญชัย นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายวินุลาศ เจริญชัย เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

วิมล โสมยา

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิมล โสมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0898448699



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 1069

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.อภิวัฒน์ พลสยม

ด้วย นายวิมลลาศ เจริญชัย นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174 เบอร์โทรนิสิต 0898448699



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 858

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผศ.ดร.อดิสร เนาวนนท์

ด้วย นายวิฑูรชาติ เจริญชัย นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174 เบอร์โทรนิสิต 0898448699



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 858

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผศ.ดร.ศักดิ์ชัย ภูเจริญ

ด้วย นายวินุลาศ เจริญชัย นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174 เบอร์โทรนิสิต 0898448699



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 858

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ประเวศ เทศเรียน

ด้วย นายวิณุลาศ เจริญชัย นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174 เบอร์โทรนิสิต 0898448699



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 858

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ศราวดี สุตะวงค์

ด้วย นายวินลาศ เจริญชัย นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174 เบอร์โทรนิสิต 0898448699



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 649

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รศ.ดร.จิณฉวีตร ปะโคทั่ง

ด้วย นายวินุลาศ เจริญชัย นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบยืนยันรูปแบบด้วยวิธีสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174 เบอร์โทรนิสิต 0898448699



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 649

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.สุวัฒน์ เงินฉ่ำ

ด้วย นายวินุลาศ เจริญชัย นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการ องค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบยืนยันรูปแบบ ด้วยวิธีสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174 เบอร์โทรนิสิต 0898448699



ที่ ศธ. 0530.5(2) / 823

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

14 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนด่านเกวียนวิทยา

ด้วย นายวินุลาศ เจริญชัย นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดการบริหาร ส่วนจังหวัด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัตตานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายวินุลาศ เจริญชัย เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

รังสรรค์ โฉมยา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

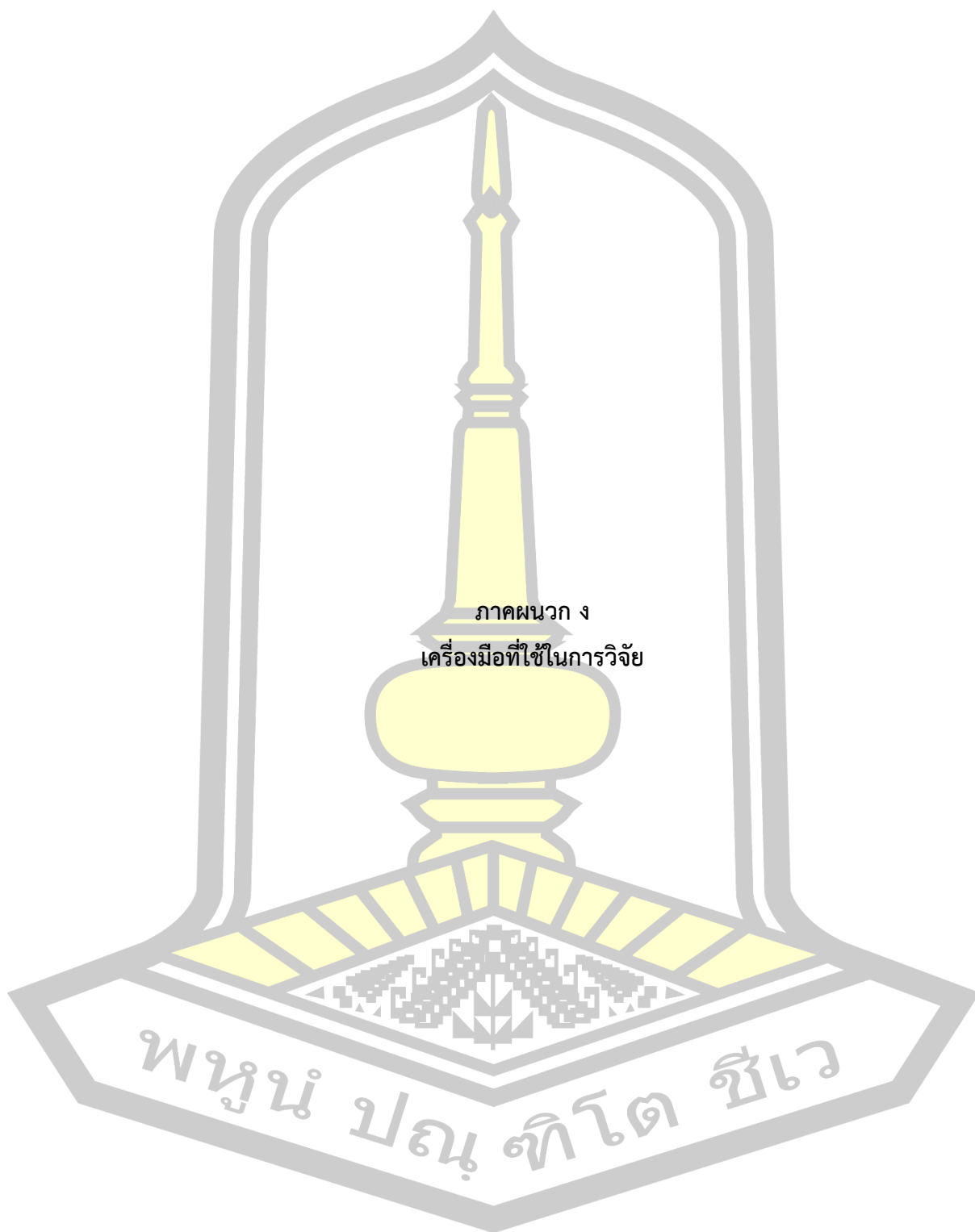
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0898448699



ภาคผนวก ง
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัณฑิต ชีวะ

ระยะที่ 1

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

แนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

องค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง
เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

1. เพื่อยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
2. เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะและแนวทางการกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ตำแหน่ง.....ระดับ/วิทยฐานะ.....
3. สังกัดหน่วยงาน.....
4. วุฒิการศึกษา.....สาขา.....
5. ประสบการณ์ทำงาน.....

พจนานุกรมศัพท์โต ชิว

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. องค์กรประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
ในสถานศึกษา ควรมียองค์กรประกอบใดบ้าง

ความคิดเห็น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีความเห็นอย่างไรกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดนี้

2.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)

ความคิดเห็น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

และควรมีตัวชี้วัดอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Defining Vision)

ความคิดเห็น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

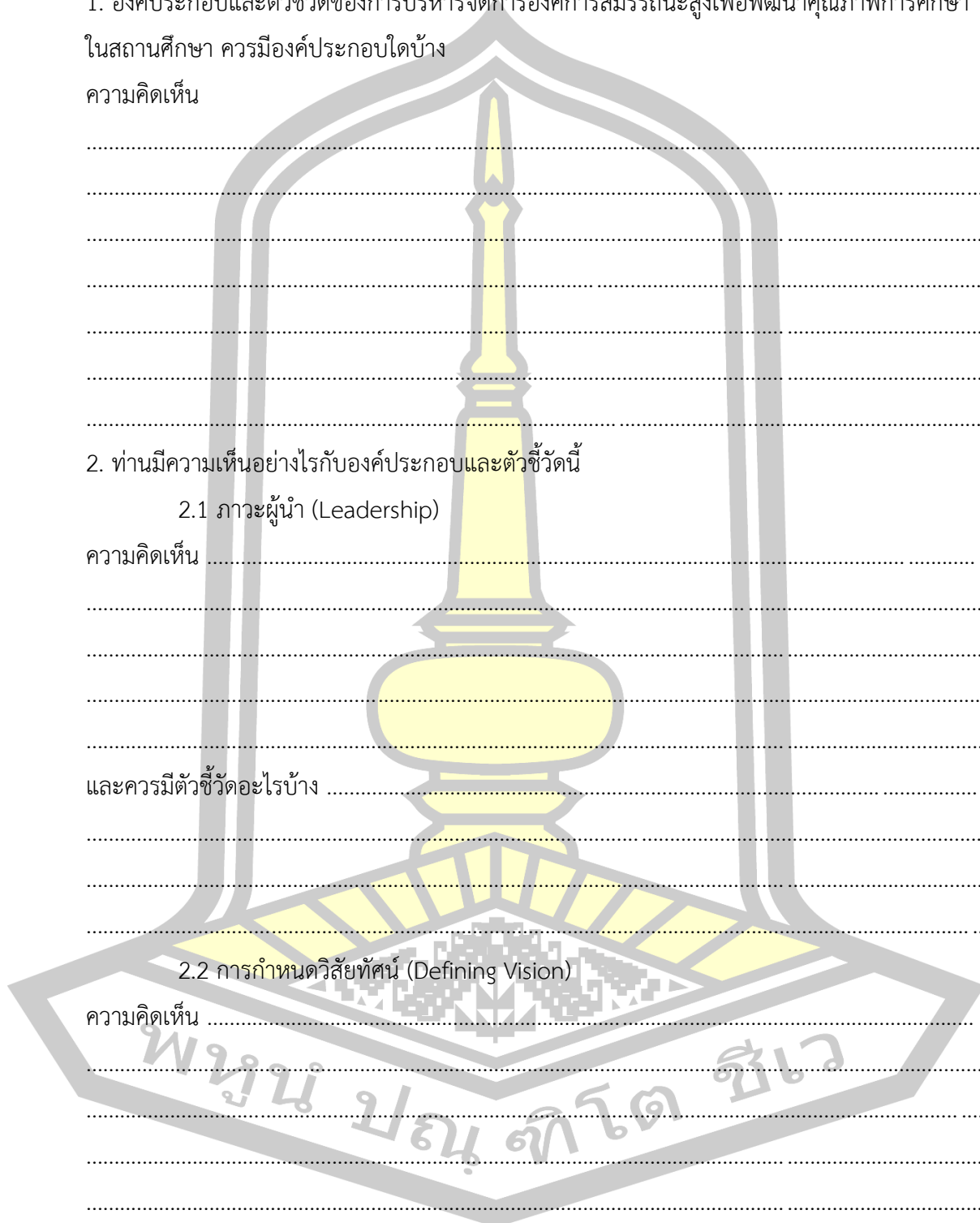
.....

และควรมีตัวชี้วัดอะไรบ้าง

.....

.....

.....



