

การศึกษาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

การศึกษาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
พฤษภาคม 2567  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

A STUDY OF SCHOOL ADMINISTRATION TOWARDS EXCELLENCE UNDER  
THE SECONDARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE CHIANG RAI



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment  
of the Requirements for the Master of Education Degree  
in Educational Administration

May 2024

Copyright 2024 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

การศึกษาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

ของ รุ่งนภา ดอนเงิน

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มนต์นภัส มโนการณ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(ดร. อาภาพรพรณ ประทุมไทย)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐวดี สัพโส)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

<b>เรื่อง:</b>	การศึกษาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย
<b>ผู้ศึกษาค้นคว้า:</b>	รุ่งนภา ดอนเงิน, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัย พะเยา, 2566
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา:</b>	ดร. อาภาพรพรณ ประทุมไทย
<b>คำสำคัญ:</b>	การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย 2) เปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามอายุ และประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำนวน 313 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณหากกลุ่มตัวอย่างของเครซี่และมอร์แกน และสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีสุ่มแบบชั้นภูมิ ตามสหวิทยาเขต เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีค่าความเที่ยงตรง (Validity) เท่ากับ 1.00 และมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.98 สถิติในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในภาพรวม อยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการนำองค์กร รองลงมา คือ ด้านกลยุทธ์ และน้อยที่สุด คือ ด้านผลลัพธ์ และด้านการปฏิบัติการ 2) ผลการเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามอายุ และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ในภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีอายุและประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**Title:** A STUDY OF SCHOOL ADMINISTRATION TOWARDS EXCELLENCE UNDER THE SECONDARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE CHIANG RAI

**Author:** Rungnapha Donngoen, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2023

**Advisor:** Dr. Arpapun Prathumthai

**Keywords:** School administration toward the excellent school

#### ABSTRACT

This research aims to: 1) study the level of school administration towards excellence of schools under the Secondary Education Service Area Office Chiang Rai, and 2) compare the school administration towards excellence of schools under the Secondary Education Service Area Office Chiang Rai, classified by age and work experience. The sample group consisted of school administrators and teachers in the Secondary Education Service Area Office Chiang Rai, totaling 313 people. The sample size was determined using Krejcie and Morgan's formula, and sampling was conducted using stratified random sampling based on school consortium. The research instrument used was a proportional scale questionnaire with 5 levels, with a validity is 1.00 and reliability is 0.98. Statistical analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, and one-way ANOVA. Research revealed that 1) the overall state of school administration towards excellence under the Secondary Education Service Area Office Chiang Rai was at high level in all aspects. When considering each aspect, the highest level was in organizational leadership, followed by strategy, and the lowest was in results and operations. 2) The comparative results of school administration towards excellence under the Secondary Education Service Area Office Chiang Rai categorized by age and work experience showed significant statistical differences in perceptions of excellence administration among school administrators and teachers with different ages and work experiences at a significant level of 0.05.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยความกรุณาของอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.อาภาพรธณ ประทุมไทย ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือในการตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขอันเป็นประโยชน์ในการวิจัยครั้งนี้ตลอดมา

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายแผนงานและพัฒนาคุณภาพนิสิต ดร.นริศรา เสือคล้าย ตำแหน่ง อาจารย์ผู้สอน มหาวิทยาลัยพะเยา นางสาวกัณชลิฎา จันทินอก ตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านแม่คำ จังหวัดเชียงราย ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความถูกต้องทั้งทางด้านภาษา เนื้อหา ระเบียบวิธี และเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ช่วยแนะนำแก้ไขให้สมบูรณ์และสำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบคุณ คณะผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเชียงรายที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณ ครูบาอาจารย์เจ้าหน้าที่ทุกท่าน และมหาวิทยาลัยพะเยา ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทั้งปวง และคอยให้คำแนะนำระหว่างการศึกษาโดยตลอด

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา สมาชิกในครอบครัวที่สนับสนุน และคอยให้กำลังใจทุกเวลาที่เหนื่อยล้า ให้ความช่วยเหลือทุก ๆ ด้าน ตลอดจนศิลปินคนโปรด คุณแบคชยอน และวง EXO ผู้ที่เป็นดั่งกำลังใจ จนการเรียนรู้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี

ท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอันเกิดจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ แต่บิดา มารดา ครอบครัว ครูบาอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านของผู้ศึกษา ตลอดจนผู้เขียนหนังสือและบทความต่าง ๆ ที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัย จนสามารถทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

รุ่งนภา ดอนเงิน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ของการบริหารสถานศึกษา.....	9
หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ.....	15
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	73
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	76
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย.....	77
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	77

เครื่องมือในการเก็บข้อมูล .....	78
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	80
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	81
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	82
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	83
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	83
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	84
บทที่ 5 บทสรุป .....	101
สรุปผลการวิจัย .....	101
อภิปรายผลการวิจัย .....	103
ข้อเสนอแนะ .....	106
บรรณานุกรม .....	108
ภาคผนวก .....	113
ภาคผนวก ก รายงานผู้เชี่ยวชาญ .....	114
ภาคผนวก ข ผลตรวจค่าสอดคล้องข้อคำถามกับเนื้อหาที่มุ่งวัดของแบบสอบถาม เพื่อการวิจัย (Item Congruence Index: IOC) .....	115
ภาคผนวก ค รายงานหน่วยงานที่ให้ความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย .....	122
ภาคผนวก ง ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Try Out) .....	123
ภาคผนวก จ รายงานหน่วยงานที่ให้ความอนุเคราะห์เข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย .....	124
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	125
ภาคผนวก ช แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในโปรแกรมสำเร็จรูป .....	132
ประวัติผู้วิจัย .....	139

## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ .....	56
ตาราง 2 แสดงการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	77
ตาราง 3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม .....	84
ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสภาพการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในภาพรวม.....	85
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสภาพการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านการนำองค์กร.....	86
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสภาพการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านกลยุทธ์ .....	88
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสภาพการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย .....	89
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสภาพการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้ .....	90
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสภาพการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านบุคลากร .....	92
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสภาพการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านการปฏิบัติการ.....	93

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสภาพการบริหารสถานศึกษา สู่ ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้าน ผลลัพธ์.....	95
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความ เป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในภาพรวม จำแนกตามอายุ.....	96
ตาราง 13 แสดงผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในภาพรวม จำแนก ตามอายุ.....	97
ตาราง 14 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพการบริหาร สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของ Dunnett's T3 จำแนกตามอายุ .....	98
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความ เป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	99
ตาราง 16 แสดงผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายในภาพรวม จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน .....	99
ตาราง 17 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพการบริหาร สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของ Dunnett's T3 จำแนกตามประสบการณ์ ในการทำงาน .....	100

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย.....	76
-----------------------------------	----



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อสร้างการรับรู้ความเข้าใจ การยอมรับ และเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ระบบการศึกษายังมีปัญหามากหลายประการ จึงมีความจำเป็นที่ประเทศไทยต้องปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ระบบการศึกษาเป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, สื่อออนไลน์) สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553, 22 กรกฎาคม 2553, หน้า 1–3) ได้บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาของชาติ โดยดำเนินการบริหารจัดการการศึกษาทุกประเภทให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมาตรฐานการศึกษาตามหลักสูตร ซึ่งสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการดำเนินงานในระดับสถานศึกษามีผลกระทบต่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนโดยตรง การบริหารโรงเรียนในปัจจุบัน จึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีการ แนวทางการบริหารจัดการให้มีความสำคัญกับการพัฒนาความเป็นเลิศของโรงเรียนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจ ใฝ่รู้และพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นระบบ โดยจัดการศึกษามุ่งเน้นความเป็นเลิศทางการศึกษา เน้นผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียนทั้งในด้านความรู้ จริยธรรม และสมรรถนะในการแข่งขันระดับนานาชาติต่อไปในอนาคต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

ความเป็นเลิศของสถานศึกษา เป็นการพัฒนาด้านคุณภาพของโรงเรียนให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์การจัดการศึกษาของระบบสากล ซึ่งพัฒนามาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcom Baldrige National Quality Award: MBNQA) โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565, สื่อออนไลน์) ได้นำเกณฑ์ดังกล่าวมาใช้ในการบริหารคุณภาพการศึกษาของรัฐ เรียกว่ารางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Office of Basic Education Commission Quality Award:

OBECQA) นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ส่งเสริมระบบการบริหารจัดการคุณภาพในรูปแบบโรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบที่สามารถพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้ และมีการพัฒนาปรับปรุงมาตลอด เพื่อช่วยให้สถานศึกษาสามารถประเมินตนเองภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กรตามเกณฑ์ที่ได้พัฒนาไปสู่มุมมองเชิงระบบที่ครอบคลุมและบูรณาการการบริหารจัดการกับผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร

การบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยกรมวิชาการ (2549) กล่าวว่า การบริหารการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้ได้มาตรฐาน โดยอาศัยกระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการนิเทศการศึกษา เพื่อนำไปสู่ผลผลิต คือ นักเรียนที่มีคุณภาพตามคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหลักสูตร ซึ่งทุกกระบวนการของการดำเนินงาน ผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียนจึงจะพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้ สอดคล้องกับ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546) ที่มุ่งให้สถานศึกษานำแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ไปประยุกต์ใช้ โดยเทียบเคียงให้เหมาะสมกับบริบทการบริหารจัดการของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง โดยต้องพัฒนาระบบการจัดการศึกษาของประเทศให้ทันสมัย มีคุณภาพตอบสนองความต้องการของสังคมและเป็นสากล และมีสมรรถนะในการแข่งขันสู่เวทีโลก

การบริหารสู่ความเป็นเลิศนั้นส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ทำให้มีผู้สนใจศึกษาเป็นจำนวนมาก และพบว่าสามารถศึกษาสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศอิงตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ดังเช่น กมลธร กิมอารีย์ (2560) ได้ศึกษาสภาพการบริหารของโรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย กรุงเทพมหานคร ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ผลการวิจัยพบว่า การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัยอิงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ทั้ง 7 หมวด อยู่ในระดับมาตรฐานตามเกณฑ์เมทริกซ์สมรรถนะ (Performance Matrix) นอกจากนี้แล้ว ยังสามารถเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของของสถานศึกษา จำแนกตามอายุ และประสบการณ์การทำงาน จากตัวอย่างงานวิจัยของกฤษณา ศรีบุญเพ็ง (2565) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารสถานศึกษา

สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ เครือข่ายกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีอายุและประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ เครือข่าย กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ได้รายงานการสังเคราะห์ผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) ปีการศึกษา 2564 พบว่า ผลการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และผลการประเมินคุณภาพภายนอกมีสถานศึกษาเข้ารับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ ในปีงบประมาณ 2563 และการประเมินคุณภาพภายนอกภายใต้สถานการณ์ COVID-19 ในปีงบประมาณ 2564-2565 จากผลการประเมินดังกล่าวทำให้พบจุดที่ควรพัฒนา ดังนี้ 1) ด้านคุณภาพผู้เรียน จุดที่ควรพัฒนาที่พบมากที่สุด ได้แก่ ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา ร้อยละ 65.85 2) ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ จุดที่ควรพัฒนาที่พบมากที่สุด ได้แก่ สถานศึกษามีระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา ร้อยละ 53.66 3) ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จุดที่ควรพัฒนาที่พบมากที่สุด ได้แก่ ครูใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ร้อยละ 53.68 จากจุดที่ควรพัฒนาส่งผลให้สถานศึกษาในภาพรวมไม่เป็นไปตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายยังขาดประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาสถานศึกษาให้มีความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน และสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย, 2565)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบาย การปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและสามารถนำผลวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. สภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายอยู่ในระดับใด

2. การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามอายุ และประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกันหรือไม่

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามอายุ และประสบการณ์ในการทำงาน

### สมมติฐานการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย แตกต่างกัน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย แตกต่างกัน

### ขอบเขตการวิจัย

#### 1. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรต้น ได้แก่

##### 1.1 อายุ

1.1.1 ต่ำกว่า 30 ปี

1.1.2 30–40 ปี

1.1.3 41–50 ปี

1.1.4 51 ปีขึ้นไป

##### 1.2 ประสบการณ์ในการทำงาน

2.1 น้อยกว่า 5 ปี

2.2 ระหว่าง 5–10 ปี

### 2.3 มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

**ตัวแปรตาม** ได้แก่ การบริหารสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) มีองค์ประกอบ 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการนำองค์กร
2. ด้านกลยุทธ์
3. ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้
5. ด้านบุคลากร
6. ด้านการปฏิบัติการ
7. ด้านผลลัพธ์

### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาที่ศึกษา ได้แก่ การบริหารสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) เพื่อนำไปศึกษาสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้ 5) บุคลากร 6) การปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์

### 3. ขอบเขตด้านประชากรและตัวอย่าง

#### 3.1 ประชากร

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำนวน 1,698 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย, 2566, สื่อบนออนไลน์)

#### 3.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 313 คน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**การบริหารสู่ความเป็นเลิศ** หมายถึง การบริหารสถานศึกษาด้วยวิธีการ หรือ กระบวนการต่าง ๆ มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย มีคุณภาพมากที่สุด เกิดประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผล จนสามารถประสบผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา ตามแนวทาง เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) มีองค์ประกอบ 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) นักเรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้ 5) บุคลากร 6) การปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์ ซึ่งวัดได้โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย

**การนำองค์กร** คือ คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหาร ซึ่งเป็นการแสดงออก ทางพฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถของการเป็นผู้นำที่มีวิสัยภาวะทางอารมณ์ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ยึดหลักประชาธิปไตยในการบริหารงาน มีบุคลิกภาพที่ดีวางตัวได้อย่างเหมาะสม มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สามารถชี้แนะ ให้ผู้อื่นปฏิบัติตามตนเองได้ ถือว่าเป็นกระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อกระตุ้นให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติตามการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร โดยผู้บริหาร สามารถกำหนดนโยบาย มีระบบการกำกับดูแลองค์กร (Governance System) เพื่อบรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมาย จริยธรรม และการตอบสนองสังคม สามารถทำให้องค์กรมีความยั่งยืน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่สถานศึกษาตั้งไว้

**กลยุทธ์** คือ กระบวนการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมาย ที่ชัดเจน เป็นแนวทางของสถานศึกษาที่เตรียมการสำหรับอนาคต การจัดทำกลยุทธ์อาจจะใช้ การคาดการณ์ การคาดคะเนทางเลือก สถานการณ์ จำลององค์ความรู้ โดยมีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษาเพื่อวางแผนกลยุทธ์ และการกำหนด วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ควรมุ่งเน้นความท้าทาย ความได้เปรียบ และโอกาสที่เป็น ลักษณะเฉพาะของสถานศึกษา ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ และต่อการส่งเสริม ให้ผลการดำเนินการโดยรวมของสถานศึกษาดีขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนี้ กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของสถานศึกษาจะต้องกระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรม สร้างระบบ การบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีความสามารถในการปรับตัว ตรวจสอบ และประเมินผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

**นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** คือ การบริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับ นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม รับฟังเสียงและสร้างความ ผูกพันของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนในการพัฒนา สถานศึกษา เพื่อทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี มีเครือข่ายสถานศึกษาเข้มแข็ง ทำให้สถานศึกษา ได้รับการสนับสนุนและสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

**การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้** คือ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินการทุกฝ่าย ทุกระดับ ทุกภาคส่วนของสถานศึกษา เพื่อจัดทำข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ สามารถปรับปรุงแก้ไข ประเมินผลในการดำเนินงานของสถานศึกษา นอกจากนี้สร้างเป็นฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่ออำนวยความสะดวกในการใช้งาน ตลอดจนเผยแพร่เป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชน

**บุคลากร** คือ การบริหารจัดการศึกษาโดยให้ความสำคัญแก่บุคลากรในสถานศึกษา ประเมินความต้องการ ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ดำเนินการให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย โดยอำนวยความสะดวกหรือสนับสนุนทรัพยากร สร้างสภาพแวดล้อม เพื่อพัฒนาบุคลากร เช่น การอบรม สัมมนา เพื่อสร้างศักยภาพในการพัฒนาตนเองของบุคลากร ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

**การปฏิบัติการ** คือ การบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารอย่างมีระบบ ส่งเสริมให้สถานศึกษามีการดำเนินการที่มีความเป็นเลิศ การออกแบบ จัดการ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการทำงาน และเทคนิคการบริหารงานที่หลากหลายมาใช้ในการบริหาร รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังต้องมีระบบการประเมินและติดตามผลการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงแก้ไข ให้สถานศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ

**ผลลัพธ์** คือ ผลลัพธ์ของการดำเนินการบริหารสถานศึกษาให้มีความเป็นเลิศ โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์สำคัญหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้มีความทันสมัยตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ทำให้นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจต่อการรับบริการจากสถานศึกษา ตลอดจนบุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ความสามารถ พัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพ และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ผู้บริหารสามารถนำพาสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ โดยที่สถานศึกษามีสภาพคล่องด้านการเงินและเป็นที่ยอมรับในด้านความเป็นเลิศจากสังคม

**อายุ** คือ อายุของผู้บริหารและครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย

**ประสบการณ์ในการทำงาน** คือ ประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

### **ประโยชน์ที่ได้รับ**

1. ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายสามารถนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาและปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา
2. ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบายและปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาให้มีความเป็นเลิศ



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ของการบริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
  - 1.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
  - 1.3 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา
  - 1.4 กระบวนการบริหารสถานศึกษา
2. หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
  - 2.1 ความหมายการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
  - 2.2 ความสำคัญของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
  - 2.3 กระบวนการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
  - 2.4 แนวคิดหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ของการบริหารสถานศึกษา

##### 1. ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นสถาบันสำคัญทำหน้าที่จัดและให้บริการทางการศึกษา พัฒนาเยาวชนของชาติให้เป็นพลเมืองดี มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทในกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา และมีความรอบรู้ในหลักการและจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545) ได้ให้ความหมายของการศึกษาไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงาม

ของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอด ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมสังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ซูติมา มุสิกานนท์ (2564) การบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผนการจัดการองค์การ การนำและการควบคุมการใช้ทรัพยากรในการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้บุคคลและสังคมมีความเจริญงอกงาม โดยการ ถ่ายทอดความรู้การฝึกการอบรม การสืบทอดทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมสังคมการเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

Fayol (1967) ได้ให้ความหมาย การบริหารเป็นกระบวนการในการวางแผน การจัดองค์การหรือรูปร่าง การบริหารบุคคล การปกครองบังคับบัญชา (Commanding) การติดต่อ ประสานงาน การควบคุมติดตาม และการประเมินผลปฏิบัติงาน (Controlling)

Good (1973) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึงการวินิจฉัย สั่งการ การควบคุมและการจัดการเกี่ยวกับงานหรือกิจกรรมของสถานศึกษา ทั้งการบริหารธุรกิจ ในสถานศึกษา และการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมดในสถานศึกษา ตลอดจนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนโดยตรง เช่น การเรียนการสอน การแนะแนว กิจกรรมเสริมหลักสูตร

Campbell (1979) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดแผนยุทธศาสตร์ในสถาบันการศึกษาเพื่อให้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย อย่างแท้จริง

Gulick (1987) ได้ให้ความหมาย การบริหาร คือ การใช้ผู้อื่นให้เกิดผลงาน ผู้บริหารมีหน้าที่ 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การติดต่อประสานงาน (Coordinating) การรายงานผล (Reporting) และการดำเนินงานด้านการเงินและงบประมาณ (Budgeting) หรือที่เรียกกันว่า “กระบวนการ POSDCORB”

จากความหมายของการบริหารสถานศึกษาดังกล่าวได้เห็นว่า การบริหารสถานศึกษา คือ การดำเนินงานสถานศึกษาที่มีหลักเกณฑ์ กระบวนการทำงานที่เป็นแบบแผน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาตนเอง ครู นักเรียน สถานศึกษาให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกคนในสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกองค์การ

## 2. ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545) กล่าวถึง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 6 ได้กำหนดความมุ่งหมายของการจัดการศึกษาไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ดังนั้น การบริหารจัดการศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคนไทยให้บรรลุความมุ่งหมายของการจัดการ

ชาญชัย อาจินสมอาจารย์ (2545) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการศึกษาไว้ว่าเป็นการประกันว่าโรงเรียนได้ดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง นั่นคือผู้บริหารจะต้องสามารถใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยทางการบริหาร (Administrative Resources) ที่สำคัญมีอยู่อย่างน้อย 4 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Materials) และวิธีปฏิบัติงาน (Management) ไม่ว่าจะเป็นอย่างใด ๆ ย่อมมีความจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนี้เป็นเครื่องมือในการบริหารหรือจัดการ ซึ่งนิยมเรียกว่า หลัก 4 M's โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางภาคธุรกิจ ทรัพยากรทางการบริหาร หรือปัจจัยทางการบริหารที่นิยมกันมี 7 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Materials) วิธีปฏิบัติงาน (Management of Method) ตลาด (Market) เครื่องจักร (Materials) และขวัญและกำลังใจ (Morale) ซึ่งเรียกว่า 7 M's

ธีระ รุญเจริญ (2546) กล่าวถึงความสำคัญในการบริหารการศึกษาในแง่ของกระบวนการทำงานว่า จำเป็นจะต้องอาศัยการบริหารจัดการที่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงาน ทั้งระดับกระทรวง ระดับ เขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษา เพราะในแต่ละระดับต่างก็มีบทบาทอำนาจหน้าที่ต่างกัน ระดับกระทรวงจะกำหนดนโยบาย มาตรฐาน การประเมินผล การจัดการศึกษา และการสนับสนุนทรัพยากรให้แก่หน่วยปฏิบัติระดับเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการ ประสานงานทุกระดับ ส่งเสริมสนับสนุนด้านต่าง ๆ แก่สถานศึกษา และระดับสถานศึกษาเป็นหน่วยจัดการศึกษาอย่างแท้จริงเพราะคุณภาพการศึกษาจะเป็นอย่างไรอยู่ที่การบริหารจัดการในระดับนี้

จากความสำคัญข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาเพียงใดขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการศึกษา ถือเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเป็นผู้นำในการวางแผน ใช้เทคนิควิธี และดำเนินการตามกระบวนการของการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

### 3. ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาระดับปฏิบัติการที่สำคัญที่สุด มีสิทธิหน้าที่หรืออำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และขอบเขตวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งที่กำหนดไว้ในกฎหมาย คือ เป็นส่วนราชการที่มีสภาพเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย ว่าด้วยระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้เช่นเดียวกับสถานศึกษาไม่เป็นนิติบุคคล ส่วนอำนาจหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นในฐานะนิติบุคคลกำหนดไว้ในมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลมีอำนาจในการปกครอง ดูแลบำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาที่เป็นราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริหารสถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียมสถานศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์และภารกิจของสถานศึกษา ดังนั้นผลของการจัดการศึกษาจะเป็นเช่นใดนั้นจึงขึ้นอยู่กับการบริหารงานของสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษามีขอบเขตภารกิจในการบริหารและจัดการศึกษา ตามที่กำหนดไว้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลไว้ 4 ด้าน ดังนี้

ด้านการบริหารงานวิชาการ งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษามากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

ด้านการบริหารงานงบประมาณ มุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

ด้านการบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวมีอิสระภายใต้กฎหมายระเบียบเป็นไปตามหลักกรรมมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนามีความรู้ ความสามารถ มีขวัญ กำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ด้านการบริหารงานทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์การ ให้บริการ บริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี อย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการ บริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าหลักการการบริหารสถานศึกษา จะต้อง บริหารงานสถานศึกษาทั้ง 4 ด้านไปพร้อม ๆ กัน ให้เกิดประสิทธิภาพ มุ่งเน้นให้นักเรียน มีคุณภาพในการดำเนินชีวิต พัฒนาตนเอง สามารถใช้ชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

#### 4. กระบวนการบริหารสถานศึกษา

นักการศึกษาได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารสถานศึกษาไว้มีรายละเอียด ดังนี้

Wiles (1955) เสนอกระบวนการบริหารไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าว่า องค์การจะตั้งอง ทำอะไรบ้าง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้าง การแบ่งส่วนงาน การจัดสายการบังคับบัญชาและการกำหนดหน้าที่

3. การบริหารงานบุคคล (Staffing) หมายถึง การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การประเมินผลงาน การพิจารณาความดี ความชอบ การให้สวัสดิการและให้พ้นจากงาน

4. การอำนวยความสะดวก (Directing) หมายถึง การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ และการควบคุมบังคับบัญชา

5. การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง การประสานงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ เพื่อดำเนินการไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

6. การรายงานผล (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติขององค์การ เพื่อให้สมาชิกขององค์การทราบความก้าวหน้าของการดำเนินการ

7. การจัดงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การใช้จ่ายเงิน การควบคุมการใช้จ่ายและการตรวจสอบด้านการเงิน

Sergiovanni (1983) กล่าวว่า ขั้นตอนการบริหารที่รู้จักกัน โดยทั่วไป คือ “POSDCORB” ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารบุคลากร (Staffing) การตัดสินใจสั่งการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการจัดงบประมาณ (Budgeting)

Jesse (1999) ได้สรุปว่าการบริหารการศึกษานั้นจะต้องดำเนินการไปตามกระบวนการบริหาร ซึ่งมี 5 ขั้น ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดแผนงานและโครงการไว้ล่วงหน้า
2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การกำหนดตำแหน่งและหน้าที่ในหน่วยงานให้ชัดเจน
3. การสั่งการ (Directing) คือ การพิจารณาสั่งการและมอบหมายงาน
4. การประสานงาน (Coordinating) คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงาน
5. การควบคุมงาน (Controlling) คือ เป็นการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

Koontz and Odonnell (2001) กล่าวถึงงานในหน้าที่ของผู้บริหาร (Managerial Function) ได้แก่

1. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ และการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นแผนงานจะดำเนินการไปได้ด้วยดีก็ด้วยการจัดองค์การที่ดี ซึ่งประกอบด้วย การนำปัจจัยทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และวิธีการบริหารที่ทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผล การจัดองค์การ จึงหมายถึง การนำเอาทรัพยากรการบริหารทุกประเภทมาบูรณาการเพื่อดำเนินการ

3. การจูงใจ (Motivating) คือการจูงใจที่จะช่วยให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจูงใจในที่นี้ หมายถึง การอำนวยความสะดวก (Directing) การติดต่อสื่อสาร (Communicating) และการเป็นผู้นำในการดำเนินการ (Leading)

4. การควบคุมงาน (Controlling) เป็นการติดตามและประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่ได้กำหนดไว้ว่า มีความเบี่ยงเบนไปจากความคาดหวังมากน้อยเพียงใด

สรุปได้ว่ากระบวนการบริหารสถานศึกษาเป็นแนวทางและขั้นตอนที่แสดงถึงกระบวนการทำงานตามลำดับขั้นตอนให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารในสถานศึกษา

## หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

### 1. ความหมายการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

กระทรวงศึกษาธิการ (2549) ได้ให้คำจำกัดความ ความเป็นเลิศของโรงเรียน หมายถึง การพัฒนาโรงเรียนให้ได้มีมาตรฐาน โดยการปรับระบบภายในให้มีความพร้อมที่จะพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา โดยอาศัยกระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศทางการศึกษา เพื่อนำไปสู่ผลผลิต คือ นักเรียนมีคุณภาพคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหลักสูตร ซึ่งทุกกระบวนการของการดำเนินงาน ผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายได้

