

สภาพและแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 4



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
พฤษภาคม 2567  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

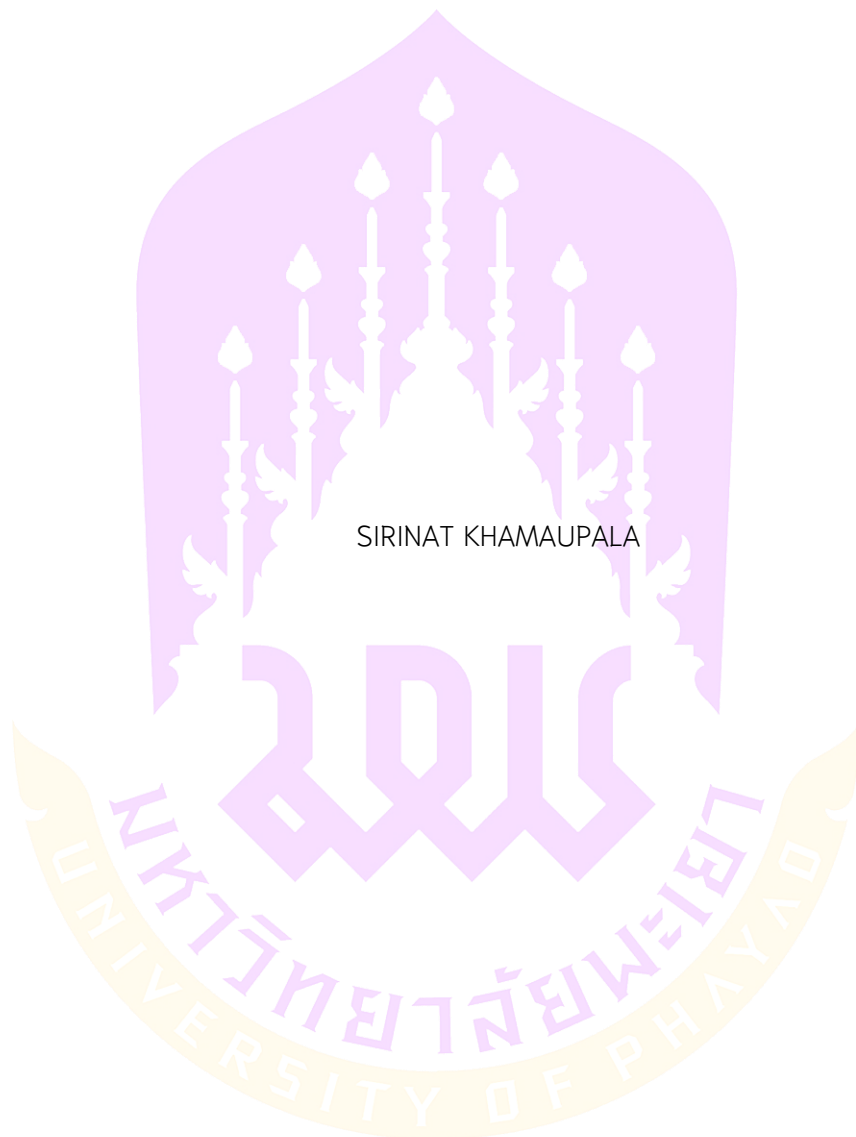
สภาพและแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชิงรราย เขต 4



ศิรินาถ คำอุปละ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
พฤษภาคม 2567  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

THE CONDITION AND APPROACH TO ADMINISTRATION TOWARD EXCELLENCE  
IN SCHOOLS UNDER THE CHIANGRAI PRIMARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 4



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

สภาพและแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เขียงราย เขต 4

ของ ศิรินาถ คำอุปละ

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(รองศาสตราจารย์ ดร. จิตติมา วรณศรี)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ดร. กษิณีภูมิ มีพรหม)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธิดาวลัย อุ่นทอง)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. รัชิต สุทธิพงษ์)

<b>เรื่อง:</b>	สภาพและแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 4
<b>ผู้ศึกษาค้นคว้า:</b>	ศิรินาถ คำอุปละ, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2566
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา:</b>	ดร. กษิฏวิญญ์ มีพรหม
<b>คำสำคัญ:</b>	การบริหารสู่ความเป็นเลิศ, การศึกษาประถมศึกษา, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา และศึกษาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 252 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด ทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 3 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และการตรวจสอบแบบสามเส้า ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก 2) แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 มีทั้งหมด 3 แนวทาง ประกอบด้วย 1) จัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการโดยมุ่งเน้นการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นที่มีการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาผ่านการเรียนรู้แบบ Active Learning ใช้รูปคในการประเมินผลเพื่อปรับเปลี่ยนเสริมพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน 2) สร้างความผูกพันกับผู้เรียนโดยการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมศักยภาพจากสภาพจริง และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการสร้างเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานและเชื่อถือได้ และ 3) รวบรวมความรู้โดยใช้ข้อมูล Big Data เพื่อนำผลการดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

**Title:** THE CONDITION AND APPROACH TO ADMINISTRATION TOWARD EXCELLENCE  
IN SCHOOLS UNDER THE CHIANGRAI PRIMARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 4