พจนานุกรมศัพท์โศลก

2.3 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ความคิดเห็น

และควรมีตัวชี้วัดอะไรบ้าง

2.4 การจัดการกระบวนการ (Process Management)

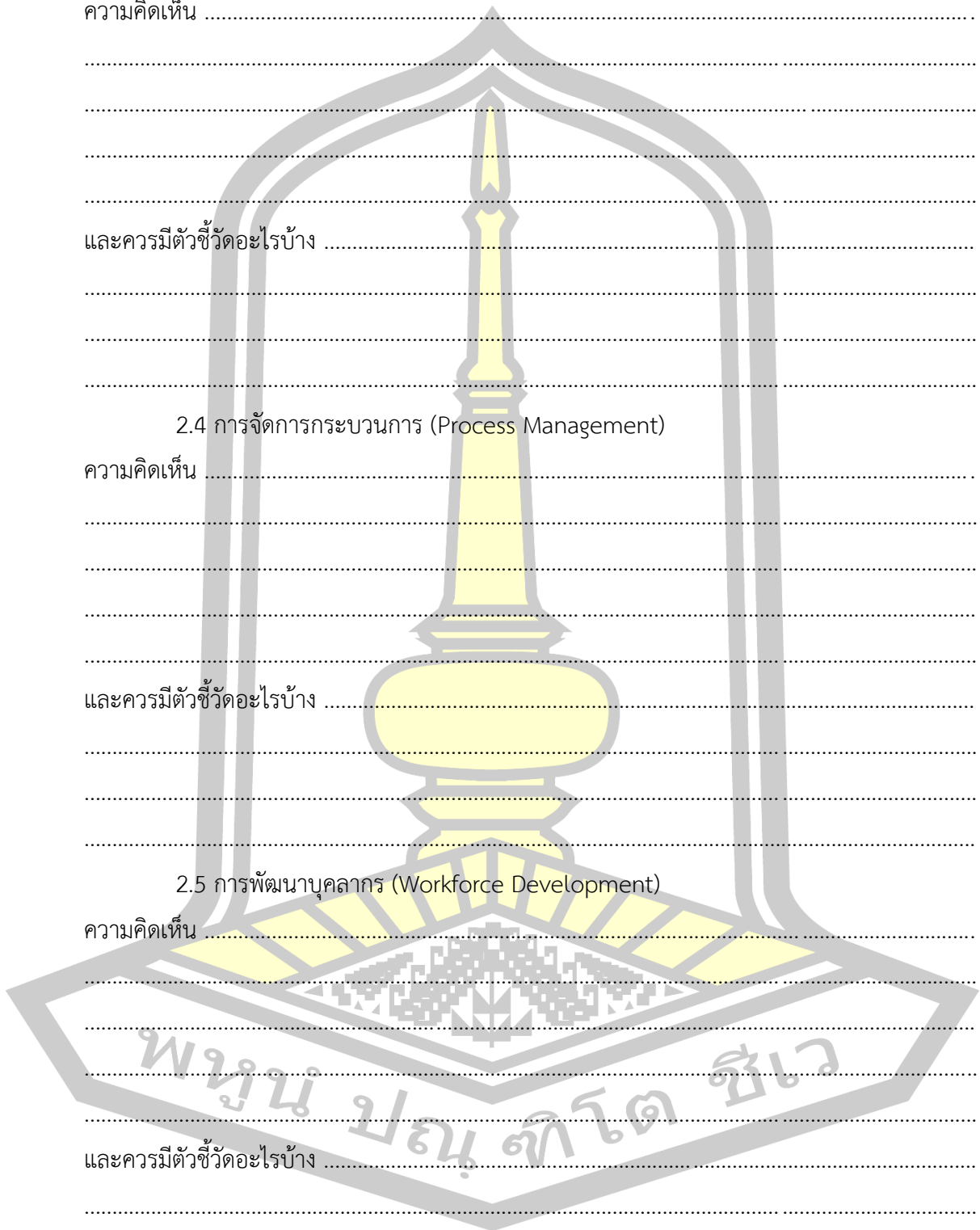
ความคิดเห็น

และควรมีตัวชี้วัดอะไรบ้าง

2.5 การพัฒนาบุคลากร (Workforce Development)

ความคิดเห็น

และควรมีตัวชี้วัดอะไรบ้าง



2.6 การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Focusing on Stakeholders)

ความคิดเห็น

.....

.....

.....

และควรมีตัวชี้วัดอะไรบ้าง

.....

.....

2.7 การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Focus on Performance)

ความคิดเห็น

.....

.....

.....

และควรมีตัวชี้วัดอะไรบ้าง

.....

.....

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

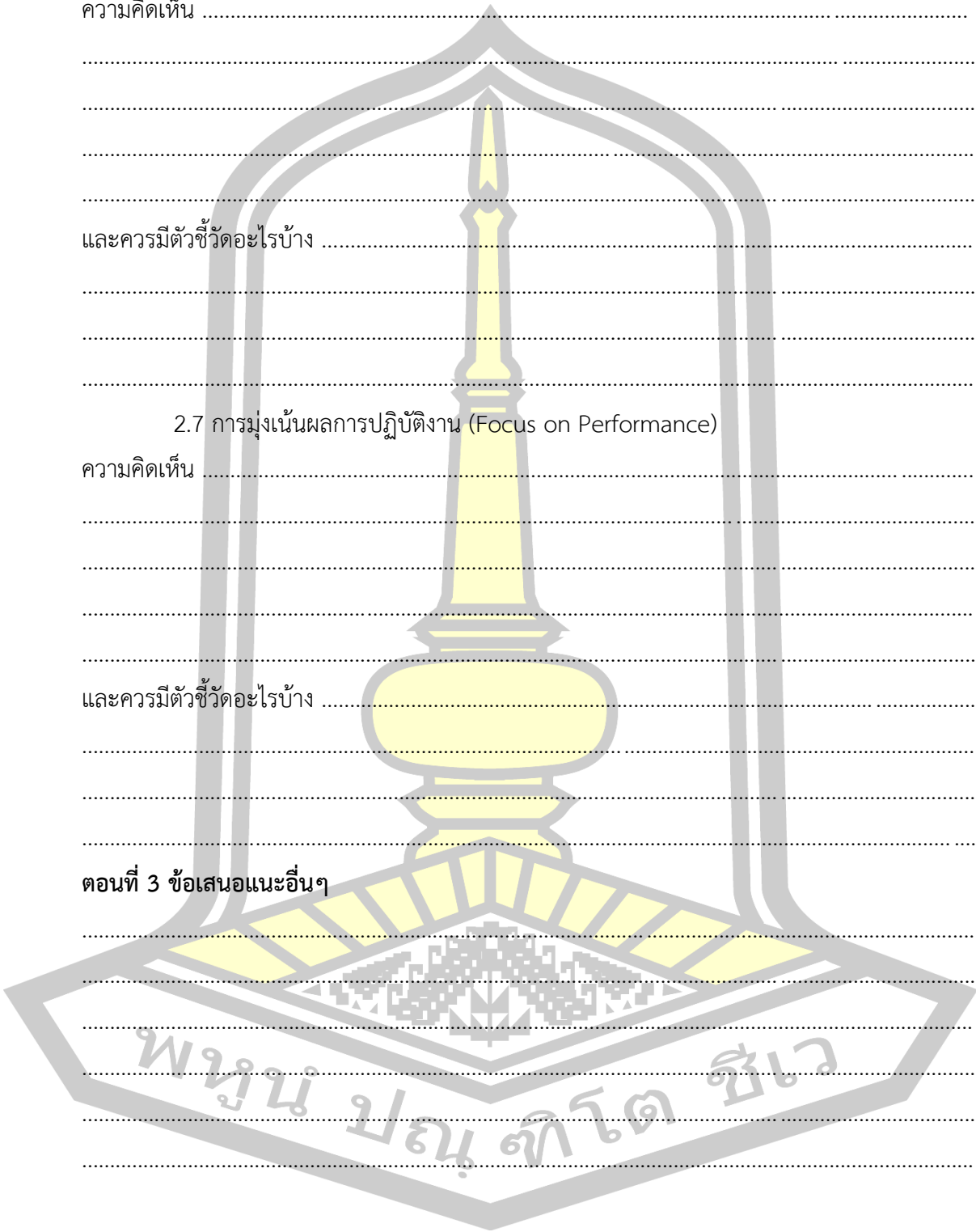
.....

.....

.....

.....

.....



แบบประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดขององค์การสมรรถนะสูง
เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

คำชี้แจง

แบบประเมินนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ องค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ใช้สำหรับประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดขององค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด ซึ่งผู้วิจัยสังเคราะห์ได้ 7 องค์ประกอบดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์
3. การจัดการความรู้
4. การจัดการกระบวนการ
5. การพัฒนาบุคลากร
6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน

โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดขององค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

โดยให้ท่านอ่านข้อความที่กำหนด แล้วพิจารณาว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดแล้ว

จึงทำเครื่องหมาย ลงในช่องหลังข้อความนั้นเพียงช่องเดียว

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี ข้อมูลนี้จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดต่อไป และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งที่ท่านเสียสละเวลาอันมีค่าตอบแบบประเมินในครั้งนี้

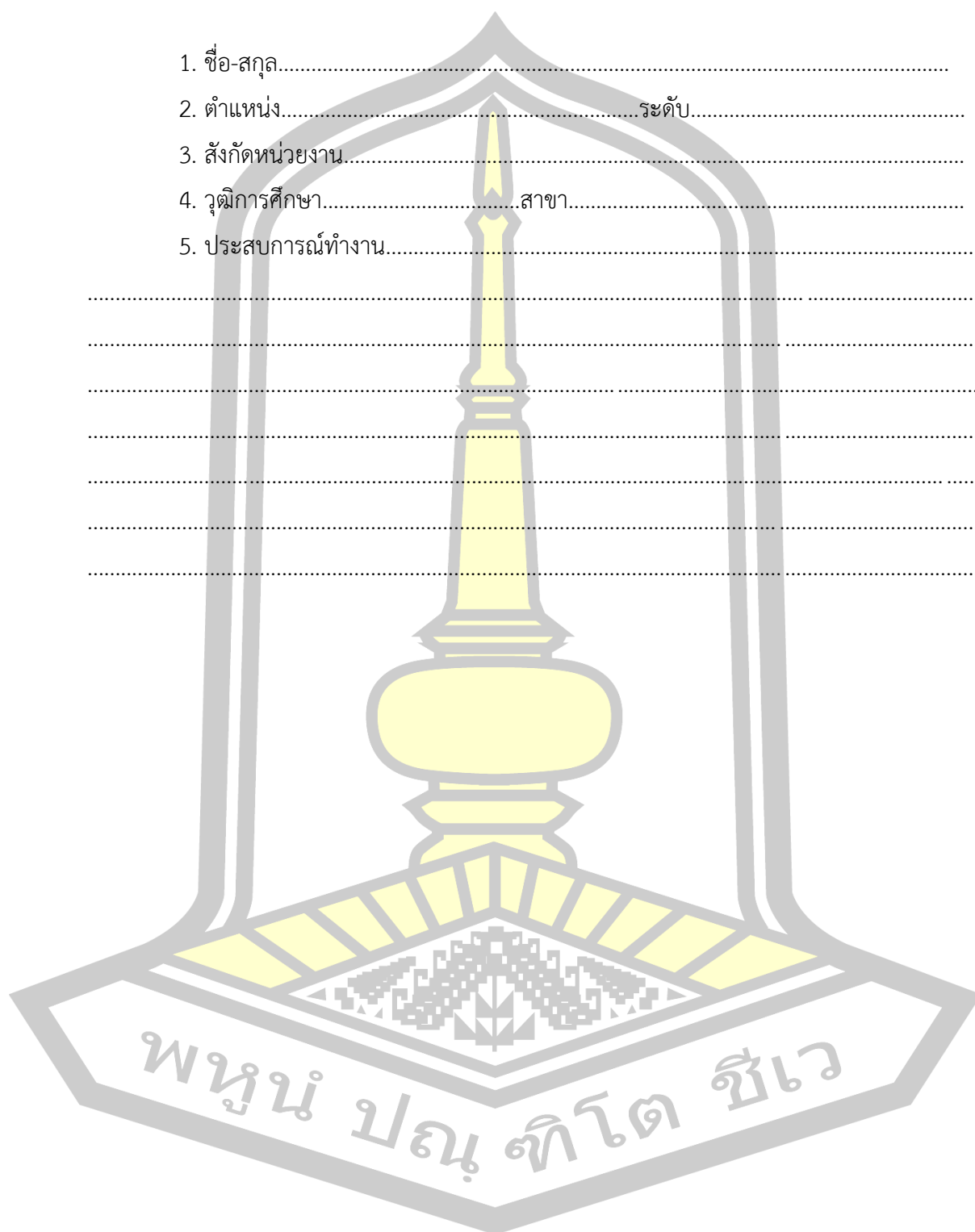
นายวินุลาศ เจริญชัย

นิสิตปริญญาเอกสาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ตำแหน่ง.....ระดับ.....
3. สังกัดหน่วยงาน.....
4. วุฒิการศึกษา.....สาขา.....
5. ประสบการณ์ทำงาน.....



ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบการบริหารจัดการ องค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

โปรดพิจารณาเพื่อประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้เพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ลงในช่องความคิดเห็นของแต่ละคำถาม มีเกณฑ์ ดังนี้

ระดับคะแนน 5 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ความเหมาะสม หมายถึง การที่องค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้สามารถนำไปใช้ได้และมีความสอดคล้องกัน

ข้อที่	องค์ประกอบและตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
	1. ภาวะผู้นำ					
1	สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทายเป็นไปได้					
2	สามารถขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์					
3	มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงรุก					
4	มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์					
5	มีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง					
6	มีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง					
7	มีความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ					
8	มีความมั่นคงในเป้าหมาย					
9	มีความกล้าหาญทางจริยธรรม					
10	ตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีโดยยึดหลักธรรมาภิบาล					
11	มีกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร					
12	มีความสามารถในการจูงใจการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย					

ข้อที่	องค์ประกอบและตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
13	สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร					
14	มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงาน					
15	มีบุคลิกภาพที่ดี					
16	มีความสามารถในการเป็นผู้นำชุมชนในเขตพื้นที่บริการ					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ข้อที่	องค์ประกอบและตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
	2. การกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์					
1	มีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์					
2	มีกระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์					
3	มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ท้าทายความเป็นไปได้					
4	มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น					
5	มีการเชื่อมโยงตัวชี้วัดเข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจ					
6	มีวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์					
7	มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยง กับวิสัยทัศน์					
8	สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์					
9	มีแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์					
10	มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ข้อที่	องค์ประกอบและตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
	3. การจัดการความรู้					
1	มีการจัดเก็บข้อมูล และบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ					
2	มีการสร้าง และสะสมความรู้เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ					
3	ฝ่ายต่างๆ ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์					
4	นำความรู้จากภายนอกมาใช้ที่เหมาะสม					
5	มีวิธีการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว					
6	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ					
7	มีการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงาน					
8	ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมีระบบการรักษาความปลอดภัยพร้อมใช้งานเสมอ					
9	ข้อมูลที่จัดเก็บสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว					
10	มีการถอดบทเรียนของการบริหารจัดการสถานศึกษา					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ข้อที่	องค์ประกอบและตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
	4. การจัดการกระบวนการ					
1	วิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน					
2	วิเคราะห์การบริหารจัดการของทุกฝ่ายในสถานศึกษา					
3	มีกระบวนการทำงานที่สนับสนุนบุคลากร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์					
4	เชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา					
5	จัดลำดับขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ					
6	มีความเข้าใจขั้นตอนการทำงานของกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษา					
7	บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการกระบวนการ					
8	มีวิธีดำเนินการกับผู้ไม่มีผลปฏิบัติงาน					
9	มีวิธีการปฏิบัติที่ยืดหยุ่น					
10	มีวิธีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม					
11	นำผลการทบทวนการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของกระบวนการที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					
12	ปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ					
13	ใช้ข้อมูลย้อนกลับจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
14	มีการนำปัญหามาวิเคราะห์สาเหตุ					
15	มีการเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน					
16	ตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง					
17	กำหนดแนวทางป้องกันกระบวนการที่มีความเสี่ยง					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ข้อที่	องค์ประกอบและตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
	5. การพัฒนาบุคลากร					
1	บุคลากรเข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ					
2	มีการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์					
3	มีวิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมุมมองที่ทำให้บุคลากรมี จุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน					
4	มีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และ ชุมชน					
5	ให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากร					
6	บุคลากรมีโอกาสดำเนินงานในสายงาน					
7	มีการสร้างทีมงานให้กับบุคลากร					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ข้อที่	องค์ประกอบและตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
	6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
1	ให้บริการได้ตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
2	มีความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง					
3	บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน					
4	สถานศึกษาทราบว่า ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา					
5	มีการให้บริการที่ประทับใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
6	มีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดี กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
7	มีการวัด สสำรวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็น					
8	มีการติดต่อเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
9	มีการจัดเตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ข้อที่	องค์ประกอบและตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
	7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน					
1	กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง					
2	ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน					
3	มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
4	มีประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา					
5	มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ					
6	มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน					
7	มีการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
8	มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน
(.....)

ระยะที่ 2



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง
เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

พจน ปรณ ชัยโว

ผู้วิจัย
นายวินุลาศ เจริญชัย

นิสิตปริญญาเอกสาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้
 - 1.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
 - 1.2 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
 - 1.3 เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
 - 1.4 เพื่อศึกษาผลการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้
2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ
 - ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน จำนวน 77 ข้อ
 - ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 8 ข้อ
 ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี ข้อมูลนี้จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดต่อไป ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบของท่านจะใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น และจะนำเสนอในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อการศึกษาปฏิบัติงานและสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใดและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งที่ท่านเสียสละเวลาอันมีค่าตอบแบบประเมินในครั้งนี้

นายวินุลาศ เจริญชัย

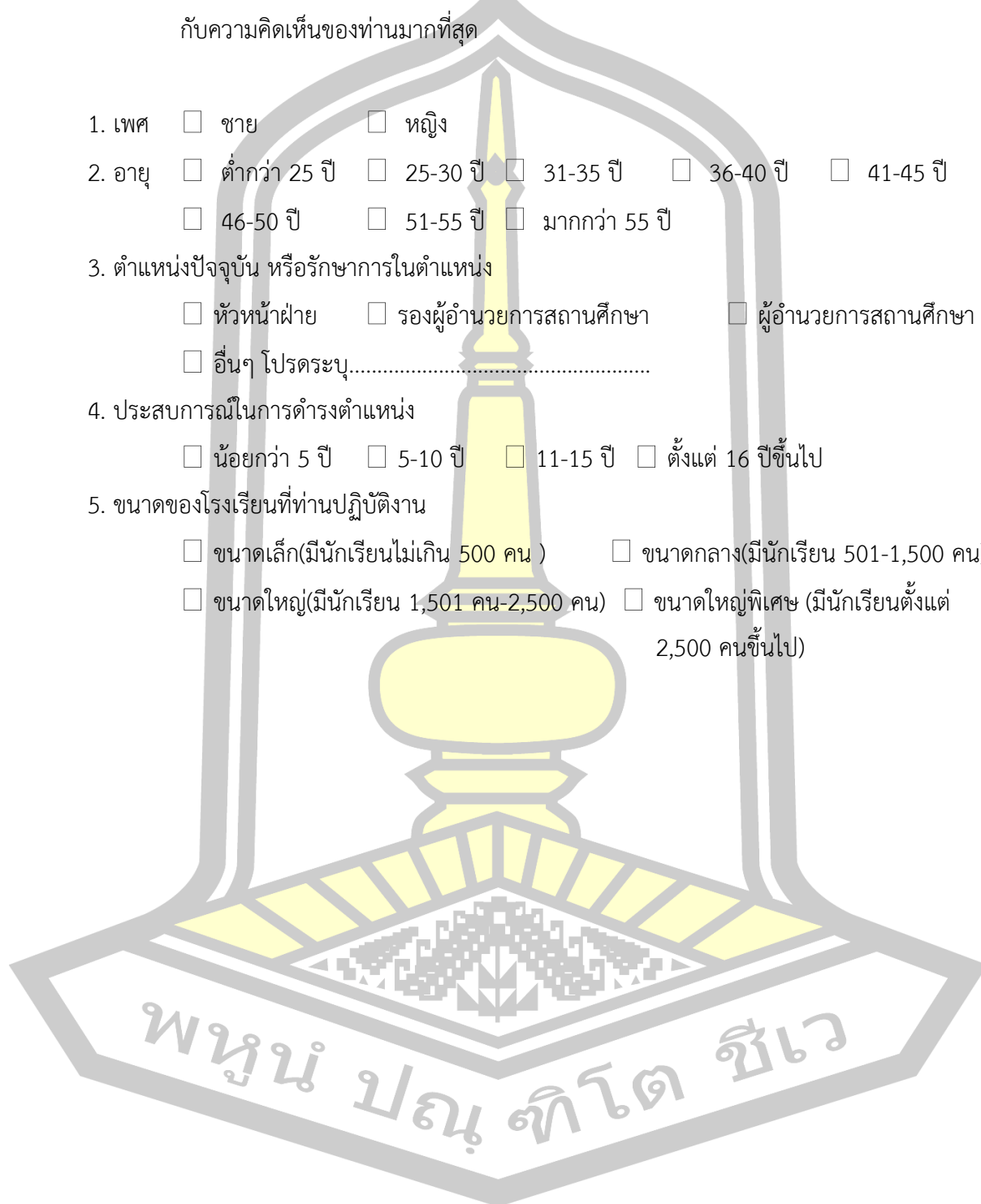
นิสิตปริญญาเอกสาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ต่ำกว่า 25 ปี 25-30 ปี 31-35 ปี 36-40 ปี 41-45 ปี
 46-50 ปี 51-55 ปี มากกว่า 55 ปี
3. ตำแหน่งปัจจุบัน หรือรักษาการในตำแหน่ง
 หัวหน้าฝ่าย รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา
 อื่นๆ โปรดระบุ.....
4. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง
 น้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี 11-15 ปี ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป
5. ขนาดของโรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงาน
 ขนาดเล็ก(มีนักเรียนไม่เกิน 500 คน) ขนาดกลาง(มีนักเรียน 501-1,500 คน)
 ขนาดใหญ่(มีนักเรียน 1,501 คน-2,500 คน) ขนาดใหญ่พิเศษ (มีนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป)



ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

1. ภาวะผู้นำ

.....

.....

2. การกำหนดวิสัยทัศน์

.....

.....

3. การจัดการความรู้

.....

.....

4. การจัดการกระบวนการ

.....

.....

5. การพัฒนาบุคลากร

.....

.....