จรรยา มุ่งการนำ (2535) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายหลักคือ นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร กล่าวคือ มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ มีความรู้และทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิต มีชีวิตที่สงบสุข เป็นสมาชิกที่ดีของชุมชนและของประเทศชาติ

Greg (1994) ยังกล่าวไว้ว่า กระบวนทัศน์การบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ คือ กรอบแนวคิดแบบใหม่ วิถีคิด และวิถีกระทำของคนในการบริหารเพื่อให้องค์กรมีการปรับปรุง

จากความหมายการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การบริหารสถานศึกษาด้วยวิธีการ หรือกระบวนการต่าง ๆ มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงราย มีคุณภาพมากที่สุด เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลจนสามารถประสพผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา

## 2. ความสำคัญของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

พินธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2540) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์สู่ความเป็นเลิศว่า ต้องเปลี่ยนจากกรอบแนวคิดเดิมไปสู่กรอบแนวคิดใหม่โดยต้องเริ่มที่ผู้บริหารเพื่อก่อให้เกิดการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยให้มีการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้ดำรงอยู่ได้ตามสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรสามารถ รักษาลูกค้าไว้ได้ ได้มาซึ่งความภักดีของลูกค้าและได้มาซึ่งส่วนแบ่งตลาดมากขึ้นทำให้องค์กรเจริญเติบโต ไหวทันทต่อการตอบสนอง การเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนไปหรือเกิดใหม่ สามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ ให้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้ผลิตภาพสูงขึ้นและมีประสิทธิผลมากขึ้น และเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

จากความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารสู่ความเป็นเลิศ มีความสำคัญต่อสถานศึกษาเป็นอย่างมาก เนื่องจากสถานศึกษาจะต้องรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น และเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

## 3. กระบวนการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

สมโภชน์ นพคุณ (2541) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามหลักการบริหารงานของสำนักงาน ก.พ. ประกอบไปด้วยปัจจัยหลัก 9 ประการ ได้แก่

1. การบริหาร-ผู้นำ (Management-leadership) ผู้บริหาร/ผู้นำ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะเป็นผู้นำองค์กรเพื่อสร้างระบบการบริหารที่ดีแก่ลูกค้า (นักเรียน/ชุมชน) และเพื่อการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารคน (Self-management) เป็นระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา เพื่อส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงาน (ครูอาจารย์) ได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

3. นโยบายและกลยุทธ์การบริหาร (Policies and Strategic) เป็นตัวกำหนดและพัฒนาวิสัยทัศน์ จุดประสงค์ของการดำเนินธุรกิจขององค์กร (Mission Statement) และนโยบายกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บรรลุผล

4. การจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา (Resourced Management) จัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้บังเกิดประสิทธิภาพและคุ้มค่า ลดการสูญเสีย

ทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์ มีระบบวิธีจัดการข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ โดยเกิดประโยชน์สูงสุด

5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Processes) สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างสะท้อนถึงลักษณะงานที่ปฏิบัติ และมีกระบวนการที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นระบบ โครงสร้างรูปแบบใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงาน จะมุ่งในเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการแก่ลูกค้า ประชาชน ซึ่งมีความต้องการหลากหลาย

6. ความพึงพอใจของครู (Self-satisfaction) เป็นผลจากองค์ประกอบทั้ง 5 ประการข้างต้น ก่อให้เกิดเป็นผลงานเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย

7. ความพึงพอใจของลูกค้า/ประชาชน (Customer/People Satisfaction) ซึ่งหมายถึง นักเรียน ผู้ปกครอง ประชาชน ชุมชน เป็นผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติหรือการบริการขององค์กร (สถานศึกษา)

8. ผลกระทบต่อสังคม/ท้องถิ่น (Business Result) เป็นผลรวมทั้งหมดขององค์ประกอบที่กล่าวมา และเป็นไปตามที่คาดหวัง บรรลุผลสัมฤทธิ์โดยการตรวจสอบ

9. ผลของการบริหารคุณภาพของสถานศึกษา (School Result) เป็นผลสรุปรวมทั้งหมดของที่ได้กล่าวมา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549) ได้กล่าวถึง การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

1. โรงเรียน ในฐานะที่เป็นองค์การทางการศึกษา มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ องค์ประกอบด้านภารกิจ คือ การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ องค์ประกอบอีกด้านหนึ่งคือ บุคลากรในโรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้สอน และบุคลากรอื่น ๆ

2. ภารกิจหลักของการจัดการศึกษา คือ การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งตัวบ่งชี้คุณภาพการจัดการศึกษา ได้แก่ คุณภาพการบริหารจัดการงานตามภารกิจด้านงานบริหารทั่วไป

3. การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ บุคลากรในโรงเรียนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนของผู้สอน กระบวนการในการบริหารการศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ มีกลยุทธ์

4. การบริหารการจัดการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญที่มีผลต่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีหลักการ แนวคิด เทคนิควิธีการ เพื่อบริหารจัดการศึกษาตามภารกิจ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรการบริหาร การที่ผู้บริหารจะสามารถ

บริหารจัดการศึกษาตามภารกิจและทรัพยากรให้มีคุณภาพได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีเครื่องมือในการบริหารจัดการที่เรียกว่า กระบวนการบริหาร

5. กระบวนการบริหาร ทักษะที่จำเป็นเพื่อให้ดำเนินการตามกระบวนการบริหาร ประกอบด้วยทักษะ ความคิด ทักษะเชิงมนุษย์ทักษะด้านเทคนิค และการบริหารจัดการ

6. ผู้บริหารต้องมีหลักเกณฑ์การบริหารในการบริหารจัดการโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีหลักการบริหารที่จำเป็น ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการโรงเรียน

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ คือ กระบวนการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยอาศัยปัจจัยหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีนโยบาย และกลยุทธ์การบริหาร กระบวนการดำเนินงานที่มีระบบ ใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า ตลอดจนสร้างความพึงพอใจแก่นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ

#### 4. แนวคิดหลักการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

##### 4.1 รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย

Deming (1982) ได้กล่าวถึงรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย เป็นรางวัลที่ตั้งโดยคณะกรรมการอำนวยการสหภาพ นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งญี่ปุ่น เมื่อ ค.ศ. 1951 โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะยกย่องผู้ที่ประสบความสำเร็จจากการควบคุมคุณภาพ ทั้งองค์การ หรือที่รู้จักในชื่อ “TQC” หรือ “CWQC” โดยอาศัยเทคนิคการควบคุมกระบวนการทางสถิติเป็นรางวัลที่ให้แกบุคคล หรือกลุ่ม เป็นประจำทุกปีรางวัลมี 3 ประเภท คือ ประเภทบุคคล (Individual) ประเภทประยุกต์ (Application) และประเภทโรงงาน (Factories) รางวัลประเภทบุคคลให้แก่คนที่เข้าใจ และนำการควบคุมคุณภาพทั้งองค์การไปใช้อย่างได้ผล ส่วนรางวัลประเภทประยุกต์และโรงงานนั้น ให้แก่บริษัทและโรงงานที่มีความเด่นในด้านการควบคุมคุณภาพทั้งองค์การ และใช้เทคนิคทางสถิติในการปรับปรุงคุณภาพ โครงสร้างการประเมินของระบบรางวัล Deming Prize ประกอบด้วยปัจจัยหลักที่ใช้ตรวจสอบ 10 ปัจจัย แต่ละปัจจัยจะแยกย่อย 4-11 ปัจจัย ทุกรายการมีน้ำหนักเท่ากัน ปัจจัยที่กำหนดเป็นปัจจัยหลัก ๆ ของกระบวนการควบคุมคุณภาพทั้งองค์การ ได้แก่ 1) ด้านนโยบาย 2) ด้านองค์การ และการปฏิบัติการ 3) ด้านการศึกษา และเผยแพร่ 4) ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล การติดต่อสื่อสาร และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล 5) ด้านการวิเคราะห์ 6) ด้านการจัดทำมาตรฐาน 7) ด้านการควบคุม และการจัดการ 8) ด้านการประกันคุณภาพ 9) ด้านผลลัพธ์

10) ด้านแผนในอนาคต นอกจากนั้นยังมีการตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารระดับสูง โดยพิจารณาจาก 1) การมีส่วนร่วมและความเข้าใจ การปรับปรุงคุณภาพรางวัล Deming Prize ไม่มีการแข่งขัน แต่จะมีบริษัทจำนวนมากที่ผ่านเกณฑ์และได้รับรางวัล

สรุปได้ว่า รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย Deming Prize เป็นรางวัลที่ให้แกบุคคล และกลุ่มเป็นประจำทุกปี มี 3 ประเภท คือ 1) ประเภทบุคคล (Individual) 2) ประเภทการประยุกต์ (Application) 3) ประเภทโรงงานรางวัลประเภทบุคคล (Individual) ให้แก่คนที่เข้าใจและนำการควบคุมคุณภาพทั้งองค์การไปใช้อย่างได้ผล รางวัลประเภทประยุกต์และโรงงานนั้น ให้แก่บริษัทและโรงงานที่มีความเด่นในด้านการควบคุมคุณภาพทั้งองค์การ และใช้เทคนิคทางสถิติในการปรับปรุงคุณภาพ ส่วนโครงสร้างของระบบรางวัลเดิมมี ประกอบด้วยปัจจัยหลักที่ใช้ตรวจสอบ 10 ปัจจัย ได้แก่ 1) ด้านนโยบาย 2) ด้านองค์การและการปฏิบัติการ 3) ด้านการศึกษาและเผยแพร่ 4) ด้านการเก็บ รวบรวม ข้อมูล การติดต่อสื่อสาร และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล 5) ด้านการวิเคราะห์ 6) ด้านการทำมาตรฐาน 7) ด้านการควบคุมและการจัดการ 8) ด้านการประกันคุณภาพ 9) ด้านผลลัพธ์ และ 10) ด้านแผนในอนาคต

#### 4.2 แนวคิดความเป็นเลิศของปีเตอร์และวอเตอร์แมน

Peter and Waterman (1982) กล่าวถึงประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการค้นพบความเป็นเลิศ (In search of excellence) ซึ่งเป็นผลงานการค้นคว้าวิจัย การบริหารงานของบริษัทอเมริกันที่ประสบผลสำเร็จ ในการดำเนินงานอย่างสูงของโทมัส เจ ปีเตอร์ กับ โรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน จูเนียร์ (Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr.) ที่เปิดเผยให้เห็นถึงคุณลักษณะแห่งความเป็นเลิศในเชิงวิชาการบริหาร โดยเมื่อต้นปี ค.ศ. 1977 บริษัท แมคคินซี (McKinsey) ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา มีความสนใจเกี่ยวกับปัญหาว่าทำอย่างไร จึงจะให้การบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ค้นหาว่ากิจการธุรกิจต่าง ๆ มีกลยุทธ์อย่างไร ควรจะจัดโครงสร้างองค์การแบบไหน แบบรวมอำนาจ กระจายอำนาจ หรือแบบผสมจึงจะทำให้ การดำเนินงานสำเร็จ

ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้าการวิจัยชี้ให้เห็นความสำเร็จในการดำเนินการต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์จะขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันหมด อย่างน้อย 7 ประการ คือ 1) โครงสร้าง (Structure) 2) กลยุทธ์ (Strategic) 3) บุคลากร (Staff) 4) รูปแบบ (Style) 5) ระบบและวิธีการ (Systems) 6) คุณค่าร่วม (Shared Values)

และ 7) ทักษะ (Skills) รูปแบบการบริหารความเป็นเลิศของแมคคินซี (McKinsey 7-s Framework) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. โครงสร้าง (Structure)

ผลการวิจัยของปีเตอร์ และวอร์เตอร์แมน (Peters and Waterman) ได้เสนอกลยุทธ์ในการปรับโครงสร้างของโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศ ดังต่อไปนี้

- 1.1 ควรปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่ใช้ในปัจจุบัน ถ้าทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ล่าช้า
- 1.2 จำนวนบุคลากรควรมีอย่างเพียงพอสำหรับงานที่ต้องการความคล่องตัว
- 1.3 ควรปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับกลาง ถ้าทำให้การทำงานล่าช้า โดยเฉพาะหัวหน้า รายงานทั้งหมดเพื่อให้สายการบังคับบัญชาสั้นลง
- 1.4 ควรถ่ายโอนบุคลากรที่มีอยู่หนึ่งในสามให้ไปทำงานหลักของโรงเรียน คือ การจัดการเรียนการสอน ด้านการบริการ การประชาสัมพันธ์กับผู้ปกครองและนักเรียน
- 1.5 ภายในสี่ปีควรลดผู้บริหารระดับสูงให้เหลือไม่เกินสิบคน
- 1.6 ควรยกเลิกรูปแบบโครงสร้างการแบ่งสายงานตามหน้าที่ออกไป แต่ปรับเปลี่ยนตามกระบวนการทำงานอย่างครบวงจร ตามภารกิจหน้าที่หลักของโรงเรียน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านบริหารทั่วไป
- 1.7 ควรเน้นความเข้มแข็งของการวางแผนงาน และการพัฒนาบุคลากรงานผลิตสื่อการเรียนการสอน
- 1.8 การพัฒนาประสิทธิภาพการเรียนการสอนเพื่อให้ครูพัฒนาศักยภาพในการสอน ในการพัฒนาตนเอง และการปลูกฝังคุณธรรมแก่นักเรียน ในการบริหารจัดการโรงเรียนจะต้องมีการแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ จะจัดงานคนให้เหมาะสมกับงานในแต่ละด้าน ทำให้เกิดโครงสร้างของโรงเรียนขึ้น โดยความรับผิดชอบของผู้อำนวยการโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะว่าโครงสร้างของโรงเรียนมีประโยชน์สำคัญ

### 2 ประการคือ

- 1.8.1 เพื่อให้เห็นกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เช่น การปรับปรุงโรงเรียน การอบรม
- 1.8.2 เพื่อช่วยให้องค์กรมองเห็นความสำคัญของการจัดการระบบงานสายงานบังคับบัญชา การวางแผนงาน ตลอดจนการแก้ไขปัญหา อุปสรรค และข้อบกพร่องในการบริหารจัดการภายในโรงเรียน

2. กลยุทธ์ (Strategic) การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องพยายามหาวิธีการ ทุกรูปแบบเพื่อให้ผู้ปกครองและผู้มารับบริการ เกิดความนิยมชมชอบ เช่น การให้ความสำคัญและ การเอาใจใส่นักเรียน ดูแลผู้ปกครองและผู้มารับบริการอย่างใกล้ชิด ปีเตอร์และวอเตอร์แมน (Peters and Waterman) ได้เสนอกกลยุทธ์ ในการปรับโครงสร้างของโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศ ดังต่อไปนี้

2.1 ด้านการบริการ (Service) ด้านคุณภาพ (Quality) และด้านความ เชื่อถือ (Reliability) โดยยึดความเป็นเลิศในการให้บริการเป็นเป้าหมายหลักในการดำเนิน กิจกรรมสร้างความประทับใจ และความสัมพันธ์ที่ดี ไม่ปล่อยหน้าที่ให้บุคลากรดำเนินการเอง ทั้งหมด ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีส่วนร่วมโดยตรงในการให้บริการอย่างจริงจัง โดยมุ่งเน้น ด้านคุณภาพการพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้ผู้มารับบริการเกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่น ต่อคุณภาพการให้บริการของโรงเรียน มีผลให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ เชื่อมั่น และมีความ มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

2.2 ด้านการมองหาช่องทาง (Richer Manship) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้อง แสวงหาช่องทางที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่เกิดขึ้นในอนาคตตลอดเวลาเพื่อให้สามารถดำเนินงาน ได้ก่อนคู่แข่งชั้นในบางครั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เพื่อให้ผู้รับบริการสามารถแยกแยะได้ และไม่มองข้ามการช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้มารับบริการ

2.3 การรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหาร (Listening to the users) โรงเรียนจะได้รับประโยชน์จากการรับฟังความคิดเห็นของผู้มารับบริการได้เสมอ เพราะการใช้ บริการของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ได้มาจากความคิดเห็นของผู้บริการ โดยจะ ให้ผู้บริการมีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการให้บริการของหน่วยงาน มีการตอบสนองต่อความคิดเห็นนั้น พร้อมสรุปประเด็นต่าง ๆ เสนอต่อฝ่ายบริหารโรงเรียน เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนางานต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

3. บุคลากร (Staff) ปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Peters and Waterman) ได้ศึกษาการวิจัยเกี่ยวกับคนและบุคลากรที่ต้องการพัฒนาความเป็นเลิศ สรุปได้ดังนี้

3.1 การใช้ภาษา มีการใช้คำหรือประโยคที่แสดงให้เห็นถึงการยกระดับ ฐานะของครู และบุคลากรทางการศึกษา แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและการให้เกียรติแก่ครู และบุคลากรทางการศึกษา

3.2 มีความรู้สึกแบบครอบครัวเกี่ยวกับโรงเรียนใหญ่ ๆ เปรียบเสมือน ครอบครัวใหญ่ ๆ จึงควรมีการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีโอกาสพบปะ สังสรรค์กันในยามว่างจะทำให้เกิดความรู้สึกว่าต่างก็เป็นสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน



3.10 ปรัชญา หน่วยงานที่ดีเด่นให้ความไว้วางใจแก่บุคลากรเพราะถือว่าบุคลากรของหน่วยงานเป็นผู้มีจิตใจสูง โดยการนำปรัชญาต่าง ๆ เช่น เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถ เปิดโอกาสให้พนักงานทำงานให้ประสบความสำเร็จและนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เพื่อให้ผลผลิตและความสำเร็จของหน่วยงานเกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายอย่างแท้จริง การปฏิบัติงานในโรงเรียนต้องยอมรับว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรโดยการนำระบบและวิธีการต่าง ๆ มาใช้เพื่อแรงจูงใจครูและบุคลากรให้มีความรักในโรงเรียน มีความจริงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสนใจ เอาใจใส่ ดูแลและให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ

4. รูปแบบการบริหารจัดการ คุณสมบัติของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ด้านรูปแบบการบริหารตามแนวคิดของ Peters and Waterman กล่าวว่า ในการบริหารผู้บริหารควรสัมพันธ์กับปฏิบัติงานจริง ๆ ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับสำนักงานเท่านั้น มีรูปแบบดังนี้

4.1 ผู้บริหารควรใช้นโยบายเปิดกว้างอยู่เสมอ จะทำให้ทราบข้อเท็จจริงของปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์

4.2 ผู้บริหารสู่ความเป็นเลิศไม่ควรนั่งแต่ในสำนักงานแต่ควรเดินตรวจงานรอบ ๆ โรงเรียนทำให้เห็นการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง และมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานกับบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ จะทำให้บุคลากรมีความพยายามในการทำงานมากขึ้น

4.3 จัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรรวมตัวกัน เป็นกลุ่ม ชมรม เพื่อช่วยกันคิดแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานนอกเหนือจากในเวลางานปกติ

4.4 ด้านเทคนิคการประเมินผล ในทางสร้างสรรค์อย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดี และใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนข่าวสารอย่างไม่เป็นทางการอยู่เสมอ จึงก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

5. ระบบและวิธีการ ในโลกปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบริหารจัดการให้ทันกับโลกของการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินอยู่อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อให้หน่วยงานอยู่ได้และมีความเจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบต่อชีวิตประจำวัน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพต้องมีความสามารถในการหา

กลยุทธ์ในการวางแผน การอำนวยความสะดวกและการควบคุม การเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติงานอย่างจริงจังตลอดเวลา ดังนี้

5.1 จัดองค์การให้คล่องตัว (Organization fluidity) หน่วยงานที่ดีเด่นที่ประสบความสำเร็จ ต้องจัดองค์การให้เกิดความคล่องตัวและปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็ว คือ

5.1.1 ระบบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ คือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการติดต่อ พบปะพูดคุยเพื่อปรึกษางานกันเองแบบไม่เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ บุคลากรควรมีความใกล้ชิดกัน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.1.2 แบบระบบเฉพาะกิจ คือ การจัดตั้งกลุ่มทำงานขึ้นมาโดยเฉพาะโอกาสและเวลาตามความเหมาะสมเมื่อประสบความสำเร็จก็สลายไป

5.2 การทดลองปฏิบัติ (Experimenting) หน่วยงานดีเลิศ มีความเต็มที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีความสลับซับซ้อน ด้วยการทดลองปฏิบัติมากกว่าการวิเคราะห์วิจัยและวางแผนอย่างลึกซึ้ง โดยไม่ได้ทำอะไรจริงจังและยังได้สร้างสภาพแวดล้อม และทัศนคติที่เอื้ออำนวยให้มีการทดลองปฏิบัติอย่างจริงจังขึ้นมาในองค์การด้วย โดยมีวิธีดังนี้

5.2.1 ใช้หลักการในการทดลองปฏิบัติ 2 อย่าง คือ จำนวนและความเร็ว

1) จำนวน หมายถึง ให้ทำการทดลองมาก ๆ ครั้ง เพื่อให้มีโอกาส ประสบความสำเร็จมากขึ้น

2) ความรวดเร็ว หมายถึง ให้ลงมือทำการทดลองปฏิบัติอะไรก็ตาม อย่างรวดเร็วและให้เสร็จสิ้นโดยเร็ว ซึ่งจะทำให้ทราบว่าอะไรควรทำต่อไปหรือไม่

5.2.2 การทดลองปฏิบัติจริงเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายและมีประโยชน์มากกว่าการวิจัยการตลาด หรือการวางแผนอย่างสวยงาม

5.2.3 มีการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นและปลุกฝังให้เกิดการทดลองปฏิบัติขึ้นในหน่วยงาน โดยการเริ่มจากจุดที่มีความพร้อมและง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงแล้วจึงทำให้เกิดการแทรกซึมหรือเผยแพร่ทั้งหน่วยงาน

5.3 การจัดตั้งระบบให้เรียบง่าย (Simplifying systems) ทำให้ระบบต่าง ๆ ของหน่วยงานกะทัดรัด มีวิธีการ ดังนี้

5.3.1 จำแนกสิ่งสำคัญกับสิ่งไม่สำคัญออกจากกันอย่างชัดเจน

5.3.2 ติดตามข้อมูลที่มีความสำคัญ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนในการบริหารและการควบคุมงานอย่างจริงจัง

5.3.3 เป้าหมายการดำเนินการที่สำคัญในแต่ละปีควรมีไม่มากนัก เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนและความต้องการหวังผลในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

6. คุณค่าร่วม (Shared values) ความเชื่อมั่นที่ว่าคุณค่าของสิ่งที่เป็นนามธรรมบางอย่างเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินกิจกรรมทำให้ผู้บริหารหน่วยงานในประเทศสหรัฐอเมริกาให้คุณค่าของสิ่งที่เป็นนามธรรมบางอย่างที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับองค์การมากที่สุดมาเป็นปรัชญาหรืออุดมการณ์ในการดำเนินงาน และใช้เป็นสิ่งกำหนดทิศทาง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และพร้อมกันปลุกฝังให้บุคลากรทุกคนมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในสิ่งที่เป็นนามธรรมอย่างแท้จริง มีประโยชน์ต่อองค์การ ดังนี้

6.1 สะท้อนให้บุคลากรภายในและภายนอกองค์กรเห็นถึงจุดยืนที่มั่นคงถาวร และเป็นเอกลักษณ์อันโดดเด่นขององค์การอย่างชัดเจน

6.2 สามารถใช้เป็นพื้นฐานหรือแนวทาง เพื่อทำให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ เช่น การคิดค้นกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างขององค์การ การกำหนดเป้าหมาย การวางนโยบาย และการวางแผนเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างสอดคล้องกัน

6.3 บุคลากรจะมีหลักยึดเหนี่ยวที่มั่นคงและไม่เกิดความสับสน แม้สถานการณ์จะเปลี่ยนแปลงในรูปใดและสามารถจะผ่านไถ่ยาวนานแค่ไหนก็ตาม แต่ทิศทาง การดำเนินงานจะไม่เปลี่ยนแปลง

6.4 บุคลากรจะเกิดความซาบซึ้งและศรัทธา พร้อมกับร่วมแรงร่วมใจช่วยกันผลักดันให้งานทุกอย่างสำเร็จด้วยดี เพราะเห็นวาระระบบคุณค่าเป็นประโยชน์ต่อตัวเอง และองค์กรด้วย องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้หน่วยงานเป็นเลิศ สามารถนำระบบคุณค่ามาใช้ได้อย่างได้ผลมีดังต่อไปนี้ องค์การดีเด่น มีความเชื่อมั่นในระดับสูงเกี่ยวกับระบบคุณค่า คือพลังที่แท้จริงในการผลักดันองค์กรให้เคลื่อนที่ไปข้างหน้าและเป็นปัจจัยที่สำคัญของความสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารโรงเรียนมีสายตากว้างไกลและมีโอกาสสัมผัสกับการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิดมีพื้นฐานหรือภูมิหลังด้านการปฏิบัติงานมาก่อน ทำให้สามารถคิดค้นและสร้างสรรค์ระบบคุณค่าที่ทำให้บุคลากรเกิดความประทับใจ ความศรัทธา ความตื่นตัวมั่นใจ และเกิดความกระตือรือร้น ผู้บริหารโรงเรียนมีการปลุกฝังระบบคุณค่าที่ได้สร้างสรรค์ขึ้นมาให้แก่บุคลากรเป็นประจำทุกวันอย่างต่อเนื่องและแสดงให้บุคลากรเห็นอย่างเชื่อมั่นในระบบคุณค่าขององค์การด้วยตัวเอง ระบบการบริหารงานโดยการสัมผัสงานอย่างใกล้ชิด และใช้เวลาให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานมากขึ้น ไม่ใช่เน้นรอรับงานอย่างเดียวแพร่ระบบมีคุณค่าให้แก่บุคลากรด้วยการเล่า หรือการสมมติ เป็นวิธีการที่นุ่มนวลและเป็นวิธีการที่ดีกว่าใช้วิธีการเผยแพร่อย่างเป็นทางการ

7. ทักษะ (Skills) แนวความคิดของปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Peters and Waterman) ได้กล่าวถึงลักษณะของความเป็นเลิศเชิงบริหารเกี่ยวกับทักษะว่า ผู้บริหารต้องมีความเข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน การที่องค์กรที่ดีเด่นประสบความสำเร็จในการใช้คุณสมบัติอย่างเข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน การควบคุมอย่างเข้มงวดสามารถทำให้บุคลากรมีความศรัทธาและเชื่อมั่นอย่างลึกซึ้งในคุณค่าต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นและใช้เป็นสิ่งผ่อนคลายไปให้กลับเป็นเครื่องมือควบคุมสิ่งที่ผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน โดยปฏิบัติ ดังนี้

7.1 ให้ความสนใจดูแลเอาใจใส่นักเรียนอย่างจริงจัง แต่ปล่อยให้บุคลากรมีความอิสระในการทำงานอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งถ้ามองโดยทั่วไปการทำงานเช่นนี้เป็นการควบคุมที่หละหลวม แต่ทางหลักการบริหารเป็นการควบคุมการทำงานที่เข้มงวดโดยบุคลากรเอง เพราะการปลูกฝังคุณค่า สื่อความแบบไม่เป็นทางการ ทำให้บุคลากรทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสารและทราบว่าใครทำอะไร หรือมีผลงานอย่างไรบ้าง

7.2 ให้ความสำคัญกับคุณภาพมากกว่าต้นทุน ซึ่งในระยะแรกการผ่อนคลายเรื่องต้นทุน อาจทำให้ต้นทุนสูง แต่ในระยะยาวแล้วคุณภาพเป็นสิ่งที่มีความประสิทธิภาพของต้นทุนที่ดีขึ้น เพราะเมื่อบุคลากรทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้มีคุณภาพก็ย่อมต้องทำงานด้วยความระมัดระวังและเอาใจใส่กับงานทำให้เกิดความเสียหายน้อยลงและไม่ต้องทำงานซ้ำอีก

7.3 เน้นในเรื่องการตั้งกลุ่มทำงานเฉพาะกิจเพื่อให้ความคล่องตัวยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพมากกว่า

7.4 ความเข้มงวดงวดขั้นเรื่องระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เช่น เรื่องการให้ความเอาใจใส่ดูแลลูกค้า การให้บริการ คุณภาพ และการคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ซึ่งเป็นระเบียบข้อบังคับที่ก่อให้เกิดทัศนคติในด้านบวกแก่ผู้ปฏิบัติ

7.5 มีการสื่อสารบนพื้นฐานความจริงอยู่เสมอคุณค่าร่วมที่เกิดจากพื้นฐานวิชาชีพเดียวกันและความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า เป็นสาเหตุให้องค์กรต้องมีการคิดค้นสิ่งแปลกใหม่อยู่เสมอ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

7.6 มุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่นอกองค์การด้วยแรงผลักดันที่จะทำให้ลูกค้าได้รับที่ดีที่สุดและให้ความสำคัญกับบุคลากรซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ภายในองค์การด้วยการเข้มงวดเรื่องการแข่งขันภายใน การสื่อสารแบบไม่มีพิธีรีตอง และนโยบายเปิดประตูกว้างอยู่เสมอ จะทำให้บุคลากรมีกำลังใจในการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูง

7.7 นอกจากผลตอบแทนที่ให้กับบุคลากรเป็นตัวเงินและการทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นผู้มีความสำคัญต่อองค์กรแล้ว ยังควรมีการเข้มงวดในการส่งเสริมพนักงานให้เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยให้แนวทางในการปฏิบัติ ตลอดจนเสริมสร้างให้บุคลากรรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการช่วยเสริมสร้างสิ่งที่มีคุณภาพและมีคุณค่าสูงด้วยการที่องค์กรใช้ระบบเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน การประเมินผลงานของพนักงานแบบไม่เป็นทางการ การจัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และให้พนักงานอาสาสมัครทำงานกันเองทำให้องค์กรได้รับผลตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ จากการทำงานของพนักงานซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จัดเป็นทักษะที่สำคัญของผู้บริหารที่จะนำไปใช้ในองค์กร บริษัทแมคคินซีได้ปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปรทั้ง 7 นี้ใหม่ให้มีความถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น และเรียกตัวแปรเหล่านี้ว่าเป็นโครงสร้างพื้นฐาน 7-S McKinsey Framework (Peters and Waterman, 1982)

สรุปได้ว่าแนวคิดของปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Peters and Waterman) ความเป็นเลิศมีองค์ประกอบทั้งหมด 7 ปัจจัย คือ 1) โครงสร้าง (Structure) 2) กลยุทธ์ (Strategy) 3) บุคลากร (Staff) 4) สไตล์การจัดการ (Style) 5) ระบบ (Systems) 6) ค่านิยมร่วม (Shared Value) และ 7) ทักษะ (Skills)

#### 4.3 รางวัลความเป็นเลิศประเทศออสเตรเลีย

Evans (2006) ได้กล่าวถึงรางวัลความเป็นเลิศประเทศออสเตรเลียเมื่อปี ค.ศ. 1983 กรอบแนวคิดของรางวัลนี้มาจากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากองค์กรต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจเป็นเวลากว่า 15 ปี การพัฒนากรอบแนวคิดเพื่อพัฒนานวัตกรรม การปรับปรุง และการประสบความสำเร็จที่ยาวนานซึ่งสามารถนำไปใช้กับทุกองค์กร ทุกขนาดและทุกประเภท แนวคิดของ AEA ถูกออกแบบและปรับปรุงทุกปีโดยคณะกรรมการที่มาจากองค์กรบริหารและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อช่วยให้องค์กรประเมินผลการดำเนินงานในปัจจุบัน และเป็นการสร้างความสำเร็จของทีมงาน และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ในปี ค.ศ. 2003 ได้มีการปรับปรุงกรอบแนวคิดเพื่อให้เข้ากับยุคสมัยและแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ นอกจากนี้รางวัลนี้ยังใช้เป็นเกณฑ์การประเมินองค์กรเพื่อรับรางวัลความเป็นเลิศแห่งชาติของประเทศออสเตรเลีย และถูกนำไปใช้เป็นเกณฑ์สำหรับประเทศต่าง ๆ ด้วยองค์กรที่นำกรอบแนวคิดของ AEA ไปใช้จะได้รับการปรับปรุงในด้านภาวะผู้นำและระบบการบริหารจัดการ รวมทั้งการนำผลลัพธ์เข้าสู่กระบวนการกำหนดการวางแผนกลยุทธ์ และเปรียบเทียบตำแหน่ง

ขององค์การกับคู่แข่งในด้านการบริหารจัดการ องค์ประกอบของรางวัลนี้มีทั้งหมด 5 องค์ประกอบ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ ทิศทางกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ การวางแผน การพัฒนา และการปรับใช้ของผลลัพธ์
2. ความรู้และสารสนเทศ การเก็บข้อมูลและแปลงข้อมูลไปสู่สารสนเทศ การบูรณาการ และการใช้ความรู้ในการตัดสินใจ การสร้างและการจัดการความรู้
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การรับรู้ของลูกค้าในคุณค่า
4. นวัตกรรม คุณภาพ และการปรับปรุงกระบวนการเกี่ยวกับนวัตกรรม กระบวนการเกี่ยวกับลูกค้า และหุ้นส่วน การจัดการ และการปรับปรุงกระบวนการ
5. คุณภาพของสินค้าและบริการ ผลสำเร็จ และความยั่งยืน ตัวชี้วัดความสำเร็จ ตัวชี้วัดความยั่งยืน การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญจะครอบคลุม 4 ด้าน คือ องค์การมีการวางแผนและการจัดโครงสร้างอย่างไร การนำแผนและโครงสร้างต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติการวัดและวิเคราะห์ผลลัพธ์ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา การประเมินเหล่านี้เป็นการประเมินที่เรียกว่า ADRI เป็นการประเมินในด้านการเข้าถึง (Approach) การแปลไปสู่การปฏิบัติ (Deploy) ผลลัพธ์ (Result) และการปรับปรุง (Improvement)

สรุปได้ว่า รางวัลความเป็นเลิศประเทศออสเตรเลียประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) ความรู้และสารสนเทศ 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4) นวัตกรรม 5) คุณภาพของสินค้าและบริการ

#### 4.4 รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA)

สังวรณ์ ังดกระโทก (2562, สื่อออนไลน์) รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) เป็นแนวคิดของการประเมินองค์กรที่มีการประเมินและยกย่ององค์กรที่มีคุณภาพ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้องค์กรต่าง ๆ ให้ความสนใจเรื่องคุณภาพการทำงาน

1. ประวัติและความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) เป็นรางวัลแห่งชาติที่นำแนวคิดของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management: TQM) มาใช้เพื่อประเมินองค์กรต่าง ๆ และมอบรางวัลให้กับ

องค์กรที่มีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติในลักษณะเดียวกับรางวัลเดมมิงของประเทศญี่ปุ่น รางวัลคุณภาพนี้ก่อตั้งโดยวุฒิสภา ใน ค.ศ. 1987 โดยตั้งชื่อรางวัลเพื่อเป็นเกียรติให้กับเลขาธิการกระทรวงพาณิชย์ คือ นาย Malcolm Baldrige ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนการบริหารจัดการที่มีคุณภาพซึ่งเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำพาประเทศไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองและความแข็งแกร่งที่ยั่งยืน รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีคอสโสมบอลดริจได้รับการดูแลควบคุมโดยสถาบันแห่งชาติว่าด้วยมาตรฐานและเทคโนโลยี หน่วยงานในกำกับของกระทรวงพาณิชย์ของสหรัฐอเมริกา (The U.S. Commerce Department's National Institute of Standards and Technology: NIST) รัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ตราเป็นกฎหมายเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม ค.ศ. 1987 เพื่อมอบให้แก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จดีเยี่ยมตามเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละปี โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมยกระดับความสามารถในการบริหารจัดการ อันนำไปสู่การสร้างควมพึงพอใจแก่ลูกค้าและเพื่อผลต่อองค์กร บทบาทที่สำคัญของ MBNQA มีอยู่ 3 ประการ คือ

1) ช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินการความสามารถและผลการดำเนินการให้เป็นที่ยอมรับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมที่แท้จริง

2) กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ

3) เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

ทั้งนี้ ประเภทของรางวัลที่มีการมอบรางวัล ประกอบด้วย 1) การผลิต (Manufacturing) 2) การบริการ (Service) 3) ธุรกิจขนาดเล็ก (Small Business) 4) การฝึกฝนอบรม (Education) และ 5) การดูแล ด้านสุขภาพ (Health Care)

2. เกณฑ์คุณภาพรางวัลคุณภาพแห่งชาติมีคอสโสมบอลดริจในบริบทของการศึกษา เกณฑ์คุณภาพหรือความเป็นเลิศ องค์ประกอบหลักในการตรวจสอบความเป็นเลิศในการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 7 ด้าน ดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
- 3) การให้ความสำคัญกับนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด (Student, Stakeholder and Market Focus)
- 4) สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information and Analysis)
- 5) การให้ความสำคัญแก่บุคลากร (Faculty and Staff Focus)
- 6) การบริหารกระบวนการ (Process Management)
- 7) ผลการดำเนินงาน (Organizational Performance Result)

โดยความหมายขององค์ประกอบทั้ง 7 มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำระดับสูงใช้วิธีการกำหนดค่านิยม ทิศทางและความคาดหวังในการดำเนินงาน รวมทั้งการแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และการสนับสนุนชุมชน การตรวจสอบจะพิจารณาใน 2 ประเด็นหลัก คือ

1.1 ภาวะผู้นำขององค์กร หมายถึง วิธีการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการ กำหนดทิศทางและทบทวนผลการปฏิบัติงานขององค์กรหรือสถานศึกษา

1.2 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ หมายถึง วิธีการที่องค์กรหรือ สถานศึกษาแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะและการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

2. การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการพัฒนาและการเลือก จุดประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งวัดความก้าวหน้าของการทำงานตามกลยุทธ์ ด้วย การตรวจสอบจะพิจารณาจาก 2 ประเด็นหลัก คือ

2.1 การพัฒนากลยุทธ์ หมายถึง วิธีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งระบุความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องและการเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันด้วย

2.2 การปรับใช้กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์กรแปลงกลยุทธ์สู่ แบบปฏิบัติการ รวมทั้งการสรุปตัวบ่งชี้การดำเนินงานในปัจจุบันและการคาดการณ์ในอนาคต

3. การให้ความสำคัญกับนักเรียนหรือลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้ในการระบุข้อกำหนด ความคาดหวังและความรับผิดชอบต่อ นักเรียนหรือลูกค้าและตลาด รวมทั้งวิธีการที่ใช้ในการระบุข้อสัมพันธ์และการตอบสนอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการจัดการบริหารที่เป็นเลิศ การตรวจสอบจะพิจารณาใน 2 ประเด็น สำคัญ คือ

3.1 ความรู้ด้านความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและตลาด หมายถึง วิธีการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายและการนำข้อมูลมาใช้ ประโยชน์เพื่อการจัดการศึกษา

3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ ความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการระบุ ความพึงพอใจ

4. สารสนเทศและการวิเคราะห์ หรือการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและการ จัดการความรู้ หมายถึง การจัดการสารสนเทศและระบบในการจัดสมรรถนะ (Competency) การดำเนินงานขององค์กรหรือสถานศึกษา รวมทั้งวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและ สารสนเทศ การตรวจสอบจะพิจารณา 2 ประเด็น สำคัญ คือ

4.1 การจัดและวิเคราะห์การปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการวัด วิเคราะห์ เปรียบเทียบ และปรับปรุงการปฏิบัติงาน

4.2 การจัดการสารสนเทศ หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการจัดให้มีข้อมูล และสารสนเทศที่มีคุณภาพและสะดวกต่อการใช้งาน

5. การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้ในการ จูงใจและทำให้บุคลากรพัฒนา และใช้ศักยภาพเต็มที่ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการสร้างเสริม ซึ่งสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตของบุคลากร และหน่วยงานย่อย การตรวจสอบจะ พิจารณาใน 3 ประเด็นสำคัญ คือ

5.1 ระบบงาน หมายถึง วิธีการเกี่ยวกับงาน ค่าตอบแทน ความก้าวหน้า การจูงใจและการทำให้เกิดความสำเร็จที่สูงขึ้นของการปฏิบัติงานของบุคลากร

5.2 การศึกษา อบรม การพัฒนาบุคลากรและหน่วยงาน หมายถึง วิธีการศึกษา อบรมที่สนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งการสร้างความรู้ ทักษะและ ความสามารถในการทำงาน

5.3 ความเป็นอยู่ที่ดีและความพึงพอใจของบุคลากร หมายถึง วิธีการ ที่ใช้ในการดูแลสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ความเป็นอยู่และความพึงพอใจ ของบุคลากร

6. การบริหารกระบวนการ หมายถึง การบริหารกระบวนการขององค์กร หรือสถานศึกษาตั้งแต่การ ออกแบบ และการจัดการศึกษาที่เน้นการเรียนและการบริการ นักเรียน และกระบวนการสนับสนุนนักเรียนโดยเน้นการประเมินคุณภาพในทุกกระบวนการ และทุกหน่วยงานย่อย การตรวจสอบจะพิจารณาใน 3 ประเด็นหลัก คือ

6.1 กระบวนการออกแบบ และจัดการศึกษา หมายถึง วิธีการ จัดกระบวนการหลักในการออกแบบและจัดการศึกษา

6.2 การบริการนักเรียน หมายถึง วิธีการจัดการที่ใช้ในการบริหาร นักเรียนหรือลูกค้า

6.3 กระบวนการสนับสนุน หมายถึง วิธีการจัดการกระบวนการหลัก ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวันตามหน้าที่ของหน่วยงานทางการศึกษาและบุคลากร ของหน่วยงาน

7. ผลการดำเนินงาน หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรและระดับการ ปฏิบัติงาน เมื่อเทียบกับคู่แข่งหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่สามารถเทียบเคียงกันได้อย่างเหมาะสม การตรวจสอบจะพิจารณาใน 5 ประเด็นสำคัญ คือ

7.1 ผลการเรียนรู้ของนักเรียน หมายถึง สรุปผลการเรียนรู้ของนักเรียน จำแนกข้อมูลตามกลุ่มนักเรียนและตลาดหรือด้านอื่น ๆ ที่เหมาะสม รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลกับคู่แข่งหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่จำเป็น

7.2 ผลด้านการให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การสรุปผลงาน ด้านการให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความพึงพอใจจำแนกตามกลุ่มและตลาด หรือด้านที่เหมาะสม รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลที่เหมาะสมด้วย

7.3 ผลงานด้านงบประมาณการเงินและตลาด หมายถึง การสรุปผลงานด้านงบประมาณ การเงินและตลาด จำแนกตามกลุ่มที่เหมาะสม รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลที่เหมาะสมด้วย

7.4 ผลงานด้านบุคลากรและหน่วยงานย่อย หมายถึง สรุปผลงานด้านบุคลากรและหน่วยงานย่อย รวมถึงความเป็นอยู่ ความพึงพอใจ การพัฒนาและสมรรถนะของระบบงาน จำแนกผลงานดังกล่าวเพื่อแสดงให้เห็นกำลังคน ชนิดและประเภทของบุคลากรหรือในด้านที่เหมาะสม รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลที่เหมาะสมด้วย

7.5 ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง ผลการดำเนินงานที่ทำให้มีโอกาสเพิ่มการเรียนรู้และควมมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลที่เหมาะสม

สรุปได้ว่า Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA มีองค์ประกอบหลักในการตรวจสอบความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้านการศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 7 ด้าน ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การให้ความสำคัญกับลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด (Student, Stakeholder and Market Focus) 4) สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information and Analysis) 5) การให้ความสำคัญแก่บุคคลและหน่วยงานย่อย (Faculty and Staff Focus) 6) การบริหารกระบวนการ (Process Management) และ 7) ผลการดำเนินงาน (Organizational Performance Result)

#### 4.5 รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (The European Quality Award: EQA)

European Mentoring and Coaching Council (2015, Online) ได้กล่าวถึงรางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (European Quality Award: EQA) เริ่มเป็นทางการเมื่อปี ค.ศ. 1991 (พ.ศ. 2534) วัตถุประสงค์หลัก คือ สนับสนุน กระตุ้น ยกย่องการจัดการคุณภาพทั้งองค์การที่ประสบความสำเร็จ สำหรับรางวัลมี 2 ประเภท คือ รางวัล EFQM กับรางวัล EQA ทางด้านรางวัล EFQM เป็นรางวัลที่ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการคุณภาพ และใช้แนวคิด

การจัดการคุณภาพ ทั้งองค์การเป็นหลัก ส่วนรางวัล EQA เป็นรางวัลแบบฉบับของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในยุโรปตะวันตก เช่น บริษัท มิลิกาน (Miliken) ได้รางวัล ปี ค.ศ. 1993 (พ.ศ. 2536) ผู้ที่ชนะรางวัลมีสิทธิใช้สัญลักษณ์ EQA ติดสินค้าได้ รางวัล EQA เป็นรางวัลที่ต้องมีการแข่งขัน ผู้สมัครต้องเป็นบริษัทที่แสวงหากำไร มีฐานการผลิตที่ยุโรปในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมามีส่วนดำเนินการในยุโรปไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ส่วนองค์การไม่แสวงหากำไรไม่มีสิทธิ์สมัคร สำหรับตัวแบบที่ใช้ในการประเมินรางวัล EQA

ตัวชี้วัดในรูปแบบ EFQM มี 9 เกณฑ์ แบ่งออกเป็นสองกลุ่ม คือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสามารถ (Enablers) และปัจจัยการวัดผลลัพธ์ คือ

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงวิธีการที่กลุ่มผู้บริหารองค์การนำเอาวิธีการปรับปรุงคุณภาพมาใช้ในกระบวนการทำงาน

2. นโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงวิธีการที่องค์การใช้แนวคิดในการปรับปรุงคุณภาพในการกำหนดแนวทาง การสื่อสาร การปฏิบัติงาน การตรวจสอบ และปรับปรุงนโยบายและกลยุทธ์เกณฑ์ย่อย

3. พนักงานในองค์การ หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์การใช้ศักยภาพของพนักงาน เพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง

4. ทรัพยากร หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์การวางแผนและจัดการกับหุ้นส่วน ภายนอก คู่ค้า และทรัพยากรภายในเพื่อสนับสนุนนโยบายและกลยุทธ์และกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างสภาพปัจจุบันและความต้องการในอนาคต รวมทั้งคำนึงถึงชุมชนและสภาพแวดล้อมด้วย

5. กระบวนการ หมายถึง การออกแบบ การจัดการ และการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6. ความพึงพอใจของลูกค้า หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงการรับรู้ของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์การ

7. ความพึงพอใจของคน หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความรู้สึกของพนักงานในองค์การ

8. ผลที่กระทบต่อสังคม หมายถึง ตัวชี้วัดแสดงการรับรู้ของสังคมโดยรวมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การ

9. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงการบรรลุผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่องค์การวางไว้

สรุปได้ว่า รางวัลคุณภาพแห่งยุโรปมีวัตถุประสงค์ คือ สนับสนุน กระตุ้น ยกย่อง และให้รางวัลบริษัทที่มีฐานการผลิตในยุโรปที่ประสบความสำเร็จ ปัจจัยในตัวแบบมีทั้งหมด 9 ตัว เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความสามารถ 5 ตัว ได้แก่ 1) ความเป็นผู้นำ 2) การจัดการคน 3) นโยบายและกลยุทธ์ 4) ทรัพยากร 5) กระบวนการ และปัจจัยการวัดผลลัพธ์ อีก 4 ตัว ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของคน 2) ความพึงพอใจของลูกค้า 3) ผลกระทบต่อสังคมและ 4) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

#### 4.6 รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award: SQA)

Spring (2015, Online) ได้กล่าวถึงรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award: SQA) มีเกณฑ์ในการพิจารณาทั้งสิ้น 7 หมวด ในแต่ละหมวดมีประเด็นย่อยประกอบรายละเอียด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ เป็นการตรวจประเมินระบบการนำองค์การว่า ผู้นำระดับสูงขององค์การมีการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ง่ายต่อการเข้าใจและนำองค์การไปสู่ความเป็นเลิศ
2. สารสนเทศ เป็นการมุ่งเน้นไปยังการจัดการในด้านสารสนเทศและการใช้ข้อมูลเทียบเคียงและเปรียบเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุด (Benchmark) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์การ การจัดระบบสารสนเทศ การเปรียบเทียบคู่แข่งและสิ่งที่ดีที่สุด
3. การวางแผน เป็นการมุ่งเน้นไปยังกระบวนการวางแผนขององค์การ มีการบูรณาการความต้องการหลักไปสู่แผนงานขององค์การอย่างไร การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน การพัฒนากลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ
4. ทรัพยากรบุคคล เป็นการมุ่งเน้นการนำศักยภาพของพนักงานมาใช้ในการสร้างผลงาน
5. การจัดกระบวนการ เป็นการมุ่งเน้นว่า กระบวนการหลักขององค์การสนับสนุนไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ
6. การมุ่งเน้นลูกค้า เป็นการมุ่งเน้นว่าองค์การมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าและตลาด
7. ผลลัพธ์การปฏิบัติงานและคุณภาพ เป็นการประเมินว่าผลของการดำเนินการ และการปรับปรุงขององค์การในพื้นที่สำคัญขององค์การเป็นอย่างไร และระดับผลของการดำเนินการขององค์การที่สามารถเปรียบเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุด

สรุปได้ว่า รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ ประกอบด้วย การประเมิน ทั้ง 7 หมวด 1) ภาวะผู้นำ 2) สารสนเทศ 3) การวางแผน 4) ทรัพยากรบุคคล 5) การจัดการกระบวนการ 6) การมุ่งเน้นลูกค้า 7) ผลลัพธ์ การปฏิบัติงานและคุณภาพสามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบพื้นฐานได้ 3 กลุ่ม คือ 1) ตัวผลกัตัน มีผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้กำหนดทิศทาง และมองหาโอกาสในอนาคต 2) ระบบ เป็นกลุ่มของกระบวนการที่มีการออกแบบอย่างดีเพื่อที่จะทำให้การดำเนินการขององค์การเป็นไปตามที่ต้องการ และ 3) ผลลัพธ์ เป็นการส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า และการดำเนินการองค์การอย่างต่อเนื่อง

#### 4.7 รางวัลความเป็นเลิศประเทศฮ่องกง (The Outstanding Teachers and School Award: HK)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) ได้กล่าวถึงรางวัลความเป็นเลิศของประเทศฮ่องกง (The Outstanding Teachers and School Award: HK, 1994) เป็นแผนงานหนึ่งในแผนการปฏิรูปคุณภาพการศึกษาของฮ่องกง คณะกรรมการกองทุนคุณภาพการศึกษาจะให้รางวัลความเป็นเลิศของสถานศึกษาปีละครั้ง โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อเป็นการยกย่องและส่งเสริมโรงเรียนที่มีผลงานเป็นเลิศ 2) ส่งเสริมและเผยแพร่ขยายวิธีปฏิบัติทางการศึกษาของโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ และ 3) เพื่อสร้างสรรค์วัฒนธรรมคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนของฮ่องกง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศภายในสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขของแต่ละโรงเรียน รางวัลความเป็นเลิศจะให้แก่โรงเรียน ซึ่งสามารถแสดงผลสัมฤทธิ์และการปฏิบัติที่มีความเป็นเลิศใน 4 ด้านของการศึกษา คือ 1) การจัดการและการจัดองค์การ 2) การเรียนการสอน 3) การสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียน และโรงเรียน และ 4) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและระดับการพัฒนาของนักเรียน แต่คณะกรรมการไม่ได้กำหนดจำนวนรางวัลไว้ เกณฑ์การให้รางวัลแบ่งตามหลักหรืองานของการศึกษาดังต่อไปนี้

##### 1. ด้านการจัดการและการจัดองค์การ

###### 1.1 การวางแผนและการบริการ

1.1.1 พันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา สถานศึกษาจัดทำภารกิจและวิสัยทัศน์ ของสถานศึกษาให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการศึกษาในฮ่องกง และการพัฒนารอบด้านของนักเรียน โดยพิจารณาในแง่ของลักษณะเฉพาะของสถานศึกษา พันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษารับรู้โดยคณาจารย์และนักเรียน

1.1.2 แผนพัฒนาการศึกษา สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและยุทธวิธีการปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายให้สนองความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง สามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและลดจุดอ่อน แผนการพัฒนาสถานศึกษามีเป้าหมายที่ชัดเจน

และมั่นคงในแง่ของการส่งเสริมจริยธรรมและศีลธรรม สติปัญญา อารมณ์ ร่างกาย สังคม และสุนทรียภาพของนักเรียน ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนของสถานศึกษาและเอกสาร แผนได้ส่งไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง

## 1.2 การพัฒนาคณาจารย์

1.2.1 การประสานงานของคณาจารย์ สถานศึกษามีช่องทางการประสานงาน ระหว่างคณาจารย์เป็นอย่างดี มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการตัดสินใจเป็นคณะ

1.2.2 การพัฒนาและการประเมินคณาจารย์ สถานศึกษามีแผนและโอกาสคณาจารย์ในการพัฒนา และมีระบบการประเมินคณาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง

## 1.3 การจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงาน

1.3.1 การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาจัดให้มีผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในการจัดสรรทรัพยากรของสถานศึกษา ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและสถานศึกษาให้การสนับสนุนคณาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.4 กลไกการประเมินและข้อมูลป้อนกลับ

1.4.1 การประเมินผล สถานศึกษามีคณะกรรมการติดตามการปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอและอย่างมีประสิทธิภาพ มีกลไกการประเมินเพื่อประเมินผลงานของสถานศึกษาตามเป้าหมายที่กำหนด

1.4.2 ข้อมูลป้อนกลับและการเรียนรู้ด้วยตนเอง สถานศึกษามีช่องทางที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ครู นักเรียน และผู้ปกครอง เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน ด้านการเรียนการสอน

## 2. ด้านการเรียนการสอน

### 2.1 หลักสูตร

2.1.1 การจัดการหลักสูตรการวางแผนและการจัดระบบของหลักสูตร สถานศึกษา มีหลักสูตรที่มีเป้าหมายที่แจ่มชัด มีความกว้าง ความลึก ความสมดุล มีประโยชน์ มีความต่อเนื่อง และเป็นกลุ่มก้อน มีระบบที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการตรวจสอบ หลักสูตร ติดตามและการพัฒนาหลักสูตร

## 2.2 การเรียนการสอนในชั้น

2.2.1 ยุทธวิธีการสอน สถานศึกษามีกลไกที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ครูนำวิธีการสอนที่เหมาะสมมาใช้ ครูยอมรับรูปแบบการสอนที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาความรู้ พัฒนาความคิดระดับสูง พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะการเรียนรู้ และทัศนคติของนักเรียน