6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

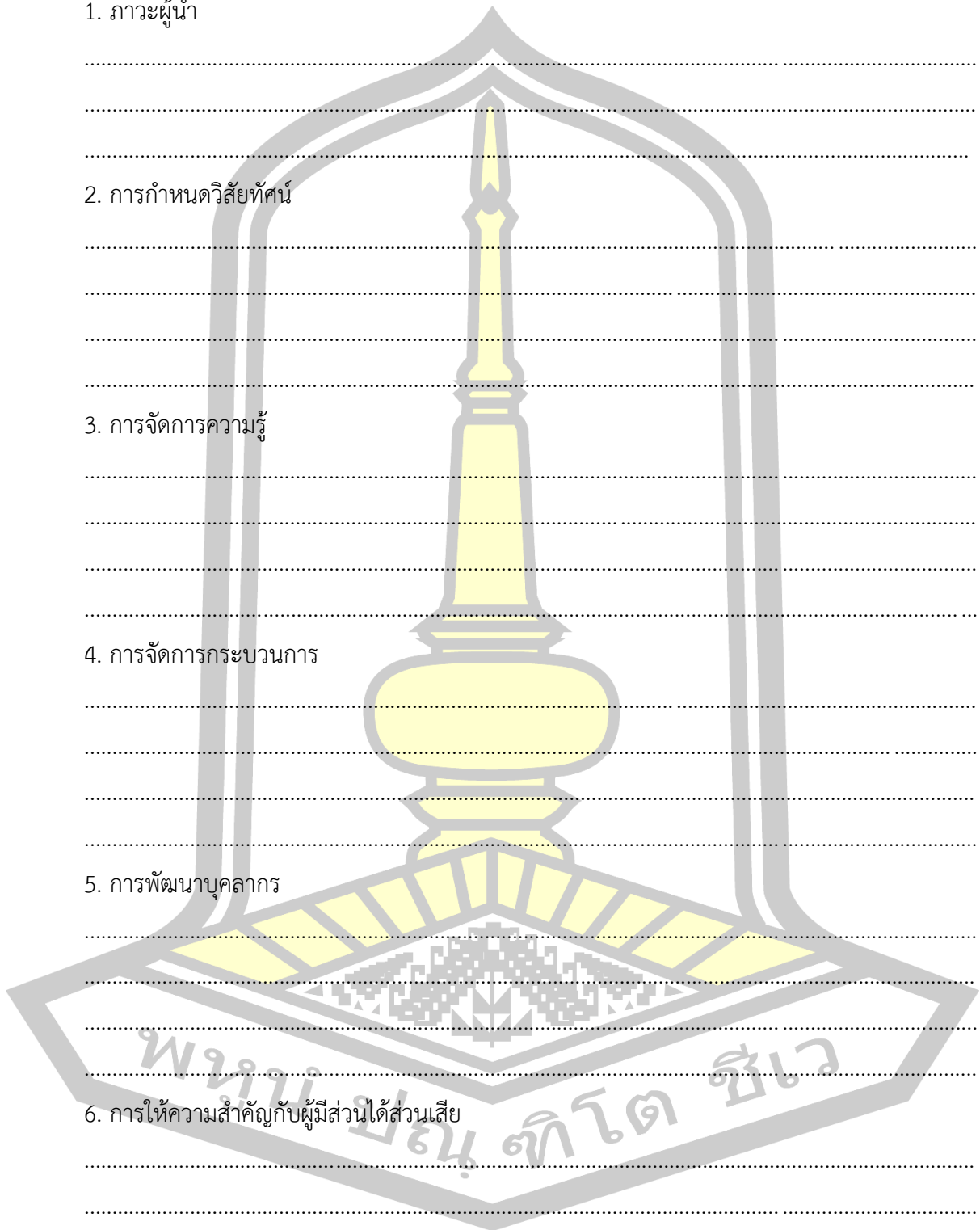
.....

.....

7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน

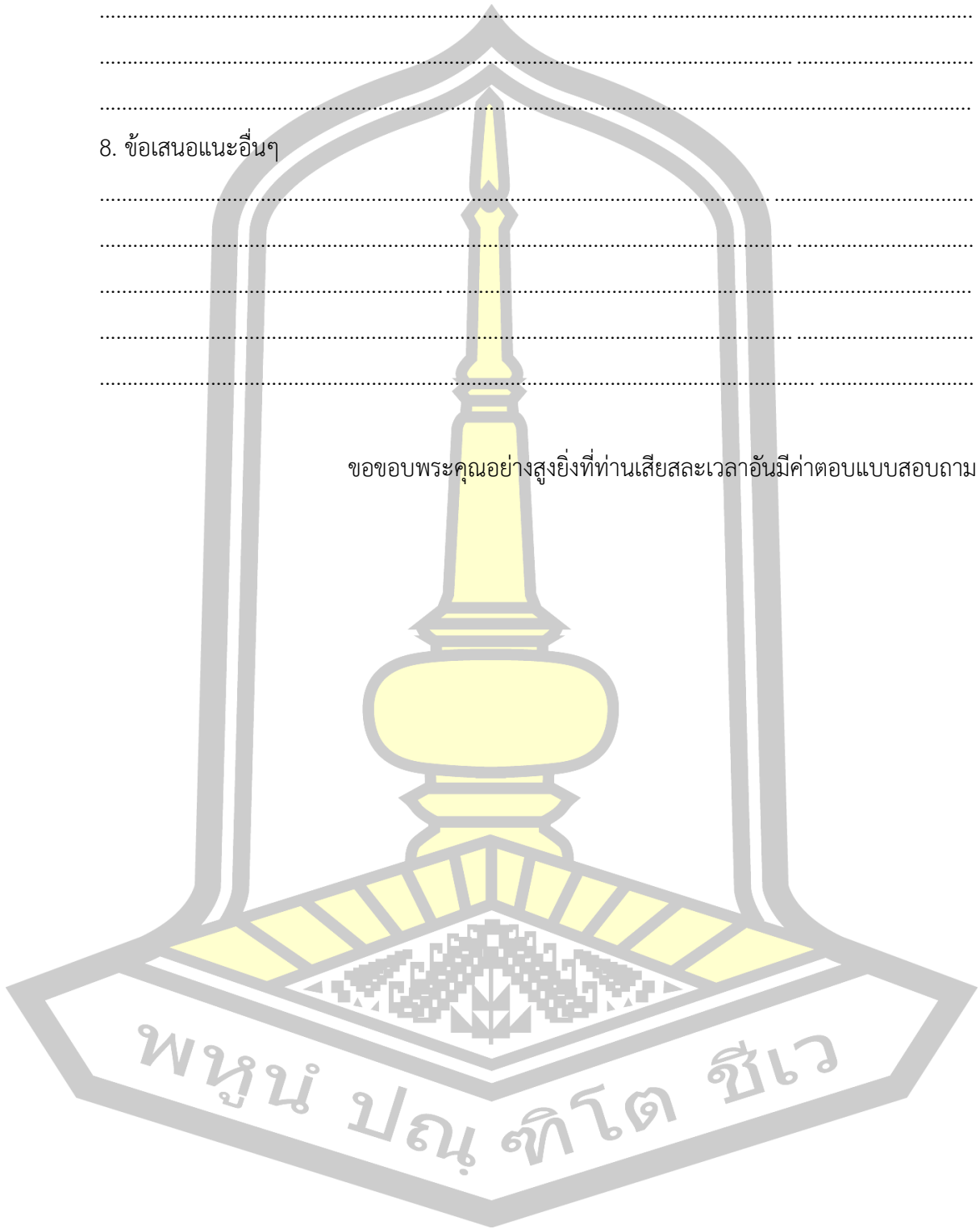
.....

.....



8. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ขอขอบพระคุณอย่างสูงยิ่งที่ท่านเสียสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถาม



ระยะที่ 3



แบบสัมภาษณ์วิธีปฏิบัติที่ดี เพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง
เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ผู้วิจัย

นายวินุลาศ เจริญชัย

นิสิตปริญญาเอกสาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

แบบสัมภาษณ์วิธีปฏิบัติที่ดี เพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์วิธีปฏิบัติที่ดี นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

1.2 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

1.3 เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

1.4 เพื่อศึกษาผลการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้

2. แบบสัมภาษณ์วิธีปฏิบัติที่ดี นี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลพื้นฐาน

ตอนที่ 2 วิธีปฏิบัติที่ดีของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี ข้อมูลนี้จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดต่อไป ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ของท่านจะใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น และจะนำเสนอในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงานและสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใดและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งที่ท่านเสียสละเวลาอันมีค่าตอบแบบประเมินในครั้งนี้

นายวินุลาศ เจริญชัย

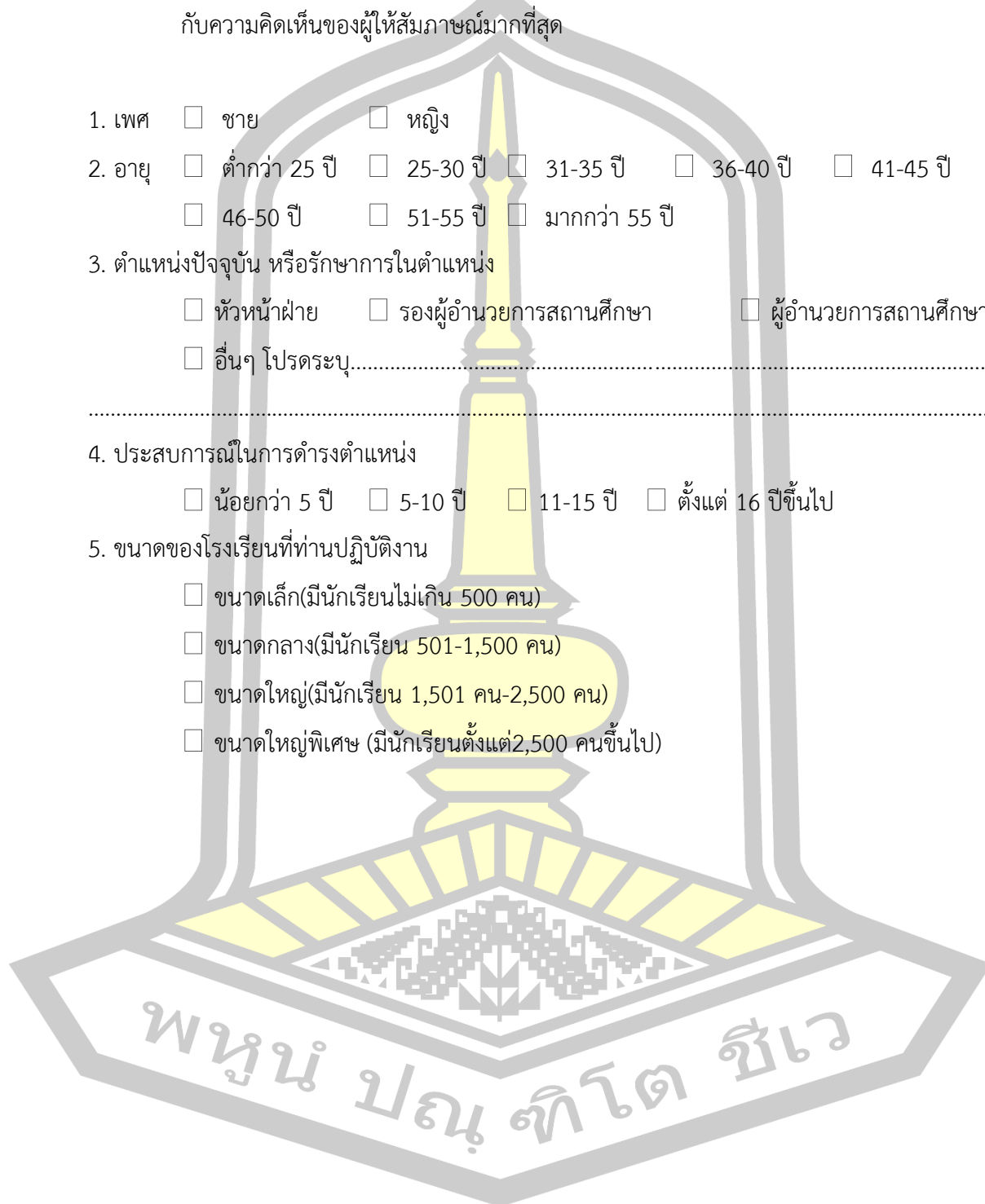
นิสิตปริญญาเอกสาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์มากที่สุด