2.2.2 ทักษะการสอน สถานศึกษามีคณะกรรมการติดตาม และมีระบบการตรวจสอบ เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับทางด้านทักษะการสอน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการสอนที่ดี มีการสร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะการจัดการห้องเรียนในบรรดาครูอาจารย์

2.2.3 บรรยากาศห้องเรียน สถานศึกษามีนโยบายที่ชัดเจนสนับสนุนครูอาจารย์ เพื่อส่งเสริมความคาดหวังเชิงบวก จัดบรรยากาศของห้องเรียนให้เหมาะสมกับความแตกต่างของนักเรียนเป็นรายบุคคล จัดให้มีแรงจูงใจในเชิงบวก สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและมีอิสระ เพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

## 2.3 การประเมินผล

2.3.1 ระบบและนโยบายการประเมินผล สถานศึกษามีระบบและนโยบายประเมินผลที่เหมาะสมสนองตอบเป้าหมายของหลักสูตร มีความคาดหวังต่อนักเรียนบนพื้นฐานของความสามารถและความต้องการของนักเรียน

2.3.2 การใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการประเมินผล สถานศึกษามีระบบการบันทึก และการรายงาน เพื่อให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพแก่นักเรียนและผู้ปกครอง เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนด้านการสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและสถานศึกษา

## 3. ด้านการสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและสถานศึกษา

### 3.1 การเอาใจใส่และให้ความดูแลนักเรียน

3.1.1 วินัย การแนะแนว การให้คำปรึกษา สถานศึกษามีวิธีการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาบุคลิกภาพของนักเรียน

### 3.2 การพัฒนาบุคลากร สังคม และวัฒนธรรม

3.2.1 กิจกรรมเสริมหลักสูตร สถานศึกษาให้การสนับสนุนกิจกรรมเสริมหลักสูตรอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่มีความสมบูรณ์สมดุล และครอบคลุมการพัฒนานักเรียนทุกด้าน

3.2.2 โปรแกรมเสริมหลักสูตร สถานศึกษาได้วางแผนโปรแกรมเสริมหลักสูตรที่ดี และอย่างเพียงพอในด้านหน้าที่พลเมือง จริยธรรม ศิลธรรม เพศศึกษา และสิ่งแวดล้อมศึกษา

### 3.3 การสนับสนุนนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ

3.3.1 โปรแกรมสนับสนุนการเรียน สถานศึกษามีแผนการสอนซ่อมเสริมที่มีประสิทธิภาพแก่นักเรียนผู้ซึ่งมีความยุ่งยากในการเรียน และมีการเสริมสร้างและขยายโปรแกรมการเรียนรู้สำหรับนักเรียนที่มีพรสวรรค์

3.3.2 บริการดูแลนักเรียน สถานศึกษาให้การสนับสนุนเด็กพิการเด็กที่มีปัญหา การปรับตัว หรือเด็กที่มีปัญหาครอบครัวอย่างเพียงพอ

### 3.4 การเชื่อมโยงกับผู้ปกครองและชุมชน

3.4.1 ความร่วมมือระหว่างบ้านกับสถานศึกษา สถานศึกษากำหนดช่องทางการสื่อสารอย่างดี และมีประสิทธิภาพระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง

3.4.2 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน สถานศึกษามีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน และสร้างสายใยกับงานอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน

### 3.5 บรรยากาศของสถานศึกษา

3.5.1 กำลังใจ ทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และความเชื่อ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษาและมีความภูมิใจทั้งครูและนักเรียน

3.5.2 มนุษยสัมพันธ์ ครูมีความรักและความเอาใจใส่ต่อนักเรียน มีความสัมพันธ์ อันดีระหว่างคณาจารย์ ระหว่างคณาจารย์กับนักเรียน และระหว่างนักเรียนด้วยกัน สถานศึกษามีหลักฐานให้เห็นถึงวัฒนธรรมของความเป็นเพื่อนร่วมงาน และมีความเกี่ยวพันอย่างดีกับสมาคมศิษย์เก่า

4. ด้านผลสัมฤทธิ์และระดับการพัฒนาของนักเรียน การประเมินผลงานของสถานศึกษาที่ส่งเสริมระดับการพัฒนาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจะเป็นผลงานที่ใช้ในการพิจารณาว่า สถานศึกษานั้นได้บรรลุระดับแผนพัฒนาที่ได้กำหนดไว้ในการพัฒนานักเรียน การปรับปรุงสิ่งที่เป็นมูลค่าเพิ่ม เช่น ชื่อเสียงของสถานศึกษา ความสามารถของสถานศึกษาในการกำหนดเป้าหมายที่ทำได้ในสภาวะแวดล้อมของตน กลไกที่ใช้ในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพในการตรวจสอบและการให้ข้อมูลป้อนกลับ สถานศึกษาแต่ละโรง จะได้รับการประเมินตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษา

ของตน ตลอดทั้งเนื้อหาสาระของการเข้าถึงหรือระดับการพัฒนาของนักเรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

สรุปได้ว่า รางวัลความเป็นเลิศของประเทศฮ่องกง มีเกณฑ์การให้รางวัลแบ่งตามหลัก หรืองานของการศึกษา ประกอบด้วย 1) ด้านการจัดการและการจัดองค์การ 2) ด้านการเรียนการสอน 3) ด้านการสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและสถานศึกษา และ 4) ด้านผลสัมฤทธิ์และระดับการพัฒนาของนักเรียน

#### 4.8 แนวคิดความเป็นเลิศของสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (National Institute of Standard and Technology: NIST)

แนวคิดความเป็นเลิศของ National Institute of Standard and Technology: NIST (2008) สำหรับด้านการศึกษา NIST ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศขึ้นเนื่องจากภาคธุรกิจต่างเห็นตรงกันว่าภาคการศึกษามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อกระบวนการสร้างความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นและได้ประกาศใช้ในปี ค.ศ. 1998 ซึ่งความเป็นเลิศประกอบด้วย 7 ประการ คือ

1. ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย หลักการในการทำงาน ทิศทางของโรงเรียน เป้าหมายที่คาดหวังจากการดำเนินการ การให้ความสำคัญแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน การกำกับดูแลโรงเรียนและความรับผิดชอบต่อส่วนรวมและชุมชน ประกอบด้วย ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำโรงเรียน ประกอบด้วย การชั้นนำโรงเรียน การกำกับดูแลโรงเรียน

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย การรับผิดชอบต่อส่วนรวมและชุมชน โรงเรียนต้องบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรมและคุณธรรม โดยการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติการไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และมีการวัดผลประเมินผลในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้กล่าวถึงเรื่องการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การจัดทำยุทธศาสตร์ โรงเรียนทำอย่างไรในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีหลายเรื่องไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันการทำให้ผลการดำเนินการโดยภาพรวมดีขึ้นและทำให้การศึกษาประสบความสำเร็จ เป็นต้น การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วยดังนี้

2.1 โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์  
ไปสู่แผนปฏิบัติ

2.2 แผนการปฏิบัติการและตัวชี้วัดหลัก ๆ โดยย่อ

2.3 ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ตามตัวชี้วัดหลัก ๆ ที่ระบุในแผนการ  
ตรวจประเมินว่า สถาบันการศึกษาดำเนินการอย่างไร ในการบริหารจัดการแสวงหาว่านักเรียน  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดต้องการอะไร คาดหวังอะไรและชอบอะไร สร้างความสัมพันธ์  
กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย ค้นหาและกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้มาซึ่งประกอบด้วย ดังนี้

2.3.1 นักเรียนใหม่

2.3.2 ความพึงพอใจของนักเรียน

2.3.3 ความภาคภูมิใจของนักเรียน

2.3.4 การขยายตัวของโรงเรียน

3. การมุ่งเน้นนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ความรู้เกี่ยวกับนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด ประกอบด้วย  
โรงเรียน มีวิธีการอย่างไรที่ทำให้รู้ว่่านักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดต้องการอะไร คาดหวัง  
อะไรและชอบอะไรเพื่อให้มั่นใจว่าบริการยังคงเป็นที่ต้องการของนักเรียนและหาช่องทาง  
สำหรับบริการใหม่

3.2 ความสัมพันธ์กับนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความพึงพอใจ โรงเรียน  
มีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนเพื่อประกอบด้วย ดังนี้

3.2.1 ให้ได้มาซึ่งนักเรียน นักศึกษาใหม่

3.2.2 สร้างความพึงพอใจให้กับนักเรียน

3.3.3 รักษานักเรียน นักศึกษาไว้ได้

3.3.4 เพิ่มพูนความภาคภูมิใจของนักเรียน

3.3.5 พัฒนาโอกาสใหม่ ๆ ในการให้บริการ โรงเรียนเลือกรวบรวม  
วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และทุกส่วนของโรงเรียนนั้นโรงเรียนมีวิธีการ  
อย่างไร ในการวัดวิเคราะห์ปรับให้สอดคล้องและมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน และปรับปรุงให้ดีขึ้น

4. การวัดผลประเมินผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของโรงเรียนเป็นการอธิบายว่า  
เรื่องของข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนของโรงเรียนนั้น  
โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการวัดวิเคราะห์ ปรับให้สอดคล้องและมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน  
และปรับปรุงให้ดีขึ้น

4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ประกอบด้วย ดังนี้ เป็นการอธิบายว่า โรงเรียนดำเนินการอย่างไรเพื่อมั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศเป็นที่ต้องการของบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งนักเรียน การมุ่งเน้นบุคลากรทางการศึกษา ระบบงาน การทำให้บุคลากรทางการศึกษาได้เรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรทั้งสามเรื่องนี้ มีส่วนอย่างไรในการทำให้เกิดผลดังนี้

4.2.1 บุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาตนเอง

4.2.2 บุคลากรทางการศึกษาได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ความเอาใจใส่ในการสร้างและดำรงสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานที่ทำงาน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขนั้นมีส่วนอย่างไรในการช่วยทำให้ผลการดำเนินการเป็นเลิศทั้งบุคลากรและโรงเรียนพัฒนาไปด้วยกัน

## 5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

5.1 ระบบงานเป็นการอธิบายว่าเรื่องต่อไปนี้มีส่วนอย่างไรในการทำให้ทั้งโรงเรียนและบุคลากรดำเนินการได้ผลดียิ่ง ประกอบด้วยดังนี้

5.1.1 การจัดบุคลากรให้ทำงานตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย

5.1.2 การบริหารค่าตอบแทน

5.1.3 นโยบายเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา

5.1.4 นโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากร

5.2 การทำให้บุคลากรได้เรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร การให้การศึกษา การฝึกอบรมและการให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการมีส่วนร่วมอย่างไรในการสนับสนุน ประกอบด้วย

5.2.1 โรงเรียนบรรจุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

5.2.2 ช่วยส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติได้ดีเด่น

5.2.3 ช่วยสร้างความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร

5.3 ความสุขและความพึงพอใจของบุคลากรโรงเรียนมีวิธีการอย่างไร ในการคงไว้ ซึ่งประกอบด้วย ดังนี้

5.3.1 สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

5.3.2 บรรยากาศการทำงานที่ดี อันจะมีส่วนทำให้บุคลากรทุกคนมีความสุข มีความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงาน โรงเรียนต้องการจัดกระบวนการ

การเรียนรู้ ประเด็นสำคัญ ๆ ของการจัดกระบวนการซึ่งมีอยู่สองประเภทด้วยกัน ประกอบด้วย ดังนี้ ประเภทแรก ว่าด้วยการจัดการกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการตลอดจน กระบวนการสำคัญอื่น ๆ ที่ส่งผลโดยตรงต่อการสร้างคุณค่าให้กับนักเรียนเอง ประเภทที่สอง ว่าด้วยการจัดการกระบวนการสำคัญต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้กระบวนการในประเภทแรกดำเนิน ไปอย่างมีประสิทธิภาพ หมวดนี้จึงครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญ ๆ และหน่วยงานทั้งหมด ในโรงเรียน

6. การจัดการด้านกระบวนการ กระบวนการที่สร้างคุณค่า โรงเรียนมีวิธีการ ใด ๆ ในการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็น “กระบวนการที่สร้างคุณค่า” แก่นักเรียนและ ทำให้การบริการของโรงเรียนประสบความสำเร็จและเติบโต โรงเรียนมีวิธีการในการ จัดกระบวนการดังกล่าวอย่างไรกระบวนการสนับสนุนโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการบริหาร จัดการ “กระบวนการสนับสนุน” สำคัญ ๆ ที่จะต้องมีเพื่อสนับสนุน “กระบวนการที่สร้าง คุณค่า” ผลการดำเนินการของโรงเรียนและผลของการปรับปรุงในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน ได้แก่ ความพึงพอใจของนักเรียน สมรรถนะของการให้บริการ ผลการดำเนินการด้านการเงิน และตลาด ผลลัพธ์ด้านบุคลากรทางศึกษาและประสิทธิภาพและประสิทธิผลของปฏิบัติการ ต่าง ๆ การกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม

## 7. ผลลัพธ์

7.1 ผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้ความสำคัญแก่นักเรียน การสรุป ผลลัพธ์หลัก ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญแก่นักเรียน ซึ่งรวมถึงความพึงพอใจของนักเรียน และทัศนคติของนักเรียนที่มีต่อการให้บริการให้แบ่งผลลัพธ์ตามกลุ่มนักเรียนแต่ละกลุ่ม หากเห็นว่า เป็นประเด็น ทั้งนี้ให้นำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วยจากข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดสำคัญ ๆ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

7.1.1 ระดับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของนักเรียนเป็นอย่างไร  
ดังนี้

- 1) ในปัจจุบันและแนวโน้ม
- 2) เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของนักเรียนของ

คู่แข่ง

7.1.2 ผลที่เกิดขึ้นจากทัศนคติของนักเรียนที่มีต่อการบริการเป็นอย่างไร  
ทั้งในปัจจุบันแนวโน้มในเรื่องต่อไปนี้

- 1) ความรักดีของนักเรียนและการรักษาไว้ได้
- 2) การที่นักเรียนกล่าวถึงสถาบันการศึกษาในทางที่ดี

### 3) ผลด้านอื่น ๆ

7.2 ผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของนักเรียน การให้บริการทางการศึกษา การสรุปผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญ ๆ ของการให้บริการให้แบ่งผลลัพธ์ตามกลุ่มนักเรียน หากเห็นว่าเป็นประเด็น ทั้งนี้ให้นำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วยจากข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดสำคัญ ๆ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้ สมรรถนะของการให้บริการเป็นอย่างไร

7.2.1 ในปัจจุบันและแนวโน้ม

7.2.2 เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด การสรุปผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาดที่สำคัญ ๆ ให้แยกตามกลุ่มตลาดด้วย หากเห็นว่าเป็นประเด็น ทั้งนี้ให้นำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วย

7.3.1 ข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดสำคัญ ๆ ผลการดำเนินการด้านการเงินในปัจจุบัน และแนวโน้มเป็นอย่างไร

7.3.2 ข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดสำคัญ ๆ ผลการดำเนินการด้านตลาดปัจจุบัน และแนวโน้มเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ด้านบุคลากรทางการศึกษาเป็นการสรุปผลลัพธ์สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย

1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงาน

2) การเรียนรู้ของบุคลากร

3) การพัฒนาบุคลากร

4) ความผูกพันของบุคลากร

5) ความพึงพอใจของบุคลากร จำแนกผลลัพธ์ดังกล่าวตาม

ความหลากหลายของบุคลากรตามประเภท และระดับของบุคลากร หากเห็นว่าเป็นประเด็น ทั้งนี้ให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

5.1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานในปัจจุบัน และแนวโน้ม เป็นอย่างไร

5.2) การเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรทางการศึกษาในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร

5.3) ความผูกพันความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของบุคลากรในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร

7.4 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของโรงเรียนการสรุปผลของปฏิบัติการที่สำคัญ ๆ ที่ทำให้โรงเรียนดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพให้แยกตามกลุ่มนักเรียนและ

กลุ่มตลาดด้วยหาก เห็นว่าเป็นประเด็น ทั้งนี้ ให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วย ประกอบด้วย ดังนี้

7.4.1 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สำคัญ ๆ ในปัจจุบันเป็นอย่างไรและมีแนวโน้มเป็นอย่างไร

7.4.2 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร

7.4.3 ผลของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเป็นอย่างไร

7.4.4 ผลลัพธ์ในด้านนวัตกรรมการนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัยมาใช้ในการสร้างคุณค่าเป็นอย่างไร

7.5 ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย ดังนี้

7.5.1 ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลด้านการเงินทั้งภายในและภายนอกในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร

7.5.2 ผลลัพธ์ด้านการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมทั่วโรงเรียนเป็นอย่างไร และความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียต่อการกำกับดูแลในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างไร

7.5.3 ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร

7.5.4 ผลลัพธ์ด้านการเป็นพลเมืองดีโดยการให้การสนับสนุนชุมชนเป้าหมายเป็นอย่างไร

สรุปได้ว่า แนวคิดความเป็นเลิศของสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ ความเป็นเลิศประกอบด้วย 7 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการด้านกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์

#### 4.9 รูปแบบโรงเรียนเป็นเลิศของประเทศสิงคโปร์ SEM

Singapore Ministry of Ministration (2000) ได้กล่าวถึงรูปแบบโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ โดยใช้ระบบที่เรียกว่า School Excellence Model (SEM) เป็นต้นแบบการประเมินความเป็นเลิศของโรงเรียนในด้านการบริหารและการจัดการเรียนการสอนแบบองค์รวม ที่นำแบบอย่างมาจากประเทศอังกฤษ ประกอบด้วย การประเมินตนเองและการประเมินภายนอกด้วยคณะผู้ตรวจสอบจากกระทรวงศึกษาธิการ เข้าไปตรวจสอบโรงเรียนที่คัดเลือกมา โดยอาศัยการประเมินจากหลาย ๆ ปัจจัย ซึ่งโรงเรียนที่มีผลประกอบการเป็นเลิศนั้นต้องเป็น

โรงเรียนที่สามารถบรรลุเป้าหมาย และสามารถคงสถานภาพความก้าวหน้าไว้ให้เป็นเวลาหลายปี ระบบการประเมินแบบ SEM นี้ มีข้อกำหนดมาตรฐานด้านคุณภาพที่ใช้ในการวัดระดับอยู่ 9 ข้อ คือ

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้นำโรงเรียนและระบบผู้นำของโรงเรียนมีภาวะผู้นำ มีค่านิยม ส่งเสริมสมรรถนะการเรียนรู้ของเด็กนักเรียน มีการวัดและประเมินผลของนักเรียน มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม และโรงเรียนตอบสนองต่อความรับผิดชอบทางสังคม
2. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) การวางแผนยุทธศาสตร์มีการระบุถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน มีแผนการปฏิบัติที่สามารถสนับสนุนทุกทิศทาง สามารถติดตาม และตรวจสอบผลการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องร่วมกันกำหนดโครงสร้าง การวางแผนกลยุทธ์ มีเป้าหมายการจัดการศึกษาอย่างชัดเจน มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. การบริหารบุคลากร (Staff Maternity) การบริหารและพัฒนาบุคลากรของทางโรงเรียนให้สามารถใช้ศักยภาพได้เต็มที่ บุคลากร ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความรู้ และมีความพร้อมในการพัฒนาโรงเรียน นำไปสู่การสร้างโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ
4. ทรัพยากร (Research) การบริหารทรัพยากรภายในและสร้างความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานตามแนวทางปฏิบัติที่วางไว้ คือ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์ในการจัดการศึกษาทั้งในและนอกโรงเรียนอย่างเพียงพอ
5. มุ่งความสนใจไปที่เด็กนักเรียน (Student Focused Processes) โรงเรียนเป็นผู้ออกแบบดำเนินการบริหารจัดการและพัฒนาแนวทางปฏิบัติที่เป็นหัวใจของการประสานการศึกษาแบบองค์รวม และการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่การปรับปรุงสวัสดิภาพของนักเรียนให้ดีขึ้น
6. ผลประกอบการการบริหารองค์กรและผลประกอบการเชิงปฏิบัติการ (Administrative and Operational Results) โรงเรียนสามารถบรรลุเป้าหมายได้บ้างในเรื่องของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียน
7. ผลการดำเนินงานของบุคลากร (Staff Results) โรงเรียนสามารถบรรลุเป้าหมายได้บ้างในเรื่องของการพัฒนาและการอบรมบุคลากร รวมถึงการสร้างขวัญกำลังใจของบุคลากรด้วย

8. ผลจากการเป็นหุ้นส่วนและผลลัพธ์ทางสังคม (Partnership and Society Results) โรงเรียนสามารถบรรลุเป้าหมายใดบ้างในเรื่องของการเป็นหุ้นส่วนและการตอบสนองต่อสังคมในภาพรวม

9. ผลการดำเนินการหลัก (Key Performance ICE Results) โรงเรียนสามารถบรรลุเป้าหมายใดบ้างในเรื่องของการพัฒนาแบบองค์รวมของเด็กนักเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งขอบเขตของความสำเร็จในการได้มาซึ่งผลลัพธ์ตามความคาดหวังด้านการศึกษาในการนี้ ข้อกำหนดต่าง ๆ ต้องมีหลักฐานประกอบ ดังนี้

1. การผสมผสานแนวทางต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ สามารถพัฒนาต่อยอดได้ และสามารถตอบโจทย์ด้านคุณภาพตามรูปแบบที่กำหนดไว้
2. การพัฒนาแนวทางต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และความเข้มข้นของการนำไปปฏิบัติ
3. การประเมินผลและทบทวนแนวทางและความพร้อมในการปฏิบัติ อย่างสม่ำเสมอ โดยอาศัยการตรวจสอบและการวิเคราะห์ผลสำเร็จของกิจกรรมที่ดำเนินการไปแล้วและที่กำลังดำเนินการอยู่
4. การระบุ การจัดลำดับ การวางแผน และการนำไปปฏิบัติ ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาให้ยิ่งขึ้น
5. ชุดเป้าหมายด้านสมรรถนะที่เหมาะสมและท้าทาย
6. การพัฒนาต่อยอดผลลัพธ์ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องในสามถึงห้าปี
7. การเปรียบเทียบเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานกับโรงเรียนอื่น ๆ
8. การระบุสาเหตุของผลลัพธ์ล้าหลังและด้านลบ

ทั้งนี้ SEM เป็นระบบการประเมินผลแบบประเมินตนเอง (Self-Assessment System) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการผลักดันผู้นำโรงเรียนให้พัฒนาโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น โดยกระทรวงศึกษาธิการจะทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบผลการประเมินว่าถูกต้องตามข้อกำหนดมาตรฐานที่วางไว้เป็นระยะ ทุก ๆ 5 ปี ดังนั้นรูปแบบระบบการศึกษาของสิงคโปร์ ซึ่งเป็นลักษณะการกระจายอำนาจให้โรงเรียนต่าง ๆ มีอิสระในการจัดหลักสูตร บริหารบุคลากร และจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน ในขณะที่รัฐบาลยังคงควบคุมยุทธศาสตร์ภาพรวมด้านการศึกษา โดยการตั้งมาตรฐานต้นแบบคุณภาพที่ทุกโรงเรียนต้องทำให้สำเร็จ

สรุปได้ว่า รูปแบบโรงเรียนเป็นเลิศประเทศสิงคโปร์ (SEM) ประกอบด้วย

- 1) ด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ 3) ด้านการจัดการบุคลากร 4) ด้านทรัพยากร 5) ด้านเป้าหมายนักเรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา 6) ด้านการ

บริหารและผลการปฏิบัติงาน 7) ด้านผลลัพธ์ของบุคลากร 8) ด้านการมีส่วนร่วมและสังคม และ 9) ด้านผลการประเมินการปฏิบัติงาน

#### 4.10 รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award–TQA)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546) รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award–TQA) ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิค และกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับ รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก

##### เจตนารมณ์

มีเจตนารมณ์เพื่อสนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน ประกาศเกียรติคุณให้แก่องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก และกระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ อีกทั้งเพื่อแสดงให้เห็นนาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

##### ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

1. เกณฑ์มีเจตจำนงที่เรียบง่าย เจตจำนงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือ การช่วยองค์กร ไม่ว่าจะขนาดใด หรืออยู่ในธุรกิจใด ตอบคำถามที่ท้าทาย 3 ข้อ ดังนี้

- 1.1 องค์กรดำเนินการได้ดีอย่างที่ควรเป็นหรือไม่
- 1.2 องค์กรรู้ได้อย่างไร
- 1.3 องค์กรควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร

จากการท้าทายตนเองด้วยการตอบคำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ องค์กรจะได้สำรวจตนเองว่าได้สำเร็จในสิ่งที่สำคัญต่อองค์กร แล้วหรือไม่ คำถามของเกณฑ์ครอบคลุม 7 ด้านที่สำคัญในการจัดการและการดำเนินการขององค์กร (แบ่งย่อยออกเป็นกระบวนการ 6 หมวดที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน และผลลัพธ์ 1 หมวด) ได้แก่

1. การนำองค์กร (Leadership)
2. กลยุทธ์ (Strategy)

3. ลูกค้า (Customers)
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)
5. บุคลากร (Workforce)
6. การปฏิบัติการ (Operations)
7. ผลลัพธ์ (Results)

2. เกณฑ์ส่งเสริมให้เกิดมุมมองเชิงระบบ มุมมองเชิงระบบ หมายถึง การบริหารจัดการองค์ประกอบทั้งหมดขององค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างและกลไกการบูรณาการของระบบ ได้แก่ ค่านิยม และแนวคิดหลักเกณฑ์ 7 หมวดที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันกับแนวทางการให้คะแนน

การมุ่งเน้นที่ค่านิยมและแนวคิดหลัก

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีพื้นฐานมาจาก ค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ ซึ่งเป็นรากฐานสำหรับการบูรณาการผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดการปฏิบัติการภายใต้กรอบที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ซึ่งจะสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ ข้อมูลป้อนกลับ และความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

1. มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)
  2. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
  3. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-focused Excellence)
  4. การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing People)
  5. การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)
  6. การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)
  7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation)
  8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)
  9. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility)
  10. จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency)
  11. การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results)
- การมุ่งเน้นกระบวนการ

กระบวนการ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่องค์กรใช้เพื่อทำให้งานสำเร็จ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรตรวจประเมินและปรับปรุงกระบวนการตาม 4 มิติเหล่านี้

1. แนวทาง: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ ประสิทธิภาพของแนวทางที่สำคัญขององค์กรเป็นอย่างไร

2. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ: องค์กรนำแนวทางที่สำคัญไปใช้อย่างคงเส้นคงวา ในส่วนงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร

3. การเรียนรู้: องค์กรประเมินและปรับปรุงแนวทางที่สำคัญขององค์กรได้ดีเพียงไร การปรับปรุงต่าง ๆ มีการแบ่งปันภายในองค์กรได้ดีเพียงไร องค์กรความรู้ใหม่ ๆ ได้นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมหรือไม่

4. การบูรณาการ: แนวทางต่าง ๆ ขององค์กรสอดคล้องกับความจำเป็นขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร ตัวชี้วัดสารสนเทศ และระบบการปรับปรุงเสริมซึ่งกันและกัน ระหว่างกระบวนการและหน่วยงานได้ดีเพียงใด กระบวนการและการปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กร ประสานสอดคล้องกันได้ดีเพียงใดเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ระดับองค์กรที่สำคัญ

การมุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งนำให้องค์กรประเมินผลลัพธ์จาก 3 มุมมอง

1. มุมมองภายนอก (ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นมององค์กรอย่างไร)  
2. มุมมองภายใน (การปฏิบัติการขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร)