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ต่ำกว่า 25 ปี 25-30 ปี 31-35 ปี 36-40 ปี 41-45 ปี
 46-50 ปี 51-55 ปี มากกว่า 55 ปี
3. ตำแหน่งปัจจุบัน หรือรักษาการในตำแหน่ง
 หัวหน้าฝ่าย รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา
 อื่นๆ โปรดระบุ.....
.....
4. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง
 น้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี 11-15 ปี ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป
5. ขนาดของโรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงาน
 ขนาดเล็ก(มีนักเรียนไม่เกิน 500 คน)
 ขนาดกลาง(มีนักเรียน 501-1,500 คน)
 ขนาดใหญ่(มีนักเรียน 1,501 คน-2,500 คน)
 ขนาดใหญ่พิเศษ (มีนักเรียนตั้งแต่2,500 คนขึ้นไป)



ตอนที่ 2 วิธีปฏิบัติที่ดีของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ตอนนี้ เป็นการสัมภาษณ์ วิธีการ และการดำเนินการ ของท่านเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่ดี ในการบริหารจัดการสถานศึกษา องค์ประกอบ 1 ด้านภาวะผู้นำ

ตัวชี้วัด	วิธีปฏิบัติที่ดี
1. ภาวะผู้นำ 1.1 สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทายเป็นไปได้อ 1.2 สามารถขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ 1.3 มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงรุก 1.4 มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกล ยุทธ์ 1.5 มีความสามารถในการบริหารจัดการความ เสี่ยง 1.6 มีความสามารถในการบริหารจัดการความ ชัดแย้ง 1.7 มีความสามารถในการสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ 1.8 มีความมั่นคงในเป้าหมาย 1.9 มีความกล้าหาญทางจริยธรรม 1.10 ตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีโดยยึด หลักธรรมาภิบาล 1.11 มีกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร 1.12 มีความสามารถในการจูงใจการทำงานของ บุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย 1.13 สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร 1.14 มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงาน 1.15 มีบุคลิกภาพที่ดี 1.16 มีความสามารถในการเป็นผู้นำชุมชนในเขต พื้นที่บริการ	

ตัวชี้วัด	วิธีปฏิบัติที่ดี
<p>2. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์</p> <p>2.1 มีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์</p> <p>2.2 มีกระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์</p> <p>2.3 มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ทำทลายมีความเป็นไปได้</p> <p>2.4 มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น</p> <p>2.5 มีการเชื่อมโยงตัวชี้วัดเข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจ</p> <p>2.6 มีวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมุ่งมั่นกระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์</p> <p>2.7 มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์</p> <p>2.8 สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์</p> <p>2.9 มีแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์</p> <p>2.10 มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน</p>	
<p>3. การจัดการความรู้</p> <p>3.1 มีการจัดเก็บข้อมูล และบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>3.2 มีการสร้าง และสะสมความรู้เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ</p> <p>3.3 ฝ่ายต่างๆ ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์</p> <p>3.4 นำความรู้จากภายนอกมาใช้ที่เหมาะสม</p> <p>3.5 มีวิธีการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว</p> <p>3.6 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ</p>	

ตัวชี้วัด	วิธีปฏิบัติที่ดี
3.7 มีการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้ การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงาน	
3.8 ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมีระบบการรักษา ความปลอดภัยพร้อมใช้งานเสมอ	
3.9 ข้อมูลที่จัดเก็บสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว	
3.10 มีการถอดบทเรียนของการบริหารจัดการ สถานศึกษา	
4. การจัดการกระบวนการ	
4.1 วิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองและ นักเรียน	
4.2 วิเคราะห์การบริหารจัดการของทุกฝ่ายใน สถานศึกษา	
4.3 มีกระบวนการทำงานที่สนับสนุนบุคลากร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์	
4.4 เชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่ มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา	
4.5 จัดลำดับขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่ รับผิดชอบ	
4.6 มีความเข้าใจขั้นตอนการทำงานของ กระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษา	
4.7 บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการ กระบวนการ	
4.8 มีวิธีดำเนินการกับผู้ไม่มีผลปฏิบัติงาน	
4.9 มีวิธีการปฏิบัติที่ยืดหยุ่น	
4.10 มีวิธีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม	
4.11 นำผลการทบทวนการดำเนินการไปใช้จัดลำดับ ความสำคัญของกระบวนการที่ต้องปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง	
4.12 ปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการ สนับสนุนของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	

ตัวชี้วัด	วิธีปฏิบัติที่ดี
4.13 ใช้ข้อมูลย้อนกลับจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
4.14 มีการนำปัญหาหาวิเคราะห์สาเหตุ	
4.15 มีการเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มี ภารกิจคล้ายคลึงกัน	
4.16 ตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง	
4.17 กำหนดแนวทางป้องกันกระบวนการที่มีความเสี่ยง	
5. การพัฒนาบุคลากร	
5.1 บุคลากรเข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ	
5.2 มีการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาตาม วิสัยทัศน์	
5.3 มีวิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมุมมองที่ทำให้ บุคลากรมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน	
5.4 มีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	
5.5 ให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากร	
5.6 บุคลากรมีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน	
5.7 มีการสร้างทีมงานให้กับบุคลากร	
6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
6.1 ให้บริการได้ตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย	
6.2 มีความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร นักเรียน และ ผู้ปกครอง	
6.3 บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน	
6.4 สถานศึกษาทราบว่า ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของสถานศึกษา	
6.5 มีการให้บริการที่ประทับใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
6.6 มีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดี กับผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย	
6.7 มีการวัด สำนวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความ พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความ ความคิดเห็น	

ตัวชี้วัด	วิธีปฏิบัติที่ดี
6.8 มีการติดต่อเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
6.9 มีการจัดเตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน	
7.1 กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง	
7.2 ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน	
7.3 มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
7.4 มีประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา	
7.5 มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ	
7.6 มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน	
7.7 มีการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	
7.8 มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

พูนปัญญาพิสิฐ ชีวะ

ขอขอบพระคุณอย่างสูงยิ่งที่ท่านเสียสละเวลาอันมีค่า
ให้สัมภาษณ์และให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการศึกษา

แบบประเมินรูปแบบสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ



นิสิตปริญญาเอกสาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

แบบประเมิน

รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
 ในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
 (สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

คำชี้แจง

แบบประเมินรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ของนายวินุลาศ เจริญชัย นิสิตปริญญาเอก หลักสูตร การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ เป็นอาจารย์ควบคุมวิทยานิพนธ์ มี วัตถุประสงค์เพื่อขอความอนุเคราะห์ จากท่านซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิได้กรุณาพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ลงในช่องที่ตรงกับระดับตามความคิดเห็นของท่านและเขียนข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารดังกล่าวต่อไป

นายวินุลาศ เจริญชัย

นิสิตปริญญาเอกสาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา
 ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ทัโต ชีเว

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมิน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง () ที่ตรงกับข้อความที่เป็นข้อมูลของผู้ประเมิน

1. เพศ () ชาย () หญิง

2. อายุ

() 1. ต่ำกว่า 25 ปี () 2. 25 ปี - 35 ปี () 3. 36 ปี - 45 ปี

() 4. 46 ปี - 60 ปี () 5. 61 ปี - 75 ปี () 6. 76 ปีขึ้นไป

3. ตำแหน่งหน้าที่ด้านการบริหารสถานศึกษา หรือประสบการณ์สอนในสาขาการบริหารการศึกษา

() 1. ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา () 2. ผู้สอนในสาขาการบริหารการศึกษา

() 3. ผู้บริหารการศึกษา () 4. ผู้บริหารสถานศึกษา

() 5. อื่นๆ (โปรด

ระบุ).....

4. วุฒิการศึกษา

() 1.ปริญญาตรี () 2.ปริญญาโท () 3.ปริญญาเอก

() 4. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5. ตำแหน่งทางวิชาการ หรือวิทยฐานะ

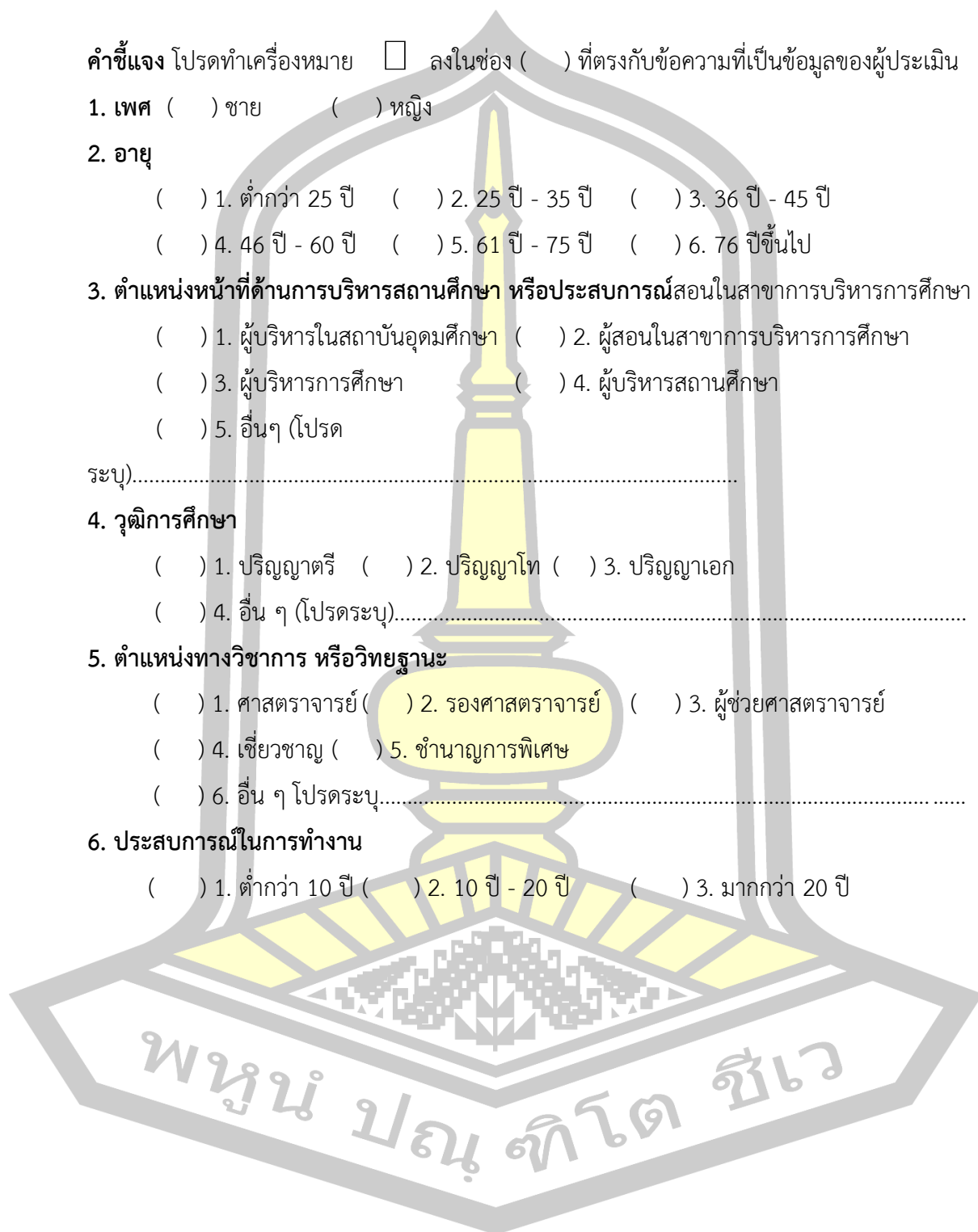
() 1. ศาสตราจารย์ () 2. รองศาสตราจารย์ () 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์

() 4. เชี่ยวชาญ () 5.ชำนาญการพิเศษ

() 6. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

6. ประสบการณ์ในการทำงาน

() 1. ต่ำกว่า 10 ปี () 2. 10 ปี - 20 ปี () 3. มากกว่า 20 ปี



รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4. การประเมินผล										
5. เงื่อนไข										

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

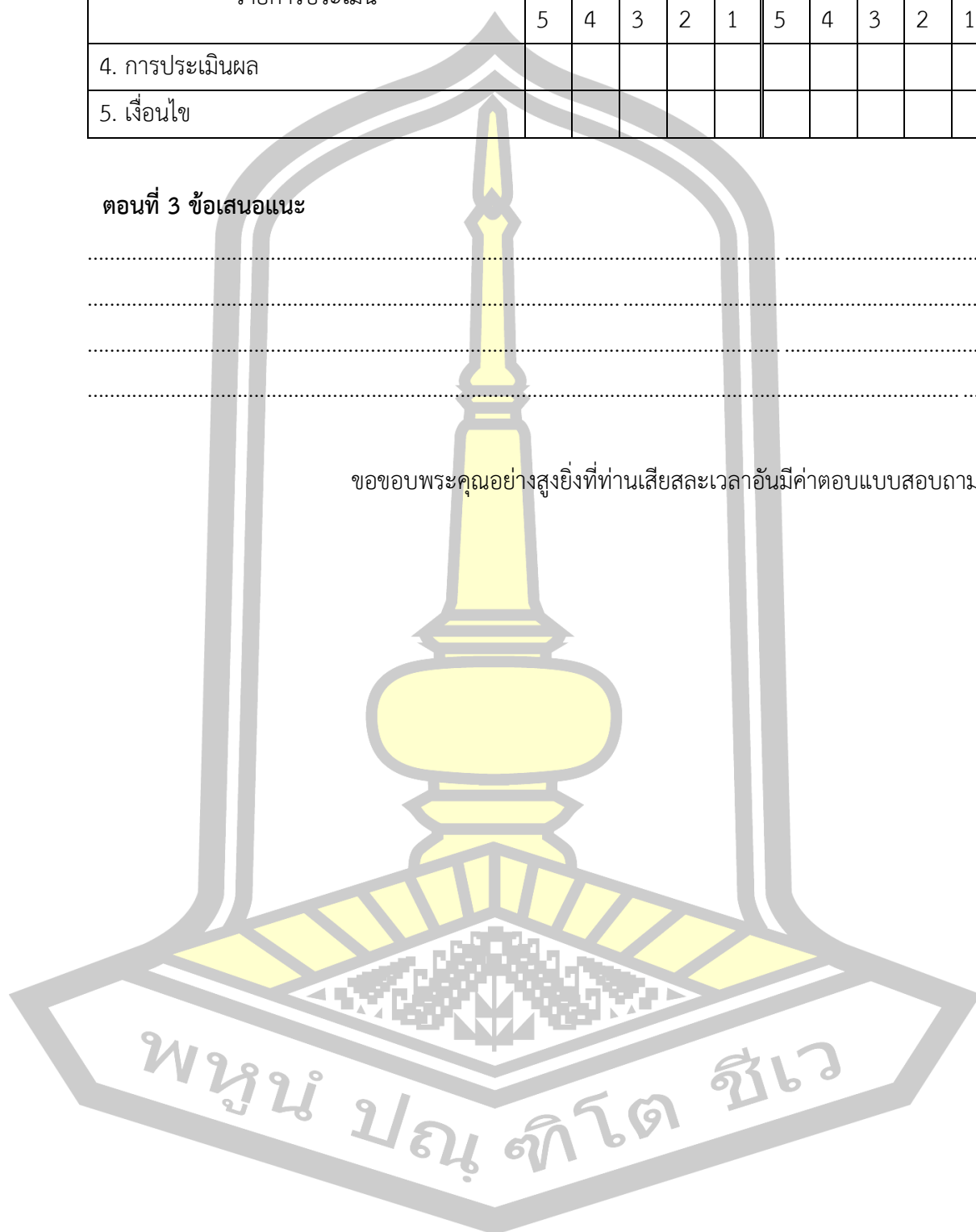
.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงยิ่งที่ท่านเสียสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถาม



ระยะที่ 4

แบบสอบถามสภาพการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ ใช้เพื่อศึกษาสภาพ และพัฒนาการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง
ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลพื้นฐาน

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี ข้อมูลนี้จะเป็นประโยชน์
ในการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดต่อไป ข้อมูลที่ได้รับจาก
การตอบของท่านจะใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น และจะนำเสนอในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อ
ปฏิบัติงานและสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใดและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งที่ท่าน
เสียสละเวลาอันมีค่าตอบแบบประเมินในครั้งนี้

นายวินุลาศ เจริญชัย

นิสิตปริญญาเอกสาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

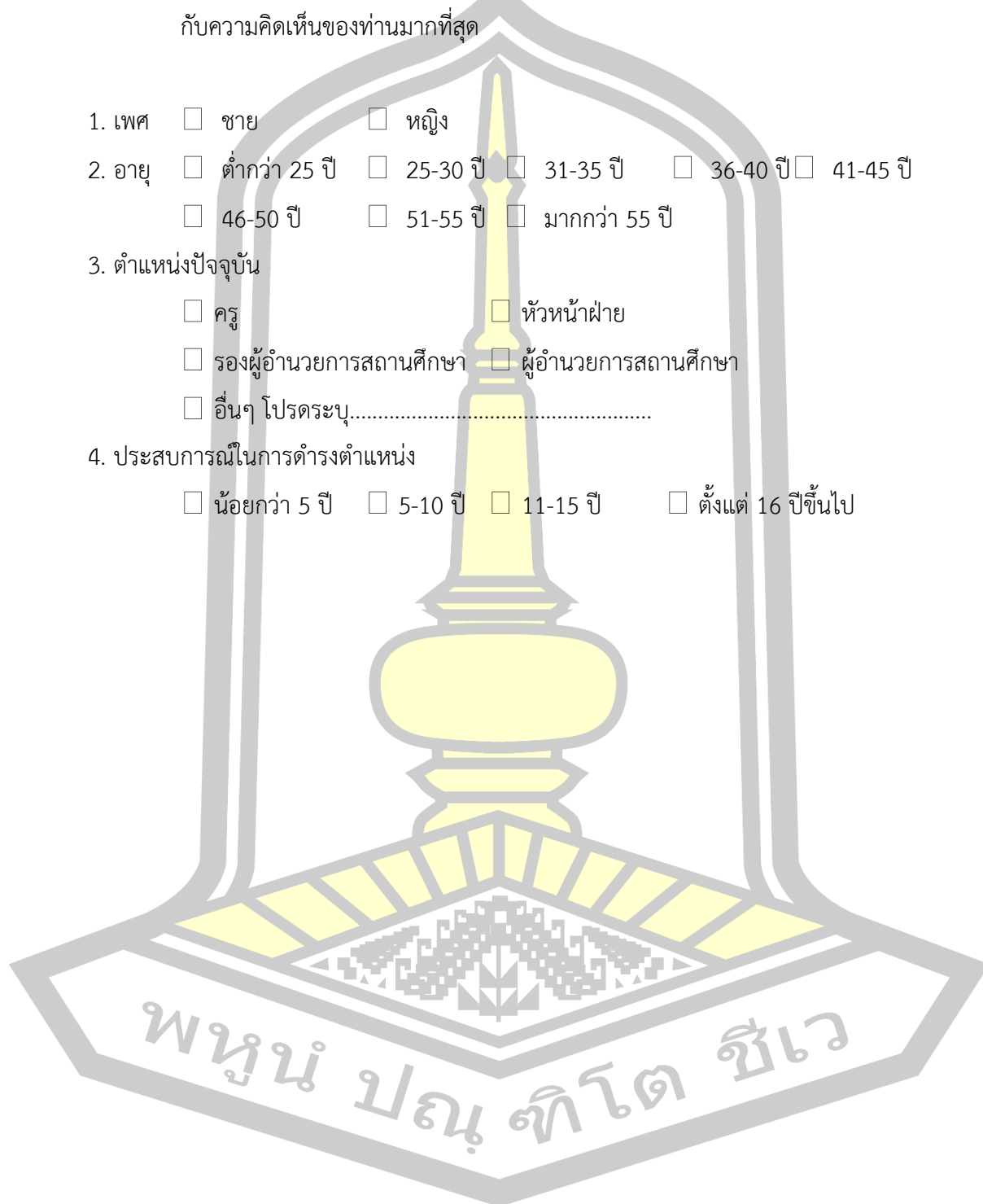
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปรณ ทิโต ชีเว

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ต่ำกว่า 25 ปี 25-30 ปี 31-35 ปี 36-40 ปี 41-45 ปี
 46-50 ปี 51-55 ปี มากกว่า 55 ปี
3. ตำแหน่งปัจจุบัน
 ครู หัวหน้าฝ่าย
 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา
 อื่นๆ โปรดระบุ.....
4. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง
 น้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี 11-15 ปี ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป



ตอนที่ 2 สภาพการบริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนนี้ เป็นการสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติตามรายการในแต่ละข้อตามความเป็นจริง จากมากที่สุดถึงน้อยที่สุด แล้วทำเครื่องหมาย ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็น หรือการปฏิบัติของท่านให้มากที่สุด

ข้อ ที่	รายการ	การปฏิบัติ				
		มากที่สุด(5)	มาก (4)	ปานกลาง(3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด(1)
ด้านภาวะผู้นำ						
1	สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ทำนายเป็นไปได้อ					
2	สามารถขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์					
3	มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงรุก					
4	มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์					
5	มีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง					
6	มีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง					
7	มีความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ					
8	มีความมั่นคงในเป้าหมาย					
9	มีความกล้าหาญทางจริยธรรม					
10	ตัดสินใจได้อย่างทัน่วงที่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล					
11	มีกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร					
12	มีความสามารถในการจูงใจการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย					
13	สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร					
14	มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงาน					
15	มีบุคลิกภาพที่ดี					
16	มีความสามารถในการเป็นผู้นำชุมชนในเขตพื้นที่บริการ					
ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์						
17	มีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์					
18	มีกระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์					
19	มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ทำนายมีความเป็นไปได้					

ข้อ ที่	รายการ	การปฏิบัติ				
		มากที่สุด(5)	มาก (4)	ปานกลาง(3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด(1)
20	มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น					
21	มีการเชื่อมโยงตัวชี้วัดเข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจ					
22	มีวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์					
23	มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยง กับวิสัยทัศน์					
24	สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์					
25	มีแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์					
26	มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน					
ด้านการจัดการความรู้						
27	มีการจัดเก็บข้อมูล และบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ					
28	มีการสร้าง และสะสมความรู้เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ					
29	ฝ่ายต่างๆ ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์					
30	นำความรู้จากภายนอกมาใช้ที่เหมาะสม					
31	มีวิธีการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว					
32	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ					
33	มีการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงาน					
34	ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมีระบบการรักษาความปลอดภัยพร้อมใช้งานเสมอ					
35	ข้อมูลที่จัดเก็บสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว					
36	มีการถอดบทเรียนของการบริหารจัดการสถานศึกษา					

ข้อ ที่	รายการ	การปฏิบัติ				
		มากที่สุด(5)	มาก (4)	ปานกลาง(3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด(1)
37	วิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน					
38	วิเคราะห์การบริหารจัดการของทุกฝ่ายในสถานศึกษา					
39	มีกระบวนการทำงานที่สนับสนุนบุคลากร เพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์					
40	เชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่มีผลต่อ ความสำเร็จของสถานศึกษา					
41	จัดลำดับขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ					
42	มีความเข้าใจขั้นตอนการทำงานของกระบวนการ ดำเนินงานของสถานศึกษา					
43	บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการ กระบวนการ					
44	มีวิธีดำเนินการกับผู้ไม่มีผลปฏิบัติงาน					
45	มีวิธีการปฏิบัติที่ยืดหยุ่น					
46	มีวิธีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม					
47	นำผลการทบทวนการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญ ของกระบวนการที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					
48	ปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของ สถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ					
49	ใช้ข้อมูลย้อนกลับจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
50	มีการนำปัญหามาวิเคราะห์สาเหตุ					
51	มีการเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจ คล้ายคลึงกัน					
52	ตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง					
53	กำหนดแนวทางป้องกันกระบวนการที่มีความเสี่ยง					

ข้อ ที่	รายการ	การปฏิบัติ				
		มากที่สุด(5)	มาก (4)	ปานกลาง(3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด(1)
ด้านการพัฒนาบุคลากร						
54	บุคลากรเข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ					
55	มีการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์					
56	มีวิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมุมมองที่ทำให้บุคลากรมี จุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน					
57	มีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน					
58	ให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากร					
59	บุคลากรมีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน					
60	มีการสร้างทีมงานให้กับบุคลากร					
ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
61	ให้บริการได้ตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
62	มีความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง					
63	บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน					
64	สถานศึกษาทราบว่า ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สถานศึกษา					
65	มีการให้บริการที่ประทับใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
66	มีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดี กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
67	มีการวัด สํารวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็น					
68	มีการติดต่อเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
69	มีการจัดเตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย					

แบบประเมินความพึงพอใจการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง
เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความพึงพอใจการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่าย และครู
3. แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ความพึงพอใจการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง
 - ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

นายวินุลาศ เจริญชัย

นิสิตปริญญาเอกสาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ลงในช่อง () ที่ตรงกับข้อความที่เป็นข้อมูลของผู้ตอบ

1. เพศ () ชาย () หญิง

2. อายุ

- () 1. น้อยกว่า 25 ปี () 2. 25 ปี - 35 ปี () 3. 36 ปี - 45 ปี
() 4. 46 ปี - 55 ปี () 5. 56 ปีขึ้นไป

3. ตำแหน่ง

- () 1. ผู้บริหารสถานศึกษา () 2. หัวหน้าฝ่าย () 3. ครู
() 4. อื่นๆ (โปรด

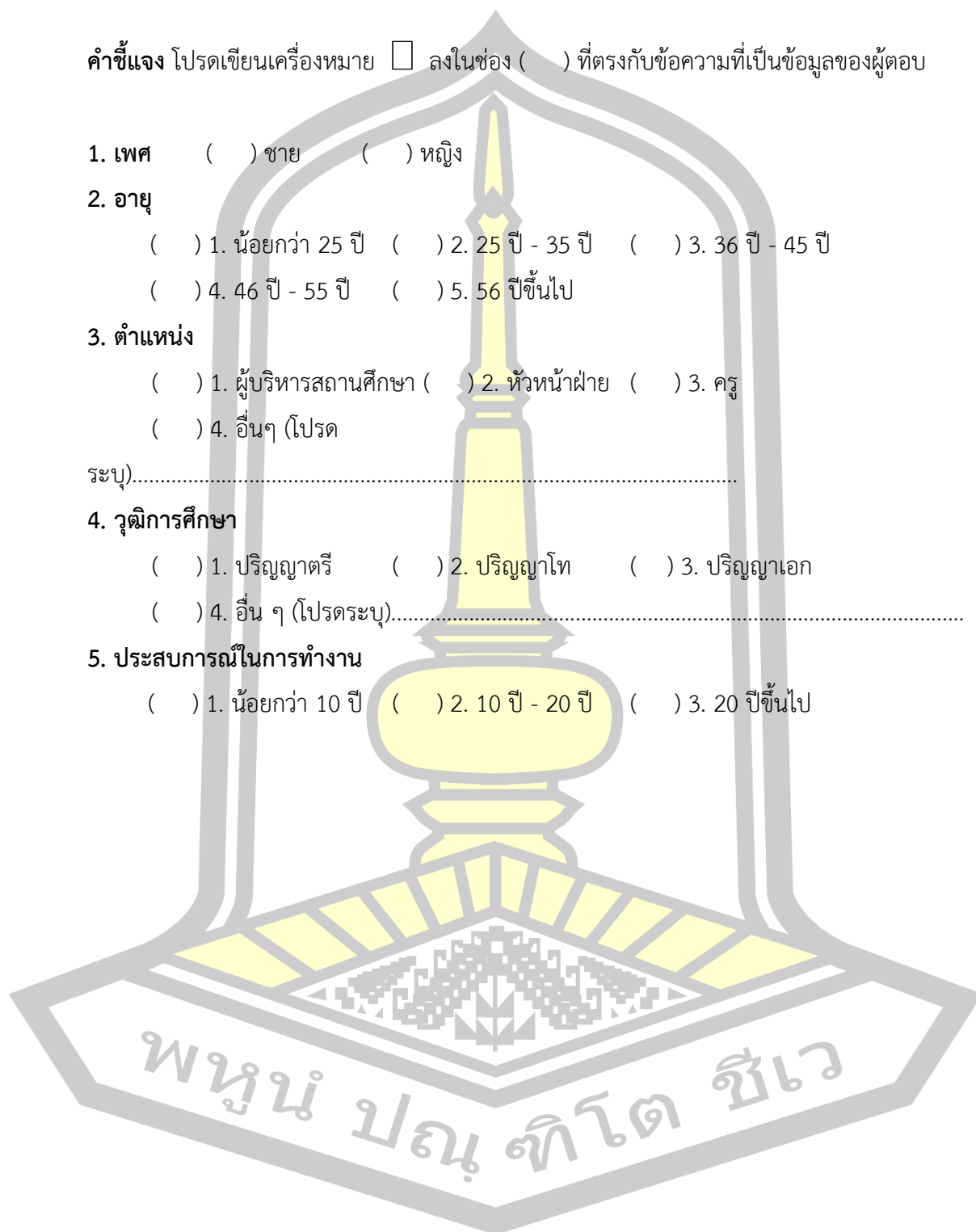
ระบุ).....

4. วุฒิการศึกษา

- () 1. ปริญญาตรี () 2. ปริญญาโท () 3. ปริญญาเอก
() 4. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

- () 1. น้อยกว่า 10 ปี () 2. 10 ปี - 20 ปี () 3. 20 ปีขึ้นไป



ตอนที่ 2 ความพึงพอใจการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง

คำชี้แจง ทำเครื่องหมาย ตรงข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อที่	รายการ	การปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านภาวะผู้นำ						
1	สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทายเป็นไปได้					
2	สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์					
3	มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงรุก					
4	มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์					
5	มีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง					
6	มีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง					
7	มีความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ					
8	มีความมั่นคงในเป้าหมาย					
9	มีความกล้าหาญทางจริยธรรม					
10	ตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีโดยยึดหลักธรรมาภิบาล					
11	มีกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร					
12	มีความสามารถในการจูงใจการทำงานของบุคลากร ให้บรรลุเป้าหมาย					
13	สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร					
14	มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงาน					
15	มีบุคลิกภาพที่ดี					
16	มีความสามารถในการเป็นผู้นำชุมชนในเขตพื้นที่ บริการ					
17	มีพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์					