3. มุมมองอนาคต (องค์กรเรียนรู้และเติบโตหรือไม่)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กำหนดให้แสดงผลลัพธ์ที่ครอบคลุมทุกประเด็นสำคัญขององค์กร เนื่องจากองค์ประกอบของตัววัดเป็นสิ่งที่ทำให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรมีความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญกับวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ตลอดจนเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรประเมินผลลัพธ์ตาม 4 มิติเหล่านี้

1. ระดับ: ระดับผลการดำเนินการปัจจุบันตามตัววัดที่เหมาะสมเป็นอย่างไร  
2. แนวโน้ม: ผลลัพธ์มีการเปลี่ยนแปลงดีขึ้นหรือเหมือนเดิม หรือแย่ลงกว่าเดิม

3. การเปรียบเทียบ: ผลการดำเนินการขององค์กรเทียบกับองค์กรอื่นที่เหมาะสม เป็นอย่างไร เช่น เทียบกับคู่แข่ง หรือระดับเทียบเคียง หรือผู้นำในธุรกิจ

4. การบูรณาการ: องค์กรติดตามดูผลลัพธ์ที่สำคัญกับองค์กรหรือไม่ และพิจารณาถึงความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญหรือไม่ องค์กรใช้ผลลัพธ์นั้นเพื่อการตัดสินใจหรือไม่

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถปรับใช้ได้

เกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่าองค์กรควรจัดโครงสร้างหรือการปฏิบัติการอย่างไรในโครงสร้างองค์กร (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2565) องค์กรจะอธิบายว่า อะไรเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กร (สภาพแวดล้อมการปฏิบัติการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญ สภาพแวดล้อมเชิงแข่งขัน และบริบทเชิงกลยุทธ์) เกณฑ์กระตุ้นให้องค์กรใช้แนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้ และยืดหยุ่น ซึ่งจะเอื้อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและก้าวกระโดดด้วยนวัตกรรม เกณฑ์กระตุ้นให้องค์กรเลือกใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม และมีประสิทธิผลที่สุดกับองค์กร (เช่น Lean, Six Sigma, ISO9000, Balanced Scorecard, Plan-Do-Check-Act (PDCA) เพื่อช่วยในการปรับปรุงและบรรลุความเป็นเลิศ

บทบาทของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีบทบาทในการสร้างเสริมความสามารถในการแข่งขัน 3 ประการ คือ

1. ช่วยปรับปรุงกระบวนการ ชีตความสามารถ และผลลัพธ์
2. ช่วยกระตุ้นการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ ผ่านงาน TQA Winner Conference และการเยี่ยมชมกิจการองค์กรที่ได้รับรางวัล

3. เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการทำความเข้าใจและใช้ในการบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร ชี้นำความคิดในเชิงกลยุทธ์และสร้างโอกาสในการเรียนรู้

ในประเทศไทยมีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อช่วยให้องค์กรปรับปรุงขีดความสามารถในการแข่งขันและผลลัพธ์ผ่านระบบการพัฒนาและประเมินองค์กรต่าง ๆ ได้แก่ ระบบการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล (Hospital Accreditation: HA) ระบบการประเมิน คุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal :SEPA) ระบบคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA)

สรุปได้ว่า รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทยจะมอบให้แก่องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนที่มีระบบบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มีการมอบรางวัลนี้ครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2545 โดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ โดยมีเกณฑ์ตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร (Leadership) 2) การวางแผนองค์กร (Strategic planning) 3) การมุ่งเน้น

ที่ลูกค้าและตลาด (Customer and marketing focus) 4) สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information and analysis) 5) การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล (Human resource focus) 6) การบริหารกระบวนการ (Process management) และ 7) ผลการดำเนินการทางธุรกิจ (Business results)

#### 4.11 แม่แบบการจัดการศึกษาเชิงคุณภาพ SIPPO MODEL

โชติช่วง พันธ์เวช (2551) แม่แบบการจัดการศึกษาเชิงคุณภาพ SIPPO MODEL การปฏิรูประบบการบริหารจัดการในองค์กรใด ๆ จะเกิดผลสำเร็จได้เริ่มที่ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้นำสูงสุดขององค์กรเป็นผู้นำ ผู้ริเริ่ม และเป็นผู้สร้าง โดยเฉพาะผู้บริหารแบบ TQM ให้ความสำคัญในเรื่องนี้มาก เนื่องมาจากการจัดการคุณภาพต้องการความทุ่มเท และมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงที่เริ่มจากการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย นโยบายคุณภาพ และยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นลำดับแรก ที่กล่าวมานี้คือ การแสดงความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หน้าที่ และทักษะความสามารถที่สำคัญอีกประการหนึ่งของความมีภาวะผู้นำ คือ การนำวิสัยทัศน์ดังกล่าวสื่อสาร และโน้มน้าวผู้บริหาร ระดับกลางและระดับล่างที่จะนำเอา เป้าหมาย นโยบายคุณภาพ และยุทธศาสตร์ขององค์กรลงสู่ระดับการปฏิบัติงาน ดังนั้น การจัดการคุณภาพจึงเกี่ยวข้องกับบุคคลทุกระดับ ทุกฝ่ายและทุกคน ระบบบริหารจัดการคุณภาพ การศึกษาจึงเกี่ยวข้องกับระบบการนำเอาคุณภาพ การจัดการคุณภาพ และกระบวนการ จัดการคุณภาพมาใช้ในการบริหารจัดการ และการดำเนินการตามภารกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย จากแนวคิดการจัดการคุณภาพการศึกษา สถาบันอุดมศึกษาของอเมริกันมากมายที่นำเอาแนวการจัดการคุณภาพแบบ TQM ไปประยุกต์ใช้ ตัวอย่างเช่น ที่มหาวิทยาลัยของรัฐ California State University, Oregon State University, University of Wisconsin-Stout และ Northwester Missouri, University of Northern Colorado เป็นต้น ตัวอย่างของ Northwester Missouri หลังจากได้นำเอาแนวคิดการจัดการ คุณภาพแบบ TQM เข้ามาใช้ จึงได้มีการกำหนดนโยบายด้านคุณภาพและกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จ (CSF: Critical Success Factors) ได้แก่ เน้นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การสร้างคุณค่าต่อสิ่งแวดล้อม และการเรียนรู้สวัสดิการและขวัญกำลังใจ ระบบการเงินที่ยืดหยุ่นและความสัมพันธ์กับชุมชน จึงได้กำหนดดัชนีชี้วัดคุณภาพหรือ KQIs: Key Quality Indicators ของมหาวิทยาลัยไว้ 9 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการสื่อสาร 2) ความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา 3) คอมพิวเตอร์ 4) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 5) การพัฒนาตนเองและสังคม 6) ความมีวินัย 7) การนำและทีม 8) การผสมผสานทางวัฒนธรรม และ 9) การรักษาวัฒนธรรม

ส่วน University of Wisconsin–Stout และ Northwester Missouri, University of Northern Colorado เป็นมหาวิทยาลัยแห่งคุณภาพที่ได้รับรางวัล NQA ของประเทศสหรัฐอเมริกา

การจัดการศึกษาตามแม่แบบ SIPPO เป็นการนำเอาแนวคิดการจัดการเชิงระบบ (system management approach) มาใช้ที่ประกอบไปด้วย 3 กระบวนการหลักได้แก่ IPO ประกอบด้วย I คือ ปัจจัยป้อน (input) P คือ กระบวนการผลิต (process) และ O คือ ผลผลิต (product) นำมาผสมผสานกับแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือ TQM ที่เริ่มจากการให้ความสำคัญที่ลูกค้าและสิ้นสุดที่ความพึงพอใจแก่ลูกค้านอกจากนี้ยังนำวงจรการปรับปรุงคุณภาพของ เดมมิ่งหรือ P-D-C-A มาใช้เพื่อเน้นให้ผู้บริหารและครูได้ให้ความสำคัญของการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดการจัดการศึกษาเชิงระบบหรือ SIPPO เป็นการจัดการกระบวนการศึกษาที่ประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ คือ

1. นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการศึกษาหาความต้องการของลูกค้า ได้แก่ ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน เป็นปัจจัยแรกที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก ก่อนที่จะดำเนินการใด ๆ ในการจัดการศึกษาเนื่องจากการศึกษาที่ดี และมีคุณภาพจะต้องสนองตอบความต้องการของลูกค้าดังกล่าว ถ้าผลผลิตของโรงเรียนไม่สามารถสนองผลตอบดังกล่าวได้สุดท้ายคือจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียนซึ่งจะส่งผลเสียอย่างร้ายแรงในการพัฒนาประเทศ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน จำเป็นต้องตระหนักและคำนึงถึงบริบทหรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน และกระบวนการจัดการศึกษานับตั้งแต่การวางแผนการจัดการศึกษากระบวนการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนและการวัดประเมินผล เป็นต้น ต้องได้มาจากการศึกษาและวิเคราะห์ (SWOT) บริบทและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียน เป็นข้อมูลที่จำเป็นและสำคัญต้องนำมาข้อมูลสารสนเทศเหล่านั้นมาพิจารณาประกอบในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบายเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการวางแผนการจัดการศึกษา การจัดการเรียนการสอนการบริหารและการควบคุมคุณภาพการศึกษา ทั้งจัดทำแผนการจัดการคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์

2. ปัจจัยป้อนและระบบสนับสนุนการศึกษา ในการบริหารการศึกษาและการเรียนการสอนผู้บริหารให้ความสำคัญเริ่มตั้งแต่กระบวนการออกแบบและวางแผนระบบ ปัจจัยป้อนหรือระบบสนับสนุนทางวิชาการ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายยุทธศาสตร์ แผนการเงินและงบประมาณที่จะได้มาซึ่ง 5M คือ คน (man) หรือนักเรียน ครูและบุคลากร วัสดุ (material) เครื่องมือและอุปกรณ์ (machine) หรือทรัพยากรการเรียนรู้อาคารสถานที่และ

สิ่งอำนวยความสะดวกการเงินและงบประมาณ (money) และการจัดการ (management) ที่ถือเป็นปัจจัยป้อนและเป็นระบบสนับสนุนที่สำคัญในกระบวนการจัดการศึกษาและการเรียนการสอน ปัจจัยจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพกระบวนการผลิตและคุณภาพผลการผลิต ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นได้รับการออกแบบและการวางแผนที่ดีและมีประสิทธิภาพ เพราะถือว่าเป็นวัตถุดิบที่จะนำสิ่งเข้าสู่กระบวนการผลิตหรือกระบวนการจัดการเรียนการสอน จะต้องมีความพร้อม มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์มีมาตรฐาน มีความรู้ดี มีความพร้อม มีความเพียงพอจะทำให้สามารถพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพและเป็นไปตามความต้องการของสังคม

3. กระบวนการจัดการเรียนการสอนกระบวนการผลิตทางการศึกษา หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนการสอนถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญคือ กิจกรรมการเรียนการสอนที่นักเรียนจะได้รับการพัฒนาและปรับปรุงทางด้านความรู้ บุคลิกภาพ ความคิด ประสบการณ์และเสริมคุณธรรมจริยธรรม

4. ผลผลิตนักเรียนเป็นผลผลิตที่เกิดจากกระบวนการเรียนการสอนคุณภาพของนักเรียนจะมีคุณภาพหรือไม่จะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพปัจจัยป้อน หรือกระบวนการเรียนการสอนสำคัญ ดังนั้นระดับคุณภาพและมาตรฐานของนักเรียนเป็นเครื่องสะท้อนถึงประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตของโรงเรียนโดยตรงและด้วยความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม โรงเรียนจึงจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพของนักเรียนให้อยู่ในระดับที่อยู่ในเกณฑ์ที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการของชุมชนและสังคม

5. ผลลัพธ์ หมายถึง ผลลัพธ์ของนักเรียนที่มีคุณภาพตรงกับข้อกำหนดและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตรงตามความต้องการและเป็นที่น่าพอใจและพึงพอใจของสังคมและตลาดแรงงาน รวมทั้งผลงานทางวิชาการงานวิจัยและบริการของสถาบันคณะอาจารย์ ต้องมีคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับทางวิชาการระดับอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ผลงานต้องมีประโยชน์และเกิดคุณค่าต่อชุมชน สังคมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติและนำไปใช้ในธุรกิจและอุตสาหกรรมได้ตามความต้องการของสังคมและตลาดแรงงานเป็นที่น่าพอใจและพึงพอใจของผู้ปกครอง ชุมชน สังคมและผู้ประกอบการ ผลลัพธ์และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสถาบันที่มีคุณภาพเป็นไปตามข้อกำหนด คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตรงตามความต้องการเป็นที่น่าพอใจของสังคมและตลาดแรงงาน รวมทั้งผลงานทางวิชาการงานวิจัยและบริการของสถาบันตลอดจนอาจารย์ต้องมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับทางวิชาการระดับอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต้องมีประโยชน์เกิดคุณค่าต่อชุมชนสังคมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ และนำไปใช้ทางธุรกิจการศึกษาอุตสาหกรรมได้แล้วตามความต้องการของสังคมและตลาดแรงงานเป็นที่น่าพอใจและพึงพอใจของผู้ปกครอง ชุมชน สังคมและผู้ประกอบการ

จากการที่มีระบบการบริหารจัดการศึกษาเชิงคุณภาพดังกล่าวทั้ง 5 กระบวนการถือว่าเป็นการวางแผนการออกแบบและการตรวจติดตามคุณภาพที่จะนำไปสู่ระบบการประกันคุณภาพในที่สุดในแต่ละกระบวนการการจัดการศึกษาต้องนำมาออกแบบกำหนดและสร้างหัวข้อคุณภาพและดัชนีวัดคุณภาพขึ้นตามตัวชี้วัดคุณภาพผลที่ได้จะทำให้ลูกค้ำเกิดความมั่นใจว่ากระบวนการจัดการศึกษาดังกล่าวได้ดำเนินการไปอย่างมีคุณภาพและเป็นไปตามข้อกำหนดที่เขียนเป็นสัญญาให้แก่ผู้ศึกษา ผู้ปกครองและสถานประกอบการ จึงจำเป็นต้องมีการตรวจติดตามและประเมินคุณภาพการศึกษาเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของผลผลิต

6. การติดตามและประเมินผลผลการจัดการศึกษาและการเรียนการสอน จะต้องมีการตรวจติดตามและประเมินคุณภาพเพื่อตรวจสอบและให้ทราบถึงคุณภาพของนักเรียนเป็นไปตามความต้องการและเป็นที่พึงพอใจของชุมชนและสังคมเพียงใด อย่างไรก็ตามการตรวจติดตามต้องเป็นไปตามกระบวนการออกแบบและการจัดการศึกษาทั้ง 5 กระบวนการองค์ประกอบและดัชนีวัดคุณภาพของแต่ละกระบวนการ

7. การปรับปรุงคุณภาพหลังจากการตรวจติดตามและประเมินคุณภาพ กระบวนการจัดการศึกษาและการเรียนการสอน จะได้วิธีการปฏิบัติที่ดีของโรงเรียนที่จะนำไปเป็นมาตรฐานในการจัดการเรียนการสอนต่อไปนอกจากนี้ปัญหาและข้อบกพร่องจากการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนจะถูกนำไปหาวิธีการปรับปรุงและแก้ไขให้ดีขึ้นต่อไปอย่างไม่สิ้นสุด (โชติช่วง พันธ์เวส, 2551)

สรุปได้ว่า แม่แบบการจัดการศึกษาเชิงคุณภาพ SIPPO MODEL ประกอบด้วย 1) นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ปัจจัยป้อนหรือระบบสนับสนุน 3) กระบวนการจัดการเรียนการสอน 4) ผลผลิต 5) ผลลัพธ์ 6) การตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษา และ 7) การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

#### 4.12 รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565, ลี้ออนไลน์) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) มีการพัฒนาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติให้การยอมรับ เกณฑ์มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับการบริหารจัดการภายในโรงเรียนของตนเองให้เปี่ยมด้วยประสิทธิภาพและมุ่งสู่การปรับปรุงพัฒนากระบวนการดำเนินงานให้มีมาตรฐานทัดเทียมระดับสากล โรงเรียนจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแนวทางการขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำของผู้บริหารและได้รับการตอบสนอง

การร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน คณะครู และบุคลากรของโรงเรียน รวมทั้งพันธมิตรและผู้ส่งมอบ โดยมีคณะทำงานที่มีศักยภาพ มีความคล่องตัว ดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้ โรงเรียนต้องมีความคาดหวังถึงประโยชน์ และการพัฒนาที่สำคัญจากการใช้เกณฑ์ รวมถึงผลลัพธ์ของการบริหารจัดการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และนำข้อเสนอแนะจากการประเมินมาเป็นแนวทางการวางแผนพัฒนาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนโรงเรียนที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการยอมรับว่าเป็นโรงเรียนต้นแบบระดับประเทศ โรงเรียนเหล่านี้จะมีการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อเป็นแรงบันดาลใจให้โรงเรียนอื่น ๆ ในการปรับปรุงการปฏิบัติการและปรับปรุงผลลัพธ์ การดำเนินการของตนเองให้ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของประเทศไทย

เกณฑ์มีเจตจำนงที่เรียบง่าย

เจตจำนงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การช่วยโรงเรียนไม่ว่าขนาดใดหรืออยู่ในสังกัดใด ตอบคำถามที่ท้าทาย 3 ข้อ ดังนี้

1. โรงเรียนดำเนินการได้ดีเท่าที่ควรเป็นหรือไม่
2. โรงเรียนรู้ได้อย่างไร
3. โรงเรียนควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร

จากการท้าทายตนเองด้วยการตอบคำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ โรงเรียนจะได้สำรวจตนเองว่าได้สำเร็จในสิ่งที่สำคัญต่อโรงเรียนแล้วหรือไม่ คำถามของเกณฑ์ครอบคลุม 7 ด้านที่สำคัญ ในการจัดการและการดำเนินการของโรงเรียน (แบ่งย่อยออกเป็น กระบวนการ 6 หมวด และผลลัพธ์ 1 หมวด) ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) การปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565, สื่อบนออนไลน์)

สรุปได้ว่า เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Office of the Basic Education Commission Quality Award: OBECQA) มีโครงสร้างของเกณฑ์มีทั้งหมด 7 หมวด ดังนี้ 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้ 5) บุคลากร 6) การปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศข้างต้นแล้ว สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ดังนี้

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ลำดับที่	องค์ประกอบ	รางวัลคุณภาพ										ความถี่	
		Deming (1982)	Peters and Waterman (1977)	Australian Excellence Award (1983, Online)	The Malcolm Baldrige National Quality Award (1987, Online)	The European Quality Award (1991, Online)	The Singapore Quality Award (1994, Online)	The Outstanding Teachers and School Award (1994)	National Institute of Standard and Technology (2008)	Ministry of Administration (2000)	สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2565)		โชติช่วง พันธ์วุฒ (2551)
1	การนำองค์การ		√	√	√	√		√	√	√		√	*8
2	โครงสร้าง		√										1
3	นโยบาย	√				√							2
4	กลยุทธ์		√		√	√	√	√	√	√		√	*8
5	บุคลากร		√		√	√	√	√	√			√	*7
6	ทรัพยากร								√	√			2
7	สไตล์การจัดการ		√										1
8	ระบบ		√										1
9	ค่านิยมร่วม		√										1
10	ทักษะ		√										1
11	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้	√		√	√		√	√	√	√	√	√	*8



ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับที่	องค์ประกอบ	Deming (1982)	Peters and Waterman (1977)	Australian Excellence Award (1983, Online)	The Malcolm Baldrige National Quality Award (1987, Online)	The European Quality Award (1991, Online)	The Singapore Quality Award (1994, Online)	The Outstanding Teachers and School Award (1994)	National Institute of Standard and Technology (2008)	Ministry of Administration (2000)	สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2565)	โชติช่วง พันธ์เวช (2551)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน (2565)	ความถี่
21	การปรับปรุงคุณภาพและแผนในอนาคต	✓										✓		2
22	การมีส่วนร่วมและสังคม									✓				1
23	ผลการประเมินการปฏิบัติงาน									✓		✓		2
24	ปัจจัยนำเข้า											✓		1

จากตาราง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ดังตารางแสดงออกมาในรูปความถี่ จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่สูง (ในที่นี่ คือ ความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 7 องค์ประกอบ คือ 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้ 5) บุคลากร 6) การปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์

องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศจากเกณฑ์รางวัลทั้งในประเทศและต่างประเทศนั้น สอดคล้องกับ

การบริหารสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบของตัวชี้วัดตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA ที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ แต่ละองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. การนำองค์กร คือ วิธีการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงของโรงเรียน กำหนดนโยบาย และทำให้องค์กรมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้เกณฑ์ OBECQA มีระบบการกำกับดูแลองค์กร (Governance System) และวิธีการอย่างไรที่โรงเรียนใช้เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความรับผิดชอบต่อ ด้านกฎหมาย จริยธรรม และการตอบแทนสังคม

#### 1.1 การนำองค์กรของผู้นำระดับสูง (Senior Leadership)

##### 1.1.1 วิสัยทัศน์และค่านิยม (Vision and Values)

1) กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม (Establishing Vision and Values) ผู้นำระดับสูง (Senior Leaders) จะดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร

2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย และการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Promoting Legal and Ethical Behavior) ของผู้นำระดับสูง การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย และการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมอย่างไร

1.1.2 การสื่อสาร (Communication) ผู้นำระดับสูง (Senior Leaders) มี การดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร (Workforce) ทุกคนในโรงเรียน รวมทั้งนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และดำเนินการอย่างไรในเรื่องดังต่อไปนี้

1) ผู้นำระดับสูงกระตุ้นให้มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ระหว่างผู้บริหาร ครูและบุคลากร รวมทั้งสนับสนุนการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ผู้นำระดับสูงสื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน

3) ผู้นำระดับสูงมีบทบาทโดยตรงในการจูงใจบุคลากร เพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดีและให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดการเรียนการสอน

1.1.3 พันธกิจและผลการดำเนินการของโรงเรียน (Mission and School Performance)

1) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ (Creating and Environment for Success) ผู้นำระดับสูง (Senior Leaders) ดำเนินการอย่างไรในการสร้าง

สภาพแวดล้อมเพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ผู้นำระดับสูงจะต้องดำเนินการในเรื่องนี้อย่างไร

## 2) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง (2) Creating a Focus on Action)

ผู้นำระดับสูง (Senior Leaders) ดำเนินการอย่างไรให้เกิดการปฏิบัติการทำงานของทุกฝ่ายงานอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุพันธกิจของโรงเรียน

### 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม (Governance and Societal Contributions)

#### 1.2.1 การกำกับดูแลองค์กร (Organizational Governance)

1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (Governance System) โรงเรียนดำเนินการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ามีระบบการกำกับดูแลที่มีความรับผิดชอบ โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในการทบทวนปรับปรุงและทำให้ประสบความสำเร็จในเรื่องต่าง ๆ

2) การประเมินผลการดำเนินการ (Performance Evaluation) โรงเรียนมีการประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูง (Senior Leaders) และคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรอย่างไร

#### 1.2.2 การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Legal and Ethical Behavior)

1) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal and Regulatory Compliance) โรงเรียนพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการปฏิบัติต่อไปนี้อย่างไร กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ทั้งที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่คาดการณ์ว่าจะมีในอนาคต และความกังวลของสาธารณะ (Public Concerns)

2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior) โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีจริยธรรม

#### 1.2.3 การตอบแทนสังคม (Societal Contributions)

1) ความผาสุกของสังคม (Societal Well-Being) โรงเรียนคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมที่เป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์ และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร

2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support) โรงเรียนดำเนินการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ (Key Communities) ของโรงเรียนอย่างไร

สรุปได้ว่า การนำองค์กร คือ คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหาร ซึ่งเป็นการแสดงออกทาง พฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถของการเป็นผู้นำที่มีวิภาวะทางอารมณ์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ยึดหลักประชาธิปไตยในการบริหารงาน มีบุคลิกภาพที่ดีวางตัวได้อย่างเหมาะสม มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลสามารถชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามตนเองได้ ถือว่าเป็นกระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อกระตุ้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติตนตามการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร โดยผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบาย มีระบบการกำกับดูแลองค์กร (Governance System) เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความรับผิดชอบต่อ ด้านกฎหมาย จริยธรรม และการตอบแทนสังคม สามารถทำให้องค์กรมีความยั่งยืน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่สถานศึกษาตั้งไว้

2. กลยุทธ์ เกณฑ์ OBECQA ถามว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยน เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

#### 2.1.1 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning PROCESS) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไร ในการวางแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีอะไรบ้าง ผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้กระบวนการ วางแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นในโรงเรียน

2) นวัตกรรม (Innovation) กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของโรงเรียน กระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรมได้อย่างไร

3) การพิจารณากลยุทธ์ (Strategy Considerations) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสำคัญและจัดทำ สารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โรงเรียนคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญของความเสี่ยง อย่างไร

4) ระบบงานและสมรรถนะหลักของโรงเรียน (Work Systems and Core Competencies) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะ

ดำเนินการโดยบุคลากรของโรงเรียนและกระบวนการใดดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ

### 2.1.2 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)

1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (Key Strategic Objectives) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของโรงเรียนมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้น

2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives Considerations) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สามารถสร้างสมดุลที่เหมาะสมระหว่าง ความต้องการ ที่หลากหลาย และการแข่งขันได้อย่างไร

### 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

2.2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Action Plan Development and Deployment)

1) แผนปฏิบัติการ (Action Plan) แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้น และระยะยาวของโรงเรียนมีอะไรบ้าง

2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (Action Plan Implementation) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ

3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) โรงเรียนทำอย่างไร ให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการ สนับสนุนแผนปฏิบัติการ จนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน

4) แผนด้านบุคลากร (Workforce Plans) แผนด้านบุคลากรที่สำคัญ ที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง

5) ตัววัดผลการดำเนินการ (Performance Measures) ตัววัดหรือ ตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ (Key Performance Measures or Indicators) ที่ใช้ติดตาม ความสำเร็จและประสิทธิผล (Effectiveness) ของแผนปฏิบัติการ มีอะไรบ้าง

6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections) การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ของโรงเรียนตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้มีอะไรบ้าง

2.2.2 การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (Action Plan Modification) โรงเรียน รับรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนปฏิบัติการ และนำไป ปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ คือ กระบวนการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นแนวทางของสถานศึกษาที่เตรียมการสำหรับอนาคต การจัดทำกลยุทธ์อาจจะใช้การคาดการณ์ การคาดคะเนทางเลือก สถานการณ์ จำลององค์ความรู้ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษาเพื่อวางแผนกลยุทธ์ และการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ควรมุ่งเน้นความท้าทาย ความได้เปรียบ และโอกาสที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถานศึกษา ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ และต่อการส่งเสริมให้ผลการดำเนินการโดยรวมของสถานศึกษาดีขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนี้ กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของสถานศึกษาจะต้องกระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรม สร้างระบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีความสามารถในการปรับตัว ตรวจสอบ และประเมินผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้

3. นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกณฑ์ถามถึงโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของตลาดอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมถึงวิธีการที่โรงเรียนรับฟังเสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวัง และสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในระยะยาว

3.1 ความคาดหวังของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Expectations of the Student and Stakeholders)

3.1.1 การรับฟังนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholders Listening)

1) นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน (Current Student and Stakeholders) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง มีปฏิสัมพันธ์และสังเกตนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

2) นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต (Potential Student and Stakeholders) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต เพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปใช้ได้