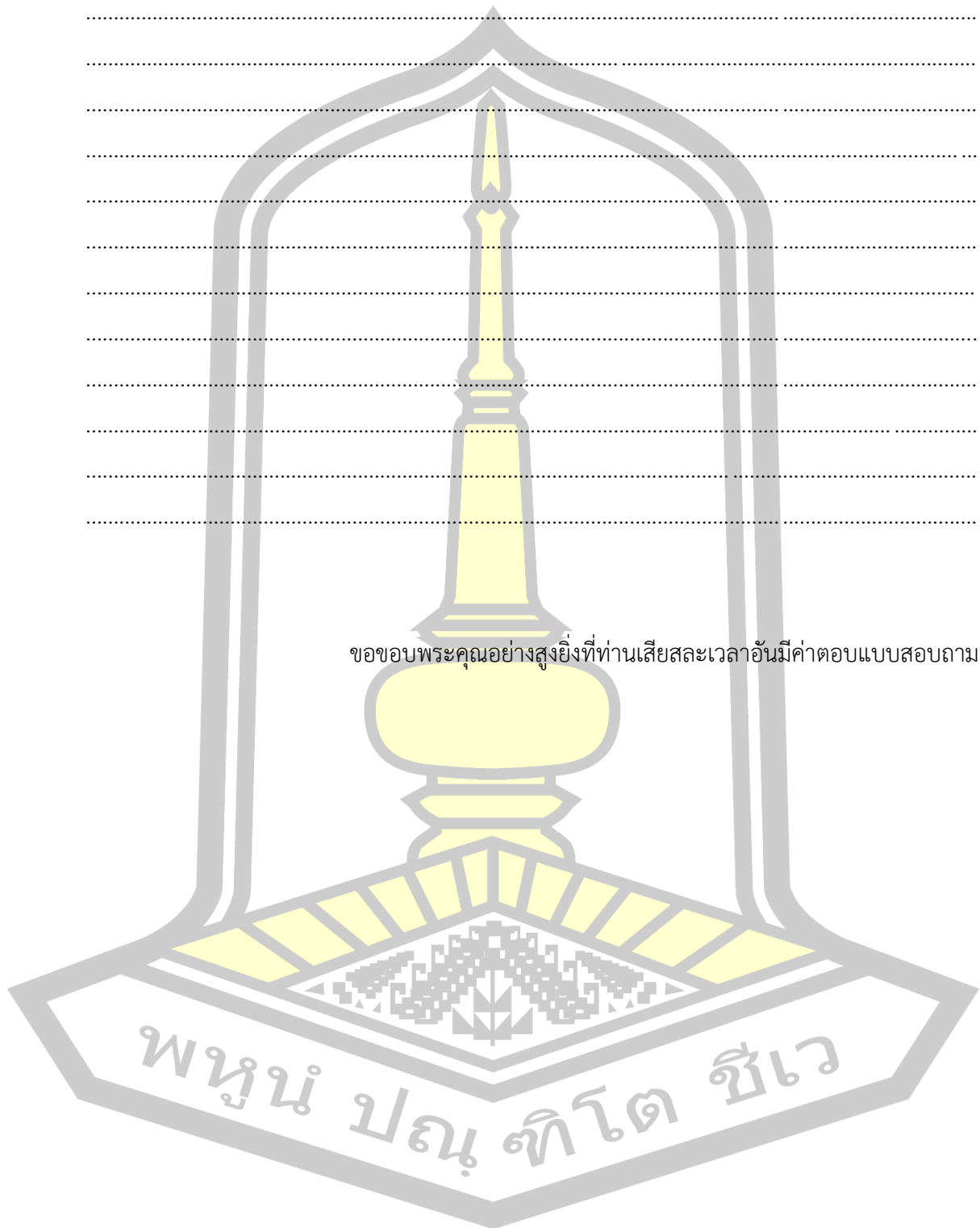
ข้อที่	รายการ	การปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
18	มีกระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์					
19	มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ทำทนายมีความเป็นไปได้					
20	มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น					
21	มีการเชื่อมโยงตัวชี้วัดเข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจ					
22	มีวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์					
23	มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยง กับวิสัยทัศน์					
24	สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์					
25	มีแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์					
26	มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน					
ด้านการจัดการความรู้						
27	มีการจัดเก็บข้อมูล และบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ					
28	มีการสร้าง และสะสมความรู้เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ					
29	ฝ่ายต่างๆ ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์					
30	นำความรู้จากภายนอกมาใช้ที่เหมาะสม					
31	มีวิธีการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว					

ข้อที่	รายการ	การปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
32	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ					
33	มีการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงาน					
34	ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมีระบบการรักษาความปลอดภัยพร้อมใช้งานเสมอ					
35	ข้อมูลที่จัดเก็บสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว					
36	มีการถอดบทเรียนของการบริหารจัดการสถานศึกษา					
ด้านการจัดการกระบวนการ						
37	วิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน					
38	วิเคราะห์การบริหารจัดการของทุกฝ่ายในสถานศึกษา					
39	มีกระบวนการทำงานที่สนับสนุนบุคลากร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์					
40	เชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา					
41	จัดลำดับขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ					
42	มีความเข้าใจขั้นตอนการทำงานของกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษา					
43	บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการกระบวนการ					
44	มีวิธีดำเนินการกับผู้ไม่มีผลปฏิบัติงาน					
45	มีวิธีการปฏิบัติที่ยืดหยุ่น					
46	มีวิธีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม					

ข้อที่	รายการ	การปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
47	นำผลการทบทวนการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของกระบวนการที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					
48	ปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ					
49	ใช้ข้อมูลย้อนกลับจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
50	มีการนำปัญหาวิเคราะห์สาเหตุ					
51	มีการเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน					
52	ตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง					
53	กำหนดแนวทางป้องกันกระบวนการที่มีความเสี่ยง					
ด้านการพัฒนาบุคลากร						
54	บุคลากรเข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์พันธกิจ					
55	มีการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์					
56	มีวิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมุมมองที่ทำให้บุคลากรมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน					
57	มีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน					
58	ให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากร					
59	บุคลากรมีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน					
60	มีการสร้างทีมงานให้กับบุคลากร					
ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
61	ให้บริการได้ตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					

ข้อที่	รายการ	การปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
62	มีความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร นักเรียน และ ผู้ปกครอง					
63	บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน					
64	สถานศึกษาทราบว่า ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สถานศึกษา					
65	มีการให้บริการที่ประทับใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
66	มีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดี กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
67	มีการวัด สํารวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็น					
68	มีการติดต่อเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
69	มีการจัดเตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน						
70	กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง					
71	ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน					
72	มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
73	มีประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา					
74	มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ					
75	มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน					
76	มีการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
77	มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ



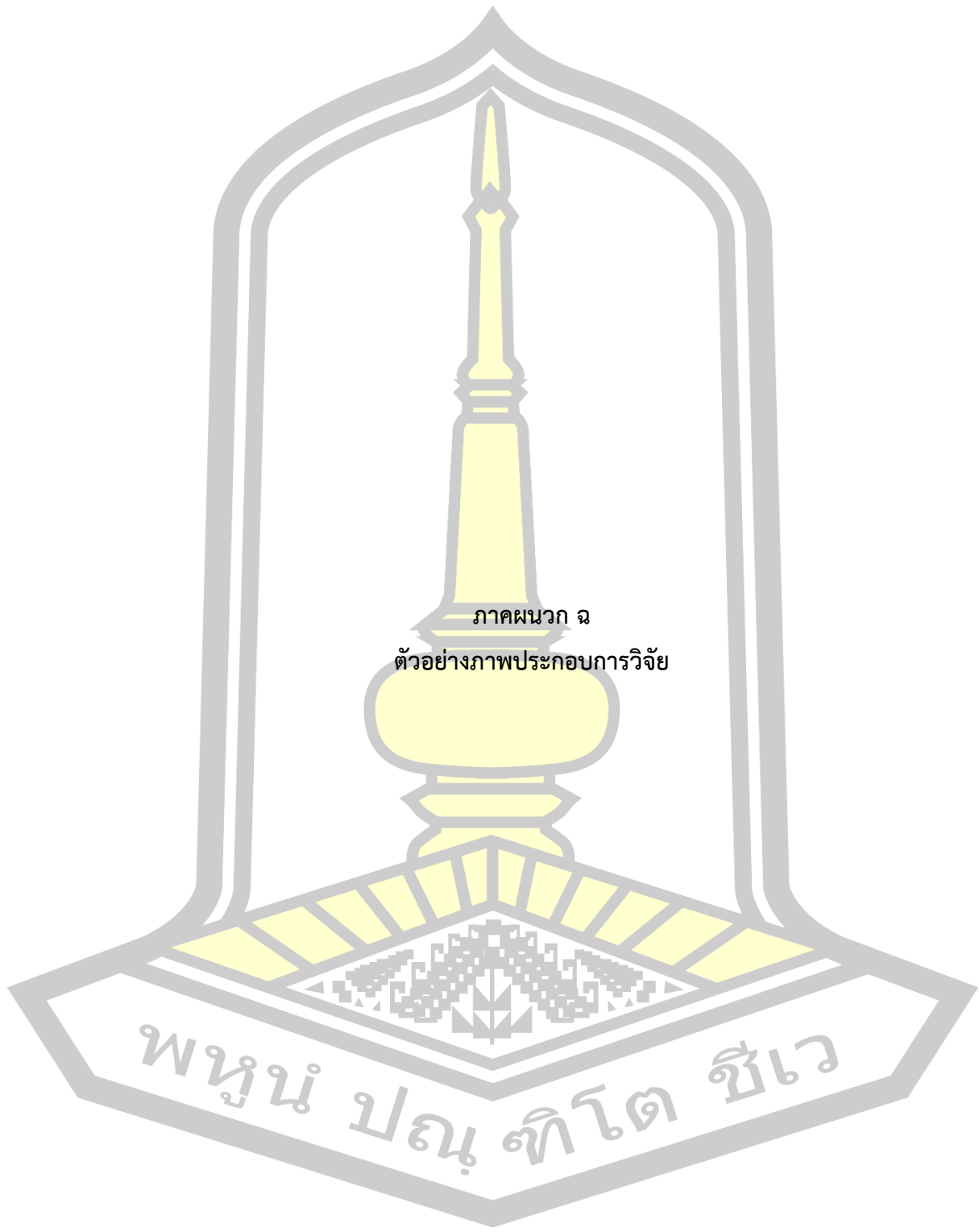


ภาคผนวก จ

ตัวอย่างคู่มือรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาใน
สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

พหุบัณฑิตวิท ชีเว





ภาคผนวก ฉ
ตัวอย่างภาพประกอบการวิจัย

พหุจน์ ปณฺ ทิโต ชีเว



การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ





ผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษา





การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี





การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี





การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี





การสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันรูปแบบ





แบบสอบถามที่ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง





การประชุมคณะกรรมการองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนด้านเกี่ยวนวิทยา และการประชุม
ปฏิบัติการเพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงของ
โรงเรียนด้านเกี่ยวนวิทยา





การประชุมปฏิบัติการเพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงของ
โรงเรียนด้านเกี่ยววิทยาศาสตร์



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายวินุลาศ เจริญชัย
วันเกิด	วันที่ 21 สิงหาคม พ.ศ. 2507
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 105/34 หมู่ที่ 6 ตำบลสุรนารี อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา รหัสไปรษณีย์ 30000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ผู้อำนวยการโรงเรียนสะแกราชวชิชศึกษา
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนสะแกราชวชิชศึกษา ตำบลสะแกราช อำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา รหัสไปรษณีย์ 30150
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2525 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนบุญวัฒนา จังหวัดนครราชสีมา พ.ศ. 2530 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) วิชาเอกคณิตศาสตร์ วิทยาลัยครูนครราชสีมา พ.ศ. 2537 ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2552 ประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล พ.ศ. 2562 ปริญญาการศึกษาดุษฐ์บัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนากการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูนุ ปรณ ทิโต ชีเว