3.1.2 การจำแนกนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลักสูตร (Student and Stakeholders Segmentation and Product Offerings)

1) การจำแนกนักเรียน (Student Segmentation) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไร ในการจำแนกกลุ่มนักเรียนและส่วนตลาด

2) หลักสูตร (Product Offerings) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดหลักสูตร หรือแผนการเรียน

3.2 ความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholders Engagement)

3.2.1 ความสัมพันธ์และการสนับสนุนนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholders Relationships and Support)

1) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจให้แก่ นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) การเข้าถึงและการสนับสนุนนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholders Access and Support) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถสืบค้นสารสนเทศ และได้รับการสนับสนุน

3) การจัดการกับข้อร้องเรียน (Complaint Management) โรงเรียนมีวิธีการจัดการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.2.2 การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Determination of Student and Stakeholders Satisfaction and Engagement)

1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน (Satisfaction, Dissatisfaction and Engagement) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่น (Satisfaction Relative to Other Organizations) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อโรงเรียนเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่น โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อโรงเรียน

3.2.3 การใช้ข้อมูลเสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาด (Use of Voice of the Student Stakeholder and Market Data) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศจากเสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาด

สรุปได้ว่า นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ การบริหารสถานศึกษา ที่ให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม รับฟัง

เสียงและสร้างความผูกพันของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนในการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี มีเครือข่ายสถานศึกษาเข้มแข็ง ทำให้สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนและสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เกณฑ์ OBECQA ถามว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไร ในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets) โรงเรียนใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร และโรงเรียน มีการเรียนรู้อย่างไร

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน (Measurement, Analysis, and Improvement of Organization Performance)

4.1.1 การวัดผลการดำเนินการ (Performance Measurement)

1) ตัววัดผลการดำเนินการ (Performance Measure) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมของโรงเรียน โรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลจริง

3) ความคล่องตัวของ การวัดผล (Measurement Agility) โรงเรียนทำอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการของโรงเรียนสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิด ทั้งภายในหรือภายนอกโรงเรียน และให้ข้อมูลที่ทันเวลา

4.1.2 การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ (Performance Analysis and Review) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของโรงเรียน

4.1.3 การปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance Improvement)

1) ผลการดำเนินการในอนาคต (Future Performance) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของโรงเรียน

2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม (Continuous Improvement and Innovation) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการ ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไป

เป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม และโรงเรียนมีวิธีการในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information, and Knowledge Management)

4.2.1 ข้อมูล และสารสนเทศ (Data and Information)

1) คุณภาพ (Quality) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทวนสอบและทำให้มั่นใจถึงคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศของโรงเรียน

2) ความพร้อมใช้งาน (Availability) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศของโรงเรียนพร้อมใช้งาน

4.2.2 ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge)

1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความรู้ของโรงเรียน

2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในโรงเรียน

3) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในการปฏิบัติงานของโรงเรียน

สรุปได้ว่า การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้ คือ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินการทุกฝ่าย ทุกระดับ ทุกภาคส่วนของสถานศึกษา เพื่อจัดทำข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ สามารถปรับปรุงแก้ไข ประเมินผลในการดำเนินงานของสถานศึกษา นอกจากนี้สร้างเป็นฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่ออำนวยความสะดวกในการใช้งาน ตลอดจนเผยแพร่เป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชน

5. บุคลากร เกณฑ์ OBECQA ถามถึงโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการ ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการสร้างความผูกพันจัดการ และการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความต้องการในการจัดการศึกษาโดยรวมของโรงเรียน

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment)

### 5.1.1 ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (Workforce Capability and Capacity)

1) ความต้องการด้านชีตความสามารถและอัตรากำลัง (Capability and Capacity) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านชีตความสามารถและอัตรากำลัง บุคลากร

2) บุคลากรใหม่ (New Workforce Members) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง และดูแล (onboard) บุคลากรใหม่

3) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (Workforce Change Management) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการ ด้านชีตความสามารถและอัตรากำลัง

4) ความสำเร็จของงาน (Work Accomplishment) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงาน และบริหารบุคลากร และโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงาน และบริหารบุคลากร

### 5.1.2 บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (Workforce Climate)

1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Workplace Environment) โรงเรียนดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้างความมั่นใจด้านสุขภาพ ความปลอดภัย (security) และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร

2) นโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร (Workforce Benefits and Policies) โรงเรียนมีนโยบายสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีการบริการสิทธิประโยชน์อย่างไร

### 5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

#### 5.2.1 การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of Workforce Engagement)

1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of Engagement) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร

2) การประเมินความผูกพัน (Assessment of Engagement) โรงเรียนประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

5.2.2 วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน

### 5.2.3 การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (Performance Management and Development)

1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร

2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance Development) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากร และความต้องการของโรงเรียนอย่างไร และระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของโรงเรียนได้

3) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and development Effectiveness) โรงเรียนมีวิธีประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร

4) การพัฒนาหน้าที่การงาน (Career Development) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดการการพัฒนาหน้าที่การงานของบุคลากรและผู้นำในอนาคตของโรงเรียน

5) ความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากร (Career Advancement) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากร

สรุปได้ว่า บุคลากร คือ การบริหารจัดการศึกษาโดยให้ความสำคัญแก่บุคลากรในสถานศึกษา ประเมินความต้องการ ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ดำเนินการให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย โดยอำนวยความสะดวกหรือสนับสนุนทรัพยากร สร้างสภาพแวดล้อม เพื่อพัฒนาบุคลากร เช่น การอบรมสัมมนา เพื่อสร้างศักยภาพในการพัฒนาตนเองของบุคลากร ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

6. การปฏิบัติการ เกณฑ์ OBECQA ระบุว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบจัดการ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน และกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

#### 6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes)

6.1.1 การออกแบบหลักสูตร และกระบวนการทำงาน (Product and Process Design)

1) การจัดทำข้อกำหนดของหลักสูตร และกระบวนการทำงาน (Determination of Product and Process Requirements) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของหลักสูตร และกระบวนการทำงาน

2) กระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key Work Processes) กระบวนการทำงานที่สำคัญของโรงเรียนมีอะไรบ้าง อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานเหล่านี้

3) แนวคิดในการออกแบบ (Design Concepts) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบหลักสูตร และกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด

6.1.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ (Process Management and Improvement)

1) กระบวนการจัดการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการบริหารจัดการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน

2) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ (Process Implementation) โรงเรียนมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดของกระบวนการที่สำคัญ

3) การจัดการเรียนการสอนสาระการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study: IS) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดการเรียนการสอนสาระการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study: IS)

4) กระบวนการสนับสนุน (Support Process) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

5) การปรับปรุงหลักสูตร และกระบวนการทำงาน (Product and Process Improvement) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงด้านหลักสูตร กระบวนการทำงานที่สำคัญ และกระบวนการสนับสนุนเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักของโรงเรียน และลด ความแปรปรวนของกระบวนการ

6.1.3 การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply–Network Management) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดการเครือข่ายอุปทาน

6.1.4 การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการดำเนินการกับโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ

6.2.1 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (Process Efficiency and Effectiveness) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดการต้นทุนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการ

6.2.2 ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and Cybersecurity) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือสำคัญ และสินทรัพย์ที่สำคัญ มีความปลอดภัยและมีการป้องกันภัยบนโลกไซเบอร์

6.2.3 การเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

1) ความปลอดภัย (Safety) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย

2) ความต่อเนื่องในการเรียนรู้ (Learning Continuity) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไร เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจว่า โรงเรียนมีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติ สถานการณ์โรคอุบัติใหม่หรือภาวะฉุกเฉิน

สรุปได้ว่า การปฏิบัติการ คือ การบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารอย่างมีระบบ ส่งเสริมให้สถานศึกษามีการดำเนินการที่มีความเป็นเลิศ การออกแบบ จัดการ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการทำงาน และเทคนิคการบริหารงานที่หลากหลายมาใช้ในการบริหาร รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังต้องมีระบบการประเมินและติดตามผลการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงแก้ไข ให้สถานศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ

7. ผลลัพธ์ เกณฑ์ OBECQA ถามถึงผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของโรงเรียน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้และกระบวนการทำงานที่สำคัญ ผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กร ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์

7.1 ผลลัพธ์ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Product and Process Results)

7.1.1 ผลลัพธ์ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ กระบวนการทำงานที่สำคัญ และการบริการที่มุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholders-Focused Product and Service Results)

1) หลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ ผลลัพธ์ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ กระบวนการทำงานที่สำคัญ และกระบวนการที่ให้บริการนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร

2) การประกันคุณภาพภายใน ผลลัพธ์ด้านการบริหารจัดการ การประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนเป็นอย่างไร

3) การจัดการเรียนการสอนสาระการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (independent study) ผลลัพธ์ด้านการจัดการเรียนการสอนสาระการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (independent study) ของโรงเรียนเป็นอย่างไร

7.1.2 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน (Work Process Effectiveness Results)

1) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ (Process Effectiveness and Efficiency) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการเป็นอย่างไร

2) ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness) ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร

7.1.3 ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply–Network Management Results) ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทานเป็นอย่างไร

7.2 ผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Results)

7.2.1 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Results)

1) ความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Satisfaction) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร

2) ความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Engagement) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results)

7.3.1 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce–Focused Results)

1) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (Workforce Capability and Capacity) ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรเป็นอย่างไร

2) บรรยากาศการทำงาน (Workforce Climate) ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานเป็นอย่างไร

3) ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรเป็นอย่างไร

4) การพัฒนาบุคลากร (Workforce Development) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำในอนาคตของโรงเรียนเป็นอย่างไร

5) ความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากร (Career Advancement) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพเป็นอย่างไร

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results)

7.4.1 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และการตอบแทนสังคม (Leadership, Governance and Societal Contribution Results)

1) การนำองค์กร (Leadership) ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร

2) การกำกับดูแลองค์กร (Governance) ผลลัพธ์ด้านภาวะความรับผิดชอบต่อสังคมในการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร

3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ (Law and Regulation) ผลลัพธ์ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับเป็นอย่างไร

4) จริยธรรม (Ethics) ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเป็นอย่างไร

5) สังคม (Society) ผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Financial, Market, and Strategy Results)

7.5.1 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด (Financial and Market Results)

1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน (Financial Performance) ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร

2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Marketplace Performance) ผลลัพธ์การดำเนินการการตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคมเป็นอย่างไร

7.5.2 ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation Results) ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียนเป็นอย่างไร

สรุปได้ว่า ผลลัพธ์ คือ ผลลัพธ์ของการดำเนินการบริหารสถานศึกษาให้มีความเป็นเลิศ โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์สำคัญหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีความทันสมัยตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ทำให้นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจต่อการรับบริการจากสถานศึกษา ตลอดจนบุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ความสามารถ พัฒนาค้นคว้าเพิ่มเติมตามศักยภาพ และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ผู้บริหารสามารถนำพาสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ โดยที่สถานศึกษามีสภาพคล่องด้านการเงินและเป็นที่ยอมรับในด้านความเป็นเลิศจากสังคม

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กมลธร กิมอารีย์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย อ่างอิงเกษตรรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารของโรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัยตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ผลการวิจัยพบว่า การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัยอิงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ทั้ง 7 หมวด อยู่ในระดับมาตรฐานเพียงเท่านั้น โดยเรียงตามลำดับ 1) หมวด 2 หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.41 2) หมวด 4 หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76 3) หมวด 5 หมวด การมุ่งเน้นบุคลากรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60 4) หมวด 7 หมวดผลลัพธ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.50 5) หมวด 3 หมวดการ มุ่งเน้นนักเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80 6) หมวด 6 หมวดการมุ่งเน้นการดำเนินการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60 และหมวดที่มีระดับการปฏิบัติต่ำที่สุดคือ 7) หมวด 1 หมวดการนำองค์การมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61 และเมื่อพิจารณาตามรายองค์ประกอบในแต่ละหมวดพบว่าทุก องค์ประกอบมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาตรฐานเช่นกัน

สุพิศ โสภา (2560) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จังหวัดขอนแก่น: กรณีศึกษา โรงเรียนเวียงใหญ่วิทยาคม ผลการศึกษา พบว่า ด้านการปรากฏการณ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนเวียงใหญ่วิทยาคม สรุปได้ดังนี้ 1) การนำองค์กร โรงเรียนมีการกำหนดนโยบาย และส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และเกิดความยั่งยืน 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีระบบการวางแผนที่เป็นรูปธรรมโดยการวิเคราะห์ SWOT Analysis ผู้การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน โรงเรียนรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเฉพาะจากผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นการมีส่วนร่วมสูงเพื่อการพัฒนา คุณภาพและสนองกลยุทธ์ของโรงเรียน 4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ โรงเรียนมีระบบการประเมินผลการจัดการศึกษาโดยใช้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและมีการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร โรงเรียนส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของครู และบุคลากร โดยมีการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน ของหน่วยงานต้นสังกัด 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ โรงเรียนมีระบบและกลไกในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยการบูรณาการหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และศาสตร์พระราชาในทุกกิจกรรม 7) ผลลัพธ์ โรงเรียนมีการพัฒนาทุกด้านสู่ความเป็นเลิศ และบริหารมุ่งสู่ความสำเร็จอย่างเป็นระบบ

จิตราภรณ์ สามไชย (2561) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน ในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 41 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศต่ำสุดคือ ด้านการนำองค์กร รองลงมาคือ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์ และด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ตามลำดับ แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 คือ 1) ควรวางแผนกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน 2) ควรเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ 3) ควรแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ควรรวบรวมข้อมูลสารสนเทศให้ถูกต้องชัดเจนและเข้าถึงได้สะดวก 5) ควรจัดทำเกณฑ์และขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใส

และยุติธรรม 6) ควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตามสมรรถนะที่สอดคล้องกับพันธกิจ และแผนปฏิบัติการ 7) ควรกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดอย่างเป็นระบบ

ทวน เทียงเจริญ (2563) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษา เพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2/df = 124.38, p = 0.07, \chi^2/df = 1.22, GFI = 0.98, AGFI = 0.95, RMSEA = 0.02$ ) 2) สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2.1) สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาพบว่า มีการดำเนินการใน 7 องค์ประกอบเพื่อให้สถานศึกษามุ่งสู่ความเป็นเลิศ 2.2) สภาพปัญหาของการบริหารสถานศึกษา พบว่า 1) ผู้บริหาร ควรมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน 2) แผนงาน โครงการควรดำเนินการให้เป็นแผนกลยุทธ์ 3) สถานศึกษา ขาดการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ครูและบุคลากรขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการสร้างนวัตกรรม 5) ขาดแคลนครูในการสอนและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาในการร่วมบริหารและนิเทศติดตามงาน 6) ขาดวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่มุ่งความเป็นเลิศ 7) ผู้เรียนมีผลการทดสอบระดับชาติไม่เป็นไปตามค่าเป้าหมายระดับชาติ

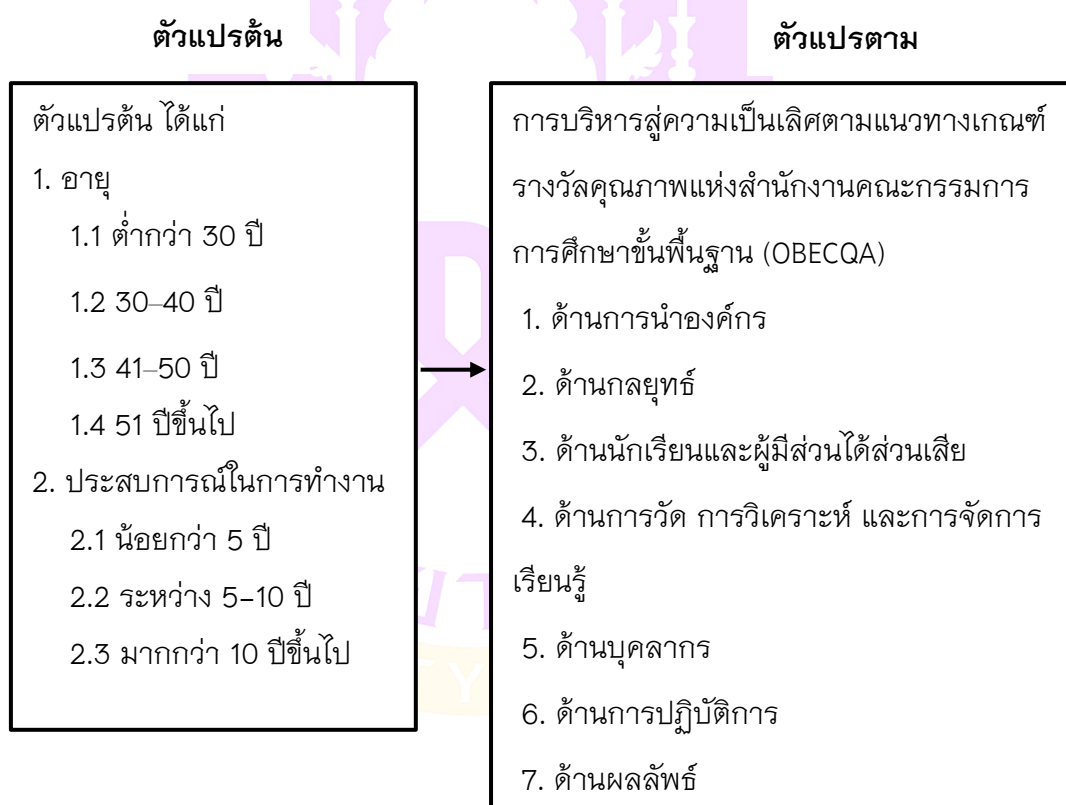
กฤษณา ศรีบุญเพ็ง (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ เครือข่ายกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ เครือข่ายกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ครูที่มีอายุและประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ เครือข่าย กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Sakthivel (2005) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบ TQM เพื่อความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ และการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการดำเนินการตามรูปแบบ TQM กับความพึงพอใจในผลการเรียนของนักเรียน ผลการวิจัย พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่าง

กระบวนการ TQM ใน 5 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การบริหารจัดการหลักสูตร สิ่งอำนวยความสะดวก และสภาพแวดล้อมในโรงเรียน การมุ่งเน้นนักเรียน และความพึงพอใจในคุณภาพของผู้เรียน

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA มีองค์ประกอบ 7 ด้าน เพื่อนำไปศึกษาระดับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ประกอบด้วย 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านกลยุทธ์ 3) ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้ 5) ด้านบุคลากร 6) ด้านการปฏิบัติการ และ 7) ด้านผลลัพธ์ ซึ่งผู้วิจัยสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพ



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ผู้วิจัยดำเนินการศึกษา ดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร คือ ผู้บริหารและครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำนวน 1,698 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย, 2566, สื่อออนไลน์)

2. กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 313 คน ทำการแบ่งแบบสัดส่วนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 คน และครู จำนวน 293 คน โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยกำหนดตามสหวิทยาเขต ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเชียงราย ได้แก่ 1) สหวิทยาเขตริมกก 2) สหวิทยาเขตเวียงกาหลง 3) สหวิทยาเขตสุดถิ่นไทย 4) สหวิทยาเขตอิงโขง

ตาราง 2 แสดงการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับที่	สหวิทยาเขต	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
		ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู
1	ริมกก	32	502	6	93
2	เวียงกาหลง	26	338	5	62
3	สุดถิ่นไทย	25	391	4	72
4	อิงโขง	27	357	5	66
	รวม	110	1588	20	293

## เครื่องมือในการเก็บข้อมูล

### 1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วยแบบสอบถามจำนวน 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย เพื่อนำไปศึกษาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ใน 7 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการนำองค์กร
2. ด้านกลยุทธ์
3. ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้
5. ด้านบุคลากร
6. ด้านการปฏิบัติการ
7. ด้านผลลัพธ์

แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert Scales) ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับในแต่ละช่วงจะมีความห่างของคะแนนเท่ากันเท่ากับ 1 คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ระดับสภาพการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ระดับสภาพการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ระดับสภาพการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับสภาพการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ระดับสภาพการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## 2. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตำราต่าง ๆ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยให้มีความเป็นไปได้ และเกิดประโยชน์มากที่สุด

2.2 สร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ สภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถาม ความเหมาะสมของปริมาณ ข้อคำถาม ความชัดเจน ความถูกต้องของภาษา และรูปแบบของแบบสอบถาม แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำข้อเสนอนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุง แก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ผู้เชี่ยวชาญมีรายนาม ดังนี้

2.4.1 ผศ.ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายแผนงานและพัฒนาคุณภาพนิสิต มหาวิทยาลัยพะเยา

2.4.2 ดร.นริศรา เสือคล้าย ตำแหน่ง อาจารย์ผู้สอน มหาวิทยาลัยพะเยา

2.4.3 นางสาวกัญชลิฎา จันทินอก ตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านแม่คำ จังหวัดเชียงราย ดังนี้

โดยกำหนดคะแนนสำหรับการพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับเนื้อหาที่มุ่งวัด

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับเนื้อหาที่มุ่งวัด

-1 หมายถึง แน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับเนื้อหาที่มุ่งวัด

วิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างข้อคำถามกับหลักการโดยใช้

สูตร ดังนี้

$$\text{สูตร IOC} = \frac{\Sigma R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามที่ต้องการ

$\Sigma R$  แทน ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

$N$  แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

จากนั้นนำผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อ เกณฑ์ตัดสิน IOC มีค่า 0.50 ขึ้นไป มาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และลงความคิดเห็นว่าข้อคำถามแต่ละข้อวัดได้ ตรงตามวัตถุประสงค์ และนำผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ มาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ทุกข้อคำถามโดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 1.00

2.5 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา

2.6 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารและครู ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) เท่ากับ 0.98

2.7 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอความเห็นชอบ และจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้อำนวยการสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย โดยให้ผู้บริหารและครูตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง เพื่อความสะดวกแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งกำหนดวัน เวลา ในการเก็บข้อมูลให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายที่เป็นกลุ่มตัวอย่างรับทราบ

3. ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามจำนวน 313 ฉบับ และเก็บรวบรวมแบบสอบถามภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งได้รับกลับคืนมา 313 ชุด คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์

4. นำแบบสอบถามที่ได้คืนมา ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป มีขั้นตอนดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้คืนจากสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย มาตรวจสอบความถูกต้องและมีความสมบูรณ์ในการตอบ

2. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามทั้งหมดมาจัดระเบียบข้อมูลและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

3. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

4. วิเคราะห์สภาพการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย โดยมีเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง สภาพการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง สภาพการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง สภาพการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง สภาพการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง สภาพการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5. เปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามอายุ และประสบการณ์ในการทำงาน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษามี 2 ประเภท ได้แก่

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อบรรยายข้อมูลทั่วไป ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
2. สถิติอนุมานหรืออ้างอิง (Inferential Statistics) เพื่อการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ระดับ 0.05



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ผู้วิจัยได้นำเสนอ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขั้นตอนการวิจัย โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามอายุ และประสบการณ์ในการทำงาน

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ แทนความหมาย ดังต่อไปนี้

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean)

S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

\* แทน ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

df แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)

SS แทน ผลบวกของค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Squares)

F แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบค่า F (F-test)

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน โดยการแจกแจงความถี่ และร้อยละ มีรายละเอียดดังตาราง 3 ดังนี้

ตาราง 3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

	จำนวน	ร้อยละ
1. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	54	17.30
31-40 ปี	92	29.40
41-50 ปี	83	26.50
51 ปีขึ้นไป	84	26.80
<b>รวม</b>	<b>313</b>	<b>100.0</b>
2. ประสบการณ์ในการทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	62	19.80
ระหว่าง 5-10 ปี	87	27.80
มากกว่า 10 ขึ้นไป	164	52.40
<b>รวม</b>	<b>313</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 313 คน ส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 29.40 รองลงมาตามลำดับ คือ อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 84 คน คิดเป็น ร้อยละ 26.80 รองลงมา อายุ 41-50 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 26.50 และลำดับสุดท้ายคือ ต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 17.30

ด้านประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 10 ขึ้นไป จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 52.40 รองลงมาตามลำดับ คือ ระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 และน้อยที่สุด คือ ต่ำกว่า 5 ปี มีจำนวน 62 คน คิดเป็น ร้อยละ 19.80

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย**

1. การวิเคราะห์ข้อมูลระดับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในภาพรวม มี 7 ด้าน คือ 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้าน กลยุทธ์ 3) ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้ 5) ด้านบุคลากร 6) ด้านการปฏิบัติการ และ 7) ด้านผลลัพธ์ โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ปรากฏผลดังตาราง 4 ดังนี้

**ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสภาพการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในภาพรวม**

ด้าน	สภาพการบริหารสถานศึกษาของ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	ระดับสภาพการบริหารสถานศึกษา			
		$\bar{X}$	(S.D.)	ระดับ	อันดับ
1	ด้านการนำองค์กร	4.30	0.66	มาก	1
2	ด้านกลยุทธ์	4.26	0.71	มาก	2
3	ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.19	0.69	มาก	3
4	ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้	4.14	0.70	มาก	4
5	ด้านบุคลากร	4.09	0.69	มาก	5
6	ด้านการปฏิบัติการ	4.07	0.72	มาก	6
7	ด้านผลลัพธ์	4.07	0.68	มาก	6
รวมเฉลี่ย		4.18	0.64	มาก	

จากตาราง 4 พบว่า ระดับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการนำองค์กร ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.66) รองลงมา คือ ด้านกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.71) และน้อยที่สุด คือ ด้านผลลัพธ์ ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.68) และด้านการปฏิบัติการ ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.72)

2. การวิเคราะห์ระดับระดับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายในรายด้าน มีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสภาพการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านการนำองค์กร

ด้าน	ด้านการนำองค์กร	ระดับสภาพการบริหารสถานศึกษา			
		$\bar{X}$	(S.D.)	ระดับ	อันดับ
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหาร	4.40	0.68	มาก	2
2	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักประชาธิปไตยในการบริหารงาน	4.29	0.75	มาก	4
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิกภาพที่ดีวางตัวได้อย่างเหมาะสม	4.45	0.67	มาก	1
4	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	4.33	0.73	มาก	3
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามคำสั่งโดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในกระบวนการทำงาน	4.18	0.87	มาก	7
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติตนโดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม	4.22	0.78	มาก	6
7	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดนโยบาย และมีระบบการกำกับดูแลองค์กร เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา	4.25	0.73	มาก	5

ตาราง 5 (ต่อ)

ด้าน	ด้านการนำองค์กร	ระดับสภาพการบริหารสถานศึกษา			
		$\bar{X}$	(S.D.)	ระดับ	อันดับ
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบทางจริยธรรม ปฏิบัติตนตามกฎหมาย	4.40	0.67	มาก	2
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองสังคม สามารถทำให้องค์กรมีความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง	4.17	0.78	มาก	8
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.30</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 5 พบว่า ระดับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านการนำองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิกภาพที่ดีวางตัวได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.67) ลำดับรองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหาร ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.68) และ ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อทางจริยธรรม ปฏิบัติตนตามกฎหมาย ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.67) และข้อที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองสังคม สามารถทำให้องค์กรมีความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.78)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสภาพการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านกลยุทธ์

ด้าน	ด้านกลยุทธ์	ระดับสภาพการบริหารสถานศึกษา			
		$\bar{X}$	(S.D.)	ระดับ	อันดับ
1	สถานศึกษามีการวางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของสถานศึกษาที่ชัดเจน	4.41	0.72	มาก	1
2	สถานศึกษามีการเตรียมการสำหรับอนาคตในการคาดการณ์สถานการณ์ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา เพื่อวางแผนกลยุทธ์	4.27	0.73	มาก	2
3	สถานศึกษามีกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ มุ่งเน้นความท้าทายและความได้เปรียบของสถานศึกษา	4.25	0.77	มาก	4
4	สถานศึกษาส่งเสริมให้ผลการดำเนินการโดยรวมของสถานศึกษาดีขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต	4.24	0.75	มาก	5
5	สถานศึกษามีกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรม	4.12	0.95	มาก	6
6	สถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัว ตรวจสอบ และประเมินผล เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้	4.26	0.75	มาก	3
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.26</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 6 พบว่า ระดับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านกลยุทธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด คือ สถานศึกษา

มีการวางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของสถานศึกษาที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.72) ลำดับรองลงมาคือ สถานศึกษามีการเตรียมการสำหรับอนาคตในการคาดการณ์สถานการณ์ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา เพื่อวางแผนกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.73) และข้อที่น้อยที่สุด คือ สถานศึกษามีกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรม ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.95)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสภาพการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ด้าน	ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับสภาพการบริหารสถานศึกษา			
		$\bar{X}$	(S.D.)	ระดับ	อันดับ
1	สถานศึกษามีการบริหารสถานศึกษา ที่ให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.20	0.73	มาก	1
2	สถานศึกษาใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม	4.18	0.72	มาก	3
3	สถานศึกษารับฟังเสียงและสร้างความผูกพันของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับโรงเรียน	4.18	0.76	มาก	3
4	สถานศึกษาพัฒนาสถานศึกษา ร่วมกับนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับโรงเรียน เพื่อทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี	4.19	0.74	มาก	2
5	สถานศึกษามีเครือข่ายสถานศึกษาที่เข้มแข็ง ทำให้สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนและสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน	4.18	0.74	มาก	3
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.19</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 7 พบว่า ระดับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด คือ สถานศึกษามีการบริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.73) ลำดับรองลงมาคือ สถานศึกษาพัฒนาสถานศึกษาร่วมกับนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน เพื่อทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.74) และข้อที่น้อยที่สุด คือ สถานศึกษาใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.72) สถานศึกษารับฟังเสียงและสร้างความผูกพันของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.76) และ สถานศึกษามีเครือข่ายสถานศึกษาที่เข้มแข็ง ทำให้สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนและสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.74)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสภาพการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้

ด้าน	ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้	ระดับสภาพการบริหารสถานศึกษา			
		$\bar{X}$	(S.D.)	ระดับ	อันดับ
1	สถานศึกษามีการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยนำมาใช้กับทุกฝ่ายงานของสถานศึกษา	4.20	0.77	มาก	1
2	สถานศึกษามีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์	4.12	0.76	มาก	4
3	สถานศึกษามีการปรับปรุงแก้ไข และประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา	4.14	0.76	มาก	3

ตาราง 8 (ต่อ)

ด้าน	ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้	ระดับสภาพการบริหารสถานศึกษา			
		$\bar{X}$	(S.D.)	ระดับ	อันดับ
4	สถานศึกษามีฐานข้อมูลของ สถานศึกษาเพื่ออำนวยความสะดวกใน การใช้งานต่อบุคลากร	4.10	0.77	มาก	5
5	สถานศึกษามีการเผยแพร่การ ดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นที่ ประจักษ์ต่อสาธารณชน	4.15	0.74	มาก	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.14</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 8 พบว่า ระดับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด คือ สถานศึกษามีการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยนำมาใช้กับทุกฝ่ายงานของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.77) ลำดับรองลงมาคือ สถานศึกษามีการเผยแพร่การดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชน ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.74) และข้อที่น้อยที่สุด คือ สถานศึกษามีฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่ออำนวยความสะดวกในการใช้งานต่อบุคลากร ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.77)

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสภาพการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านบุคลากร

ด้าน	ด้านบุคลากร	ระดับสภาพการบริหารสถานศึกษา			
		$\bar{X}$	(S.D.)	ระดับ	อันดับ
1	สถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษา โดยให้ความสำคัญแก่บุคลากรในสถานศึกษา	4.12	0.73	มาก	1
2	สถานศึกษามีการประเมินความต้องการ ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร	4.09	0.73	มาก	3
3	สถานศึกษามีการดำเนินการให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย	4.04	0.77	มาก	4
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการอำนวยความสะดวกหรือสนับสนุนทรัพยากร สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาบุคลากร เช่น การอบรม สัมมนา เพื่อสร้างศักยภาพในการพัฒนาตนเองของบุคลากร	4.12	0.76	มาก	1
5	สถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	4.10	0.78	มาก	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.09</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 9 พบว่า ระดับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด คือ สถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาโดยให้ความสำคัญแก่บุคลากรในสถานศึกษา

( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.73) และผู้บริหารสถานศึกษามีการอำนวยความสะดวกหรือสนับสนุนทรัพยากร สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาบุคลากร เช่น การอบรม สัมมนา เพื่อสร้างศักยภาพในการพัฒนาตนเองของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.76) ลำดับรองลงมา คือ สถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.78) และข้อที่น้อยที่สุด คือ สถานศึกษามีการดำเนินการให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.77)

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสภาพการบริหารสถานศึกษา ผู้ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงราย ด้านการปฏิบัติการ

ด้าน	ด้านการปฏิบัติการ	ระดับสภาพการบริหารสถานศึกษา			
		$\bar{X}$	(S.D.)	ระดับ	อันดับ
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษามีการดำเนินการที่มีความเป็นเลิศ สถานศึกษามีการออกแบบ	4.10	0.75	มาก	1
2	จัดการ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม ด้านหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอน	4.09	0.82	มาก	2
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการทำงาน และเทคนิคการบริหารงานที่หลากหลาย	3.98	0.74	มาก	4

ตาราง 10 (ต่อ)

ด้าน	ด้านการปฏิบัติการ	ระดับสภาพการบริหารสถานศึกษา			
		$\bar{X}$	(S.D.)	ระดับ	อันดับ
4	สถานศึกษามีการปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.07	0.79	มาก	3
5	สถานศึกษามีระบบการประเมินและติดตามผลการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงแก้ไข ให้สถานศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ	4.09	0.76	มาก	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.07</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 10 พบว่า ระดับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านการปฏิบัติการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษามีการดำเนินการที่มีความเป็นเลิศ ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.75) ลำดับรองลงมาคือ สถานศึกษามีการออกแบบ จัดการ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม ด้านหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.82) และสถานศึกษามีระบบการประเมินและติดตามผลการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงแก้ไข ให้สถานศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.76) และข้อที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการทำงาน และเทคนิคการบริหารงานที่หลากหลาย ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.74)

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสภาพการบริหาร  
สถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านผลลัพธ์

ด้าน	ด้านผลลัพธ์	ระดับสภาพการบริหารสถานศึกษา			
		$\bar{X}$	(S.D.)	ระดับ	อันดับ
1	สถานศึกษามีรูปแบบการบริหาร สถานศึกษาโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้าน หลักสูตรและกระบวนการจัด การเรียนรู้ที่ทันสมัย ผลลัพธ์ของการดำเนินการบริหาร	4.09	0.72	มาก	2
2	สถานศึกษาตอบสนองต่อความ ต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ผลลัพธ์ของการดำเนินการบริหาร	4.03	0.70	มาก	4
3	สถานศึกษาตอบสนองต่อความ พึงพอใจของผู้รับบริการจากการ ปฏิบัติงานของบุคลากร บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้	4.08	0.70	มาก	3
4	ความสามารถในการนำพา สถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย ตามกลยุทธ์	4.16	0.76	มาก	1
5	สถานศึกษามีสภาพคล่องด้านการเงิน และเป็นที่ยอมรับจากสังคม	4.01	0.81	มาก	5
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.07</b>	<b>0.68</b>	มาก	

จากตาราง 11 พบว่า ระดับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านผลลัพธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด คือ บุคลากร  
ในสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการนำพาสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์  
( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.76) ลำดับรองลงมาคือ สถานศึกษามีรูปแบบการบริหารสถานศึกษา

โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัย ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.72) และข้อที่น้อยที่สุด คือ สถานศึกษามีสภาพคล่องด้านการเงินและเป็นที่ยอมรับจากสังคม ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.81)

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย จำแนกตามอายุ และประสบการณ์ในการทำงาน

1. การเปรียบเทียบสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายในภาพรวม จำแนกตามอายุ มีรายละเอียด ดังนี้

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในภาพรวม จำแนกตามอายุ

อายุ	n	$\bar{X}$	S.D.
ต่ำกว่า ปี 30	54	3.55	67.0
31-40 ปี	92	4.11	66.0
41-50 ปี	83	4.38	52.0
51 ปีขึ้นไป	84	4.45	38.0
<b>รวม</b>	<b>313</b>	<b>4.18</b>	<b>64.0</b>

จากตาราง 12 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายในภาพรวม จำแนกตามอายุพบว่า ช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.38) รองลงมาคือ ช่วงอายุ 41-50 ปี ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.52) ช่วงอายุ 31-40 ปี ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.66) และช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = 0.67) ตามลำดับ

ตาราง 13 แสดงผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของ  
สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย  
ในภาพรวม จำแนกตามอายุ

แหล่งความแปรปรวน	ss	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	31.70	3.00	10.57	33.62	0.00*
ภายในกลุ่ม	97.12	309.00	0.31		
รวม	128.82	312.00			

#### Test of Homogeneity of Variances

(Levene Statistic = 10.36, df1 = 3, df2 = 309, Sig. = 0.00)

#### Robust Tests of Equality of Means

(Welch Statistic = 30.40, df1 = 3, df2 = 151.68, Sig. = 0.00)

#### Robust Tests of Equality of Means

(Brown-Forsythe Statistic = 32.41, df1 = 3, df2 = 226.90, Sig. = 0.00)

หมายเหตุ: \*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 13 ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายในภาพรวม จำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติทดสอบ F Test, Welch Test และ Brown-Forsythe Test พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีอายุต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ในการวิเคราะห์ภายหลัง (Post Hoc comparison) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแต่ละคู่ ผู้วิจัยทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett's T3 เนื่องจากความแปรปรวนของประชากรไม่เท่ากัน (Levene Statistic = 10.36, df1 = 3, df2 = 309, Sig. = 0.00) ได้ผลการวิเคราะห์แสดงรายละเอียดดังตาราง 14

ตาราง 14 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของ Dunnett's T3 จำแนกตามอายุ

อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี $\bar{X} = 3.55$	31-40 ปี $\bar{X} = 4.11$	41-50 ปี $\bar{X} = 4.38$	51 ปีขึ้นไป $\bar{X} = 4.45$
ต่ำกว่า 30 ปี $\bar{X} = 3.55$	-	-0.56*	-0.83*	-0.90*
31-40 ปี $\bar{X} = 4.11$		-	-0.27*	-0.34*
41-50 ปี $\bar{X} = 4.38$			-	-0.07
51 ปีขึ้นไป $\bar{X} = 4.45$				-

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 14 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีช่วงอายุต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามอายุ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 5 คู่ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา แตกต่างจากช่วงอายุ 31-40 ปี, 41-50 ปี และ 51 ปีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีช่วงอายุ 31-40 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างจากช่วงอายุ 41-50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีช่วงอายุ 41-50 ปี และช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. การเปรียบเทียบสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน มีรายละเอียด ดังนี้

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพการบริหารสถานศึกษา  
 สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
 เชียงราย ในภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

อายุ	n	$\bar{X}$	S.D.
น้อยกว่า 5 ปี	62	3.65	.077
ระหว่าง 5-10 ปี	87	4.09	6.02
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	164	4.42	.044
<b>รวม</b>	<b>313</b>	<b>4.18</b>	<b>64.0</b>

จากตาราง 15 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายในภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.44) รองลงมาคือ ระหว่าง 5-10 ปี ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.62) และน้อยกว่า 5 ปี ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.77) ตามลำดับ

ตาราง 16 แสดงผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของ  
 สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายใน  
 ภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ความแปรปรวน	ss	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	27.16	2.00	13.58	41.41	0.00*
ภายในกลุ่ม	101.66	310.00	0.33		
<b>รวม</b>	<b>128.82</b>	<b>312.00</b>			

#### Test of Homogeneity of Variances

(Levene Statistic = 25.48, df1 = 2, df2 = 310, Sig. = 0.00)

#### Robust Tests of Equality of Means

(Welch Statistic = 32.06, df1 = 2, df2 = 123.24, Sig. = 0.00)

(Brown-Forsythe Statistic = 31.91, df1 = 2, df2 = 153.29, Sig. = 0.00)

หมายเหตุ: \* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 16 ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงรสายในภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้สถิติทดสอบ F Test, Welch Test และ Brown-Forsythe Test พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ในการวิเคราะห์ภายหลัง (Post Hoc comparison) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแต่ละคู่ ผู้วิจัยทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett's T3 เนื่องจากความแปรปรวนของประชากรไม่เท่ากัน (Levene Statistic = 25.48, df1 = 2, df2 = 310, Sig. = 0.00) ได้ผลการวิเคราะห์แสดงรายละเอียดดังตาราง 17

**ตาราง 17 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของ Dunnett's T3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน**

ประสบการณ์ในการทำงาน	น้อยกว่า 5 ปี $\bar{X} = 3.65$	ระหว่าง 5-10 ปี $\bar{X} = 4.09$	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป $\bar{X} = 4.42$
น้อยกว่า 5 ปี $\bar{X} = 3.65$	-	-0.44*	-0.77*
ระหว่าง 5-10 ปี $\bar{X} = 4.09$		-	-0.33*
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป $\bar{X} = 4.42$			-

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 17 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงรสาย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา แตกต่างจากระหว่าง 5-10 ปี และ มากกว่า 10 ปีขึ้นไป นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยนี้ เป็นการศึกษาระดับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย วัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามอายุ และประสบการณ์ในการทำงาน

ผู้วิจัยได้นำเสนอหัวข้อ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

### สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาระดับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในภาพรวม อยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการนำองค์กร รองลงมา คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้ ด้านบุคลากร ตามลำดับ และน้อยสุด คือ ด้านผลลัพธ์ และ ด้านการปฏิบัติการ

2. ผลการเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามอายุ และประสบการณ์ในการทำงาน

2.1 ผลการเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายในภาพรวม จำแนกตามอายุ โดยใช้

สถิติทดสอบ F Test, Welch Test และ Brown–Forsythe Test พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีอายุต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจากการวิเคราะห์ภายหลัง (Post Hoc comparison) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแต่ละคู่ โดยทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett's T3 เนื่องจากความแปรปรวนของประชากรไม่เท่ากัน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีช่วงอายุต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย จำแนกตามอายุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 5 คู่ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา แตกต่างจากช่วงอายุ 31–40 ปี, 41–50 ปี และ 51 ปีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีช่วงอายุ 31–40 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างจากช่วงอายุ 41–50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีช่วงอายุ 41–50 ปี และช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.2 ผลการเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย ในภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้สถิติทดสอบ F Test, Welch Test และ Brown–Forsythe Test พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจากการวิเคราะห์ภายหลัง (Post Hoc comparison) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแต่ละคู่ โดยทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett's T3 เนื่องจากความแปรปรวนของประชากรไม่เท่ากัน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา แตกต่างจากระหว่าง 5–10 ปี และ มากกว่า 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 5–10 ปี และมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย มีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณาและนำมาอภิปราย ดังนี้

การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทั้ง 7 ด้าน คือ 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านกลยุทธ์ 3) ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้ 5) ด้านบุคลากร 6) ด้านการปฏิบัติการ และ 7) ด้านผลลัพธ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย มีการกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ โดยมีทิศทางการพัฒนาจากวิสัยทัศน์ขององค์กรคือ องค์กรแห่งความสุข ทันสมัย บริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่คุณภาพที่เป็นเลิศ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลในการขับเคลื่อนนโยบาย กลยุทธ์ พันธกิจ เป้าประสงค์ต่าง ๆ ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรต่าง ๆ นอกจากนี้แล้วยังมีการสนับสนุนให้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ได้จัดทำโครงการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ในระดับ SCQA และระดับ OBECQA ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตรารภรณ์ สามไชย (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 41 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลธร กิมอารีย์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย อ้างอิงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารของโรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ผลการวิจัยพบว่า การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัยอิงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ทั้ง 7 หมวด อยู่ในระดับมาตรฐานเช่นกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความสำคัญของการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ คือ

การยกระดับการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาของตนเองให้มีประสิทธิภาพ และมุ่งสู่การปรับปรุงพัฒนากระบวนการดำเนินงานให้มีมาตรฐานทัดเทียมระดับสากล สถานศึกษาจึงต้องกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย แนวทางการขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำของผู้บริหาร และได้รับการตอบสนอง การร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบจากคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา คณะครูและบุคลากรของโรงเรียน รวมทั้งนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีคณะทำงานที่มีศักยภาพ มีความคล่องตัวในการดำเนินการตามที่วางแผนพัฒนาสถานศึกษาให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2. จากผลการเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามอายุ และประสบการณ์ในการทำงาน สามารถอภิปรายได้ ดังนี้

2.1 การเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในภาพรวม จำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติทดสอบ F Test, Welch Test และ Brown-Forsythe Test พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีอายุต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจากการวิเคราะห์ภายหลัง (Post Hoc comparison) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแต่ละคู่ โดยทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett's T3 เนื่องจากความแปรปรวนของประชากรไม่เท่ากัน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีช่วงอายุต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามอายุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 5 คู่ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา แตกต่างจากช่วงอายุ 31-40 ปี, 41-50 ปี และ 51 ปีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีช่วงอายุ 31-40 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างจากช่วงอายุ 41-50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีช่วงอายุ 41-50 ปี และช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีอายุต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย แตกต่างกัน กล่าวได้ว่า อายุ เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรม การสื่อสาร

การแสดงความคิด ความเชื่อของบุคคลที่มีอายุหรือวัยที่แตกต่างกัน เนื่องจากอายุจะเป็นตัวกำหนด หรือเป็นสิ่งที่บ่งบอกเกี่ยวกับความเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในเรื่องต่าง ๆ ของบุคคล ทำให้ส่งผลต่อความคิดเห็นในการทำงาน จึงแตกต่างกันตามช่วงวัย ส่วนผู้บริหารสถานศึกษา และครูอายุ 41-50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องจากอยู่ในช่วงวัยใกล้เคียงกัน ทำให้ประสบการณ์ชีวิต มุมมอง ค่านิยม ทักษะคติ ความคิดเห็นในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤษณา ศรีบุญเพ็ง (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ เครือข่ายกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีอายุและประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ เครือข่ายกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.2 การเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้สถิติทดสอบ F Test, Welch Test และ Brown-Forsythe Test พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจากการวิเคราะห์ภายหลัง (Post Hoc comparison) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแต่ละคู่ โดยทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett's T3 เนื่องจากความแปรปรวนของประชากรไม่เท่ากัน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา แตกต่างจากระหว่าง 5-10 ปี และ มากกว่า 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย แตกต่างกัน เนื่องจากความคิดเห็นเกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ของบุคคล ตามระยะเวลาของประสบการณ์ในการทำงาน จะเห็นได้ว่าผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ ความคิดเห็นต่อการบริหารงานของสถานศึกษาที่แตกต่างกัน และยังสอดคล้องกับ Oskamp (1977) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความคิดเห็น คือประสบการณ์โดยตรงของบุคคลที่บุคคลได้ประสบกับเหตุการณ์ด้วยตัวเอง หรือได้พบเห็นจะทำให้บุคคลมีความพึงใจ และเกิดความคิดต่อประสบการณ์เหล่านั้นต่างกัน ส่งผลให้ผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

### **ข้อเสนอแนะ**

#### **ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้**

จากการศึกษาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. สถานศึกษาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการบริหารงานและเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) โดยนำไปปรับปรุงยุคที่ใช้ โดยเทียบเคียงให้เหมาะสมกับบริบทการบริหารจัดการของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง

2. จากผลการศึกษาครั้งนี้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านผลลัพธ์ และด้านการปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สถานศึกษาควรปรับปรุงด้านผลลัพธ์และด้านปฏิบัติการของตนเองให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ อาจจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศจากสถานศึกษาที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นต้นแบบระดับประเทศ

#### **ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กมลธร กิมอารีย์. (2560). สภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย อิงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- วารสาร อิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา**, 12(4), 63–74.
- กรมวิชาการ. (2549). **แนวทางการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **คู่มือการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2549). **การพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- กฤษณา ศรีบุญเพ็ง. (2565). การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ เครือข่ายกรุงเทพมหานคร. **Journal of Roi Kaensarn Academi**, 7(9), 1–14.
- จรรยา มุงการนำ. (2535). **เทคนิคการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อความป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- จิตราภรณ์ สามไชย. (2561). **แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2545). **การบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อส่งเสริมกรุงเทพ.
- ชุติมา มุสิกานนท์. (2564). **แนวคิดของการบริหารการศึกษาเพื่อความป็นเลิศ**. **วารสารบัณฑิตวิทยาลัยรำไพพรรณี**, 1(1), 13–25.
- โชติช่วง พันธุ์เวส. (2551). **แม่แบบการจัดการศึกษาเชิงคุณภาพ SIPPO MODEL**. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ทวน เทียงเจริญ. (2563). **การพัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ค.ศ., มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปทุมธานี.
- ธีระ รุญเจริญ. (2546). **การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553. (22 กรกฎาคม 2553). **ราชกิจจานุเบกษา**. 127(45 ก). หน้า 1–3.

- พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์. (2540). **เอกสารประกอบการบรรยายวิชาภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2546). **รางวัลคุณภาพแห่งชาติ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- สมโภชน์ นพคุณ. (2541). **คู่มือปฏิบัติการ เรื่องการบริหารสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน สถาบันข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
- สังวรณ์ ังดกระโทก. (2562). **การประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีลคอล์ม บอลดริจในการประเมินคุณภาพภายนอก ของสถานศึกษาระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน**. สืบค้นเมื่อ 10 กรกฎาคม 2566, จาก <https://www.onesqa.or.th/upload/download/202112081155356.pdf>
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย. (2565). **รายงานการสังเคราะห์ผลการประเมินตนเอง ของสถานศึกษา (SAR) ปีการศึกษา 2564**. เชียงราย: โรงพิมพ์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย. (2566). **ระบบบริการข้อมูลภาครัฐ Big DATA**. สืบค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2566, จาก <http://eduweb.in.th/bigdatasesaocr/index.php>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). **แนวทางการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาตามกฎหมายกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และ วิธีการกระจายอำนาจบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ. 2550**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA ปี 2565–2568**. สืบค้นเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2566, จาก [https://drive.google.com/file/d/1nr-ChHd\\_yVrDziZBBRJ0GoQkf41D9UNf/view](https://drive.google.com/file/d/1nr-ChHd_yVrDziZBBRJ0GoQkf41D9UNf/view)
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). **โรงเรียนรางวัลความเป็นเลิศของครูและ โรงเรียนประเทศฮ่องกง**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2545). **ปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ**

- พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: บุญศิริการพิมพ์.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2565). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2565-2566 (ฉบับลิขสิทธิ์)**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). **คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579**. สืบค้นเมื่อ 18 มกราคม 2566, จาก [https://www.stou.ac.th/Offices/Oaa/OaaOldPage/Professional/Train\\_Professional/oaalnf/oaal/Dept/Dept04/webcur63/Rule\\_MUA/Plan\\_Inter2560-2579.pdf](https://www.stou.ac.th/Offices/Oaa/OaaOldPage/Professional/Train_Professional/oaalnf/oaal/Dept/Dept04/webcur63/Rule_MUA/Plan_Inter2560-2579.pdf)
- สุพิศ โสภกา. (2560). **การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 จังหวัดขอนแก่น: กรณีศึกษา โรงเรียนเวงใหญ่วิทยาคม**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, ขอนแก่น.
- Australia Business Excellence Award. (1983). **Australian Business Excellence Awards ABEA**. Retrieved July 13, 2023, from <http://sai-global.com>
- Campbell, B. J. (1979). **Understanding Information System Foundation for Control**. New Delhi: Prentice-Hall of India.
- Deming, W. E. (1982), **Quality, Productivity, and Competitive Position**. Massachusetts: Cambridge Mass.
- European Mentoring and Coaching Council. (2015). **About the European Quality Award (EQA)**. Retrieved July 11, 2023, from <http://www.emccouncil.org/eu/en/accreditation/eqa>
- Evans, J. R. (2006). **Quality management, organization, strategy**. New York: West Publishing.
- Fayol, H. (1967). **General and Industrial Management**. New York: Pitman.
- Good, C. V. (1973). **Dictionary of Education**. New York: McGraw Hill.
- Greg, B. (1994). **Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm**. New York: McGraw-Hill.
- Gulick, L. (1987). **Papers on the Science of Administration**. New York: McGraw-Hill.

- Jesse. B. (1999). **Essentials of Psychological Testing**. New York: Harper & Row.
- Koontz, H., and Odonnell, C. (2001). **Essentials of Management**. New York: McGraw–Hill.
- Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607–610.
- Ministry of Administration. (2000). **The School Excellence Model: A Guide Singapore: The School Appraisal Branch, Schools Division, Ministry of Administration**. Singapore: Ministry of Administration
- National Institute of Standards and Technology. (2008). **Burbidge National Quality Program Educational Criteria for Performance Excellence**. Maryland: Gaithersburg.
- Oskamp, S. (1977). **Attitude and Opinion**. New Jersey: Prentice Hall.
- Peter, T. J., and Waterman, R. H. Jr. (1982). **In Search of Excellence: Lessons from America's**. New York: Warner Books.
- Sakthivel, P. B. (2005). TQM Implementation and Students' Satisfaction of Academic performance. **The TQM Magazine**, 17(6), 573–589.
- Sergiovanni, T. J. (1983). **The new school executive: A theory of administration**. New York: Harper and Row.
- Singapore Ministry of Ministration. (2000). **The school excellence model: A guide Singapore**. Singapore: The School Appraisal Branch, Schools Division, Ministry of Ministration.
- Spring. (2015). **The Singapore Quality Award: SQA**. Retrieved July 15, 2023, from <http://www.spring.gov.sg/portal/product/awards/sqa/>
- The European Quality Award. (1991). **European Quality Award EQA**. Retrieved July 13, 2023, from <http://european.quality.com.uk/faq>
- The Malcolm Baldrige National Quality Award. (1987). **Educational Criteria for Performance Excellence**. Retrieved July 13, 2023, from [www.baldrige.nist.gov](http://www.baldrige.nist.gov)
- The Outstanding Teachers and School Awards. (1994). **The Outstanding Teachers and School Awards: LIK. Consultation Document**. Bangkok: VTC Communication.

The Singapore Quality Awards. (1994). **The Singapore Quality Awards–SQA**. Retrieved July 13, 2023, from <https://spring.gov.sg/portaVproduct/awards/sqa>

Wiles, K. (1955). **Supervision for Better School**. New Jersey: Prentice–Hall.





ภาคผนวก

### ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ  
ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายแผนงานและพัฒนาคุณภาพนิสิต มหาวิทยาลัยพะเยา  
สถานที่ทำงาน วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
2. ดร.นริศรา เสือคล้าย  
ตำแหน่ง อาจารย์ผู้สอน มหาวิทยาลัยพะเยา  
สถานที่ทำงาน วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
3. นางสาวกัณชลิฎา จันทินอก  
ตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา  
สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านแม่คำ จังหวัดเชียงราย



ภาคผนวก ข ผลตรวจค่าสอดคล้องข้อคำถามกับเนื้อหาที่มุ่งวัดของแบบสอบถาม  
เพื่อการวิจัย (Item Congruence Index: IOC)

สูตรดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

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

เมื่อ IOC แทน ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามที่ต้องการ  
 $\sum R$  แทน ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ  
 $N$  แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถามคือ

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5–1.0 คัดเลือกไว้ใช้ได้
2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง



### แบบสอบถามงานวิจัย

ข้อคำถามเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

ประกอบด้วยข้อคำถาม 7 ด้าน

ข้อ ที่	สภาพการบริหารสถานศึกษาของ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3		
<b>ด้านการนำองค์กร</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยภาวะทาง อารมณ์ มีคุณธรรมจริยธรรมในการ บริหาร	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ โดยยึดหลักประชาธิปไตยในการ บริหารงาน	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิกภาพที่ดี วางตัวได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาล	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชี้แนะให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามคำสั่งโดย ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในกระบวนการ ทำงาน	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้ ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติตน โดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
7	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนด นโยบาย และมีระบบการกำกับดูแล องค์กร เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบ ทางจริยธรรม ปฏิบัติตนตามกฎหมาย	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

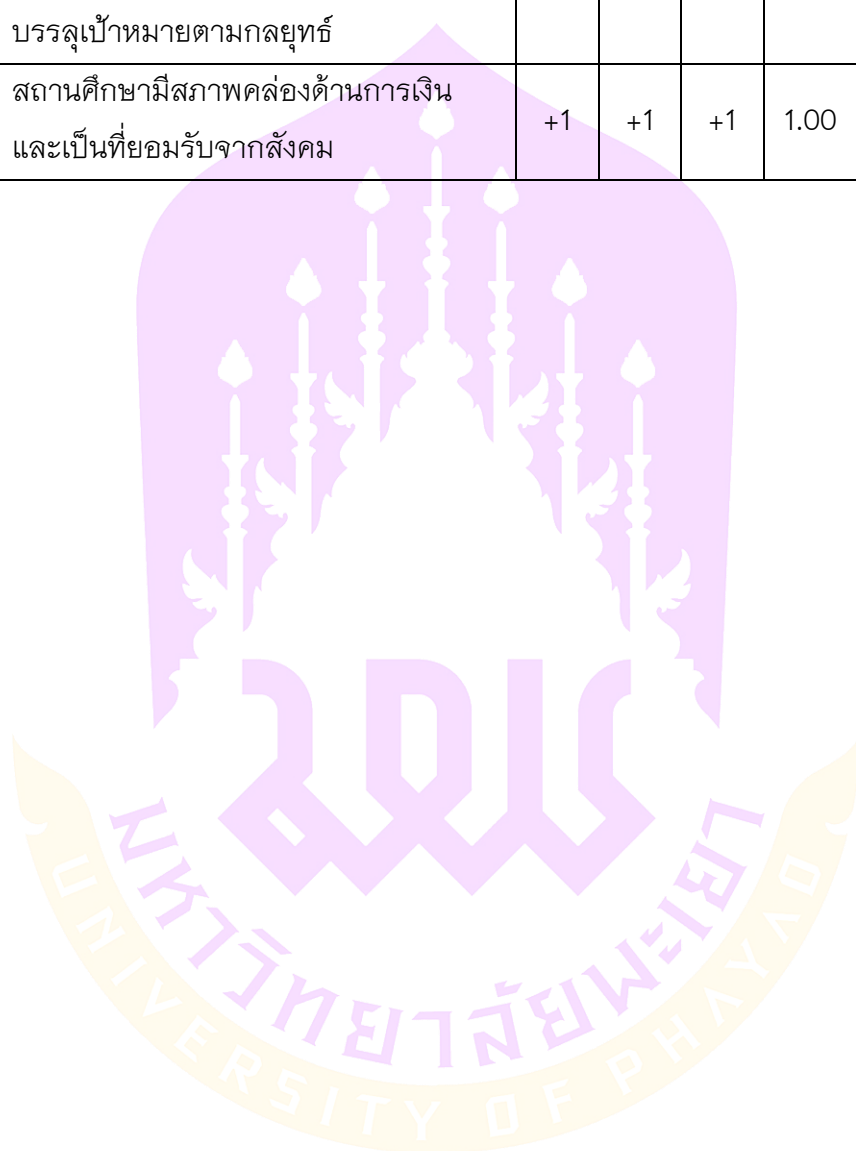
ข้อ ที่	สภาพการบริหารสถานศึกษาของ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3		
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองสังคม สามารถทำให้องค์กร มีความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
<b>ด้านกลยุทธ์</b>						
1	สถานศึกษามีการวางแผน กำหนด วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของสถานศึกษา ที่ชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2	สถานศึกษามีการเตรียมการสำหรับ อนาคตในการคาดการณ์สถานการณ์ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกของสถานศึกษา เพื่อวางแผนกลยุทธ์	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3	สถานศึกษามีกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกล ยุทธ์ มุ่งเน้นความท้าทาย และความ ได้เปรียบของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4	สถานศึกษาส่งเสริมให้ผลการดำเนินการ โดยรวมของสถานศึกษาดีขึ้นทั้งในปัจจุบัน และอนาคต	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
5	สถานศึกษามีกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่ กระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรม	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
6	สถานศึกษามีความสามารถในการ ปรับตัว ตรวจสอบ และประเมินผล เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตาม เป้าหมายที่วางไว้	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
<b>ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>						
1	สถานศึกษามีการบริหารสถานศึกษาที่ให้ ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	1.00	1.00	1.00	1.00	สอดคล้อง

ข้อ ที่	สภาพการบริหารสถานศึกษาของ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3		
2	สถานศึกษาใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม	1.00	1.00	1.00	1.00	สอดคล้อง
3	สถานศึกษารับฟังเสียงและสร้างความผูกพันของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน	1.00	1.00	1.00	1.00	สอดคล้อง
4	สถานศึกษาพัฒนาสถานศึกษาร่วมกับนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน เพื่อทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี	1.00	1.00	1.00	1.00	สอดคล้อง
5	สถานศึกษามีเครือข่ายสถานศึกษาที่เข้มแข็ง ทำให้สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนและสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน	1.00	1.00	1.00	1.00	สอดคล้อง
<b>ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้</b>						
1	สถานศึกษามีการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยนำมาใช้กับทุกฝ่ายงานของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2	สถานศึกษามีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3	สถานศึกษามีการปรับปรุงแก้ไข และประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4	สถานศึกษามีฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่ออำนวยความสะดวกในการใช้งานต่อบุคลากร	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

ข้อ ที่	สภาพการบริหารสถานศึกษาของ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3		
5	สถานศึกษามีการเผยแพร่การดำเนินงาน ของสถานศึกษาให้เป็นที่ประจักษ์ต่อ สาธารณชน	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
<b>ด้านบุคลากร</b>						
1	สถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษา โดยให้ความสำคัญแก่บุคลากรใน สถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2	สถานศึกษามีการประเมินความต้องการ ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของ บุคลากร	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3	สถานศึกษามีการดำเนินการให้บุคลากรมี ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการอำนวยความสะดวก หรือสนับสนุนทรัพยากร สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับ การพัฒนาบุคลากร เช่น การอบรม สัมมนา เพื่อสร้างศักยภาพในการพัฒนา ตนเองของบุคลากร	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
5	สถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูและ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายของ สถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
<b>ด้านการปฏิบัติการ</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการ สถานศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อส่งเสริม ให้สถานศึกษามีการดำเนินการที่มี ความเป็นเลิศ	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

ข้อ ที่	สภาพการบริหารสถานศึกษาของ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3		
2	สถานศึกษามีการออกแบบ จัดการ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม ด้านหลักสูตร และกระบวนการจัดการ เรียนการสอน	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการ ทำงาน และเทคนิคการบริหารงานที่ หลากหลาย	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4	สถานศึกษามีการปรับปรุงประสิทธิผล ของการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความ ต้องการและความพึงพอใจแก่นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
5	สถานศึกษามีระบบการประเมินและ ติดตามผลการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงแก้ไข ให้สถานศึกษา ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
<b>ด้านผลลัพธ์</b>						
1	สถานศึกษามีรูปแบบการบริหาร สถานศึกษาโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้าน หลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ ที่ทันสมัย	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2	ผลลัพธ์ของการดำเนินการบริหาร สถานศึกษาตอบสนองต่อความต้องการ ของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3	ผลลัพธ์ของการดำเนินการบริหาร สถานศึกษาตอบสนองต่อความพึงพอใจ ของผู้รับบริการจากการปฏิบัติงานของ บุคลากร	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

ข้อ ที่	สภาพการบริหารสถานศึกษาของ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3		
4	บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถในการนำพาสถานศึกษา บรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
5	สถานศึกษามีสภาพคล่องด้านการเงิน และเป็นที่ยอมรับจากสังคม	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง



**ภาคผนวก ค รายนามหน่วยงานที่ให้ความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย**

ผู้บริหารและครู โรงเรียนตำราขจรราษฎร์สงเคราะห์ โรงเรียนป่าแดดวิทยาคม โรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์ และโรงเรียนพญาเม็งราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำนวน 30 คน



ภาคผนวก ง ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Try Out)

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.983	40



ภาคผนวก จ รายนามหน่วยงานที่ให้ความอนุเคราะห์เข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

1. โรงเรียนสามัคคีวิทยาคม
2. โรงเรียนเม็่งรายมหาราชวิทยาคม
3. จุฬารัตนราชวิทยาลัย เชียงราย
4. โรงเรียนพานพิทยาคม
5. โรงเรียนเวียงป่าเป้าวิทยาคม
6. โรงเรียนแม่ลาววิทยาคม
7. โรงเรียนแม่จันวิทยาคม
8. โรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม
9. โรงเรียนวัดถ้ำปลาวิทยาคม
10. โรงเรียนเชียงของวิทยาคม
11. โรงเรียนเทิงวิทยาคม
12. โรงเรียนบุญเรืองวิทยาคม



## ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง การศึกษาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

#### คำชี้แจง

การศึกษาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย คำตอบของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับและไม่ส่งผลกระทบต่อใคร ๆ ต่อตัวท่าน รวมทั้งโรงเรียนของท่าน และขอให้ตอบตามความเป็นจริงและครบถ้วนทุกข้อคำถาม ทั้งนี้ผู้วิจัยต้องการนำข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ไปใช้พัฒนาและปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาต่อไป

แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีลักษณะเป็นแบบกำหนดคำตอบให้ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย เกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย แบ่งออกเป็น 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการนำองค์กร ด้าน กลยุทธ์ ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้ ด้านบุคลากร ด้านการปฏิบัติการ และด้านผลลัพธ์ โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ รวมทั้งหมด 40 ข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวรุ่งนภา ดอนเงิน

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา

หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. อายุ
  - ( ) 1. ต่ำกว่า 30 ปี
  - ( ) 2. 31-40 ปี
  - ( ) 3. 41-50 ปี
  - ( ) 4. 51 ปีขึ้นไป
2. ประสบการณ์ในการทำงาน
  - ( ) น้อยกว่า 5 ปี
  - ( ) ระหว่าง 5-10 ปี
  - ( ) มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

### ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ระดับความคิดเห็น” ที่ตรงสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง สภาพการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สภาพการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สภาพการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	สภาพการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
0	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน	✓				

จากตัวอย่างแสดงว่า ข้อ 0 ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็น 5 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ ที่	สภาพการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการนำองค์กร</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ทางอารมณ์ มีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหาร					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลัก ประชาธิปไตยในการบริหารงาน					
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิกภาพที่ดีวางตัวได้อย่าง เหมาะสม					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานตามคำสั่งโดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ใน กระบวนการทำงาน					
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้ครูและบุคลากร ทางการศึกษาปฏิบัติตนโดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม					
7	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดนโยบาย และมีระบบการกำกับดูแลองค์กร เพื่อให้บรรลุ ตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษา					

ข้อ ที่	สภาพการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบทางจริยธรรม ปฏิบัติตนตามกฎหมาย					
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองสังคม สามารถทำให้องค์กรมีความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง					
<b>ด้านกลยุทธ์</b>						
1	สถานศึกษามีการวางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของสถานศึกษาที่ชัดเจน					
2	สถานศึกษามีการเตรียมการสำหรับอนาคต ในการคาดการณ์สถานการณ์ โดยมีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา เพื่อวางแผนกลยุทธ์					
3	สถานศึกษามีกำหนดวัตถุประสงค์เชิง กลยุทธ์ มุ่งเน้น ความท้าทาย และความได้เปรียบของสถานศึกษา					
4	สถานศึกษาส่งเสริมให้ผลการดำเนินการโดยรวมของ สถานศึกษาดีขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต					
5	สถานศึกษามีกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กระตุ้น และทำให้เกิดนวัตกรรม					
6	สถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัว ตรวจสอบ และประเมินผล เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตาม เป้าหมายที่วางไว้					
<b>ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>						
1	สถานศึกษามีการบริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญ กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
2	สถานศึกษาใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม					
3	สถานศึกษารับฟังเสียงและสร้างความผูกพันของ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับโรงเรียน					

ข้อ ที่	สภาพการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
4	สถานศึกษาพัฒนาสถานศึกษาร่วมกับนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับ โรงเรียน เพื่อทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี					
5	สถานศึกษามีเครือข่ายสถานศึกษาที่เข้มแข็ง ทำให้สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนและ สามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน					
<b>ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้</b>						
1	สถานศึกษามีการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้ ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยนำมาใช้กับ ทุกฝ่ายงานของสถานศึกษา					
2	สถานศึกษามีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์					
3	สถานศึกษามีการปรับปรุงแก้ไข และประเมินผลการ ดำเนินงานของสถานศึกษา					
4	สถานศึกษามีฐานข้อมูลของสถานศึกษา เพื่ออำนวยความสะดวกในการใช้งานต่อบุคลากร					
5	สถานศึกษามีการเผยแพร่การดำเนินงานของ สถานศึกษาให้เป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชน					
<b>ด้านบุคลากร</b>						
1	สถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาโดยให้ ความสำคัญแก่บุคลากรในสถานศึกษา					
2	สถานศึกษามีการประเมินความต้องการ ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร					
3	สถานศึกษามีการดำเนินการให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย					

ข้อ ที่	สภาพการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการอำนวยความสะดวกหรือสนับสนุนทรัพยากร สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาบุคลากร เช่น การอบรม สัมมนา เพื่อสร้างศักยภาพในการพัฒนาตนเองของบุคลากร					
5	สถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา					
<b>ด้านการปฏิบัติการ</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษามีการดำเนินการที่มีความเป็นเลิศ					
2	สถานศึกษามีการออกแบบ จัดการ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม ด้านหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอน					
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการทำงาน และเทคนิคการบริหารงานที่หลากหลาย					
4	สถานศึกษามีการปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
5	สถานศึกษามีระบบการประเมินและติดตามผลการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงแก้ไข ให้สถานศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ					
<b>ด้านผลลัพธ์</b>						
1	สถานศึกษามีรูปแบบการบริหารสถานศึกษาโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัย					
2	ผลลัพธ์ของการดำเนินการบริหารสถานศึกษาตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					

ข้อ ที่	สภาพการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
3	ผลลัพธ์ของการดำเนินการบริหารสถานศึกษา ตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ จากการปฏิบัติงานของบุคลากร					
4	บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ความสามารถ ในการนำพาสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์					
5	สถานศึกษามีสภาพคล่องด้านการเงินและเป็นที่ยอมรับ จากสังคม					

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์สำหรับการตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก ข แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในโปรแกรมสำเร็จรูป  
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

**อายุ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ต่ำกว่า 30 ปี	54	4.2	17.3	17.3
	31-40 ปี	92	7.1	29.4	46.6
	41-50 ปี	83	6.4	26.5	73.2
	51 ปีขึ้นไป	84	6.5	26.8	100.0
	Total	313	24.3	100.0	
Missing	System	975	75.7		
Total		1288	100.0		

**ประสบการณ์**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยกว่า 5 ปี	62	4.8	19.8	19.8
	ระหว่าง 5-10 ปี	87	6.8	27.8	47.6
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	164	12.7	52.4	100.0
	Total	313	24.3	100.0	
Missing	System	975	75.7		
Total		1288	100.0		

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสภาพการบริหาร  
สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย  
ในภาพรวม

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
รวมด้าน1	313	2.44	5.00	4.2975	.65645
รวมด้าน2	313	2.50	5.00	4.2572	.70847
รวมด้าน3	313	2.20	5.00	4.1872	.68675
รวมด้าน4	313	1.80	5.00	4.1431	.70490
รวมด้าน5	313	1.80	5.00	4.0920	.69039
รวมด้าน6	313	2.00	5.00	4.0658	.71961
รวมด้าน7	313	2.00	5.00	4.0735	.68470
รวมด้าน	313	2.17	5.00	4.1757	.64256
Valid N (listwise)	313				

ผลการวิเคราะห์ระดับระดับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย วิทยาด้าน

### การนำองค์กร

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
leader1	313	3	5	4.40	.682
leader2	313	2	5	4.29	.751
leader3	313	3	5	4.45	.669
leader4	313	2	5	4.33	.731
leader5	313	2	5	4.18	.866
leader6	313	2	5	4.22	.783
leader7	313	3	5	4.25	.734
leader8	313	3	5	4.40	.673
leader9	313	2	5	4.17	.780
Valid N (listwise)	313				

### ด้านกลยุทธ์

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ด้านกลยุทธ์1	313	3	5	4.41	.716
ด้านกลยุทธ์2	313	3	5	4.27	.732
ด้านกลยุทธ์3	313	2	5	4.25	.769
ด้านกลยุทธ์4	313	3	5	4.24	.750
ด้านกลยุทธ์5	313	1	5	4.12	.954
ด้านกลยุทธ์6	313	2	5	4.26	.751
Valid N (listwise)	313				

### ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ค่านักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 1	313	2	5	4.20	.726
ค่านักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2	313	2	5	4.18	.722
ค่านักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3	313	2	5	4.18	.755
ค่านักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4	313	2	5	4.19	.736
ค่านักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5	313	2	5	4.18	.738
Valid N (listwise)	313				

### ด้านการวัดและประเมินผล

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้1	313	2	5	4.20	.767
ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้2	313	2	5	4.12	.756
ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้3	313	2	5	4.14	.756
ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้4	313	1	5	4.10	.770
ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้5	313	2	5	4.15	.744
Valid N (listwise)	313				

### ด้านบุคลากร

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ด้านบุคลากร1	313	2	5	4.12	.733
ด้านบุคลากร2	313	2	5	4.09	.731
ด้านบุคลากร3	313	2	5	4.04	.769
ด้านบุคลากร4	313	1	5	4.12	.760
ด้านบุคลากร5	313	1	5	4.10	.780
Valid N (listwise)	313				

### ด้านการปฏิบัติการ

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ด้านการปฏิบัติการ1	313	2	5	4.10	.753
ด้านการปฏิบัติการ2	313	2	5	4.09	.817
ด้านการปฏิบัติการ3	313	2	5	3.98	.738
ด้านการปฏิบัติการ4	313	2	5	4.07	.788
ด้านการปฏิบัติการ5	313	2	5	4.09	.761
Valid N (listwise)	313				

### ด้านผลลัพธ์

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ด้านผลลัพธ์1	313	2	5	4.09	.718
ด้านผลลัพธ์2	313	2	5	4.03	.702
ด้านผลลัพธ์3	313	2	5	4.08	.700
ด้านผลลัพธ์4	313	2	5	4.16	.758
ด้านผลลัพธ์5	313	1	5	4.01	.812
Valid N (listwise)	313				

ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามอายุ

### จำแนกตามอายุ รวมด้าน

#### Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ต่ำกว่า 30 ปี	54	3.5468	.66813	.09092	3.3644	3.7291	2.48	4.97
31-40ปี	92	4.1082	.66087	.06890	3.9713	4.2450	2.17	5.00
41-50ปี	83	4.3774	.51512	.05654	4.2649	4.4899	2.53	5.00
51 ปีขึ้นไป	84	4.4548	.37961	.04142	4.3724	4.5371	3.43	5.00
Total	313	4.1757	.64256	.03632	4.1043	4.2472	2.17	5.00

#### Test of Homogeneity of Variances

รวมด้าน		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
		Based on Mean	10.362	3	309
Based on Median	6.430	3	309	.000	
Based on Median and with adjusted df	6.430	3	240.939	.000	
Based on trimmed mean	9.722	3	309	.000	

#### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	31.699	3	10.566	33.618	.000
Within Groups	97.122	309	.314		
Total	128.820	312			

#### Robust Tests of Equality of Means

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	30.395	3	151.676	.000
Brown-Forsythe	32.407	3	226.898	.000

a. Asymptotically F distributed.

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: รวมค่าน

Dunnnett T3

(I) อายุ	(J) อายุ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
ต่ำกว่า 30 ปี	31-40 ปี	-.56139*	.11408	.000	-.8668	-.2560
	41-50 ปี	-.83065*	.10707	.000	-1.1182	-.5431
	51 ปีขึ้นไป	-.90800*	.09991	.000	-1.1776	-.6384
31-40 ปี	ต่ำกว่า 30 ปี	.56139*	.11408	.000	.2560	.8668
	41-50 ปี	-.26926*	.08913	.017	-.5064	-.0321
	51 ปีขึ้นไป	-.34661*	.08039	.000	-.5609	-.1324
41-50 ปี	ต่ำกว่า 30 ปี	.83065*	.10707	.000	.5431	1.1182
	31-40 ปี	.26926*	.08913	.017	.0321	.5064
	51 ปีขึ้นไป	-.07735	.07009	.847	-.2641	.1094
51 ปีขึ้นไป	ต่ำกว่า 30 ปี	.90800*	.09991	.000	.6384	1.1776
	31-40 ปี	.34661*	.08039	.000	.1324	.5609
	41-50 ปี	.07735	.07009	.847	-.1094	.2641

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ใน  
การทำงาน

จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน รวมค่าน

### Descriptives

รวมค่าน

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
น้อยกว่า 5 ปี	62	3.6528	.77374	.09826	3.4563	3.8493	2.17	4.97
ระหว่าง 5-10 ปี	87	4.0922	.61984	.06645	3.9601	4.2243	2.88	5.00
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	164	4.4177	.44377	.03465	4.3493	4.4861	2.53	5.00
Total	313	4.1757	.64256	.03632	4.1043	4.2472	2.17	5.00

### Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
รวมค่าน	Based on Mean	25.478	2	310	.000
	Based on Median	22.665	2	310	.000
	Based on Median and with adjusted df	22.665	2	281.464	.000
	Based on trimmed mean	25.124	2	310	.000

## ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	27.160	2	13.580	41.410	.000
Within Groups	101.660	310	.328		
Total	128.820	312			

## Robust Tests of Equality of Means

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	32.057	2	123.243	.000
Brown-Forsythe	31.906	2	153.288	.000

a. Asymptotically F distributed.

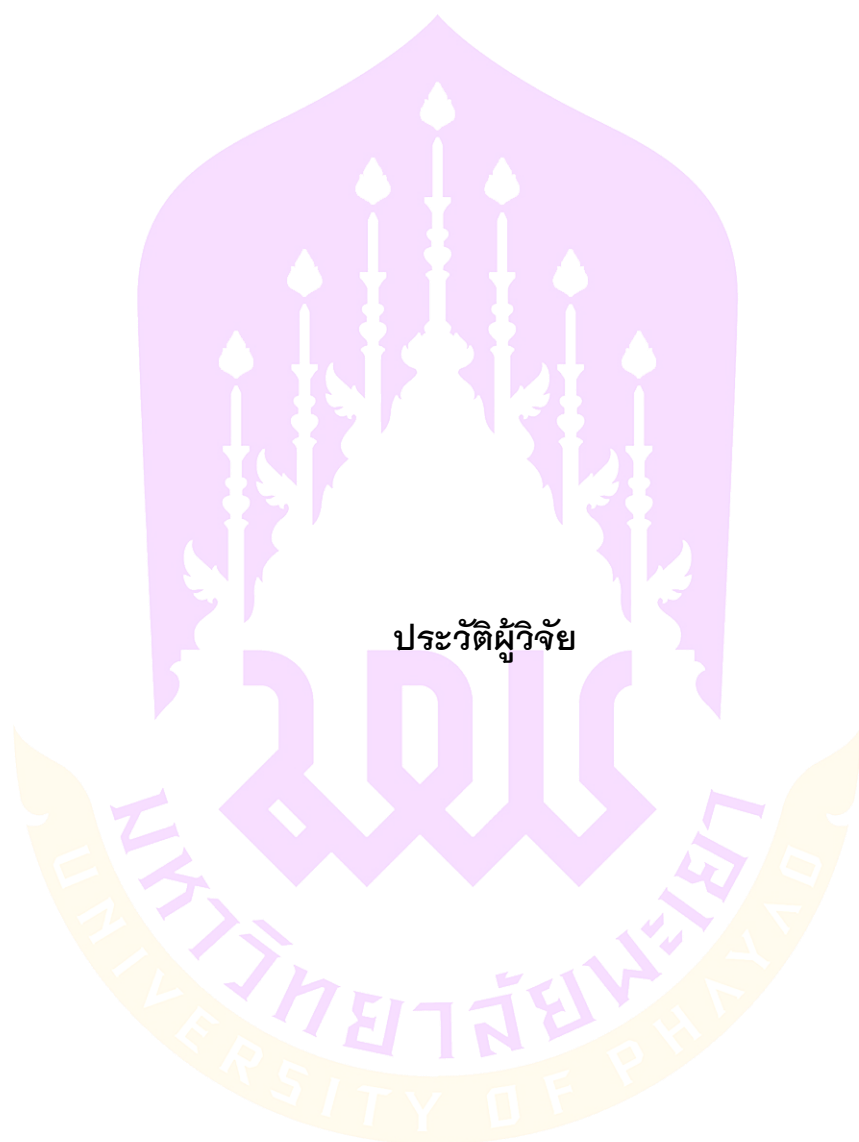
## Multiple Comparisons

Dependent Variable: รวมด้าน

Dunnett T3

(I) ประสพการณ์	(J) ประสพการณ์	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
น้อยกว่า 5 ปี	ระหว่าง 5-10 ปี	-.43942*	.11863	.001	-.7268	-.1521
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	-.76486*	.10420	.000	-1.0190	-.5107
ระหว่าง 5-10 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	.43942*	.11863	.001	.1521	.7268
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	-.32544*	.07495	.000	-.5066	-.1443
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	น้อยกว่า 5 ปี	.76486*	.10420	.000	.5107	1.0190
	ระหว่าง 5-10 ปี	.32544*	.07495	.000	.1443	.5066

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.



ประวัติผู้วิจัย

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	รุ่งนภา ดอนเงิน
วัน เดือน ปี เกิด	9 กุมภาพันธ์ 2536
สถานที่เกิด	จังหวัดพะเยา
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2599 ค.บ. (ภาษาอังกฤษ), มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, จังหวัดเชียงใหม่
ที่อยู่ปัจจุบัน	172/1 หมู่ 1 ตำบลออย อำเภอปง จังหวัดพะเยา
ผลงานตีพิมพ์	รุ่งนภา ดอนเงิน. (ผู้บรรยาย). (20 เมษายน 2567). การศึกษาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในการประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 10 (หน้า 188-201). พะเยา: กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา.