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

**Advisor:** Dr. Kasidit Meeprom

**Keywords:** management toward excellence, primary education, primary education service area office 4

#### ABSTRACT

The purpose of this study: study the conditions for management towards excellence in schools and the approaches for management towards excellence in schools under the Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 4. The research sample group consisted of 252 educational institution administrators and teachers. The tools used in the research are: The questionnaire was characterized by a 5-level rating scale and an open-ended interview form. with three key informant interviews. The statistics were used to analyze the data: frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, content analysis, and triangulation. The results were as follows: 1) The conditions for management towards excellence in schools and the approaches for management towards excellence in schools under the Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 4 as a whole, were at a high level. 2) the approaches for management towards excellence in schools under the Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 4. There are three guidelines, consisting of 1) Create strategic objectives into action plans focusing on local curriculum using media, Innovation, and educational technology through Active Learning as well as using a scoring rubric to adjust and reinforce learning behavior according to the needs of the students. 2) Build relationships with students by authentic organizing learning that promotes learners' potential and provides opportunities for learners and all parties to participate in the creation of standardized and reliable instructional media and evaluation tools. and 3) Collect big data to bring outstanding performance results to improve the curriculum to get better results.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง แนวทางการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ดร.กษิวิภูฏ มีพรหม อาจารย์ที่ปรึกษา และคณะกรรมการทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำ คำปรึกษา ตลอดจนตรวจสอแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่ง จนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ ผู้ศึกษาขอพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ รองคณบดีฝ่ายแผนงานและพัฒนาคุณภาพนิสิต ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ สัพโส อาจารย์สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณกร พรประเสริฐ อาจารย์สาขาวิชาวัดและประเมินผล การศึกษา นายวรภพ เข่าพัง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไม้ยามิตรภาพที่ 168 นายอดิศักดิ์ จันกิติ ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านสบเปา ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความถูกต้องของ เครื่องมือ แก้ไข และให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์และสำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา ครู อาจารย์ ครอบครัวที่คอยสนับสนุนให้กำลังใจจนทำให้ การศึกษาในครั้งนี้ มีความสมบูรณ์และมีคุณค่า คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษา ค้นคว้าฉบับนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าขออุทิศแด่ ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน

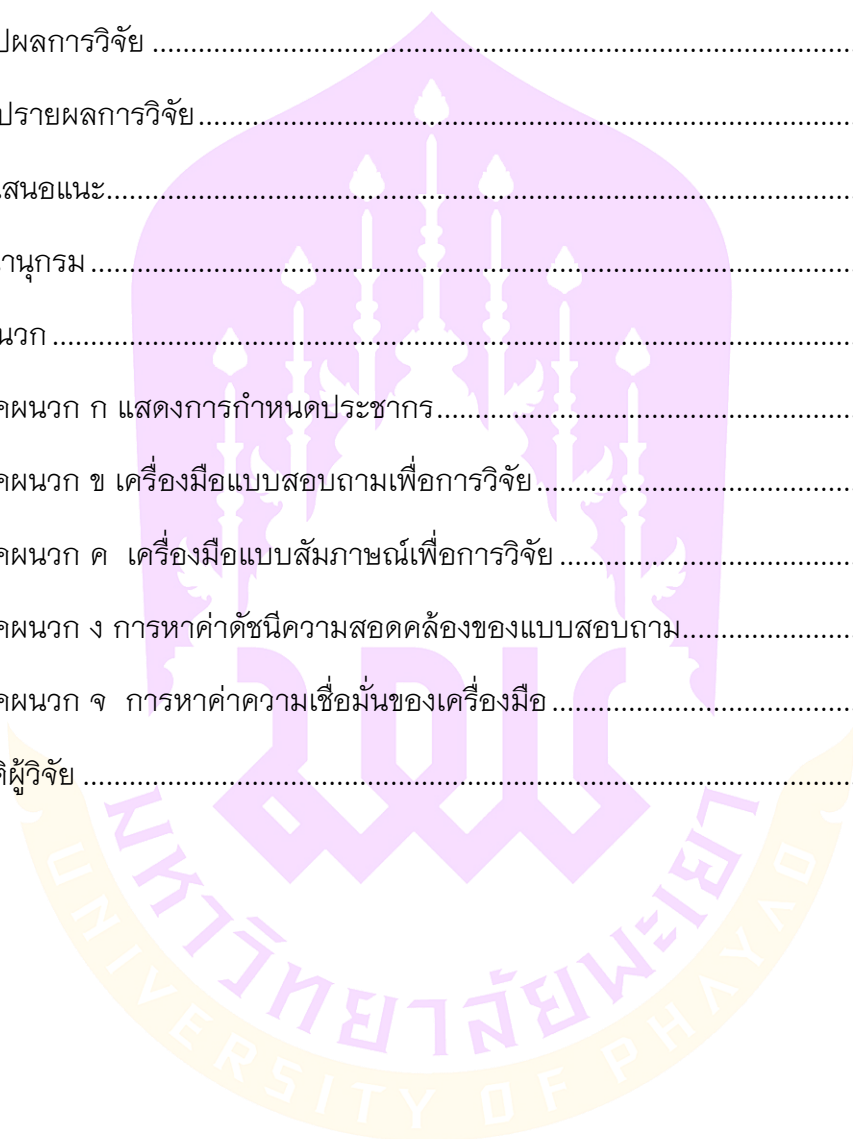
ศิรินาถ คำอุปละ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 .....	7
การบริหารงานวิชาการ .....	11
ความหมายของการบริหารงานวิชาการ .....	11
ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ .....	13
การบริหารสู่ความเป็นเลิศ .....	21
แนวคิดการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ตามแนวคิด OBECQA (ปี2565-2568).....	21
ความหมายของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ.....	98
ความสำคัญของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ.....	98

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	102
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	106
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 .....	106
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	106
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	107
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	109
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ .....	109
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4.....	110
ผู้ให้ข้อมูล.....	110
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	111
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	112
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	113
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	115
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	115
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 .....	117
ตอนที่ 3 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4.....	127
3.1 ผลการสัมภาษณ์แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4.....	127
3.2 ผลการยก (ร่าง) แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4.....	133

3.3 ผลการประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 .....	135
บทที่ 5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ .....	145
สรุปผลการวิจัย .....	145
อภิปรายผลการวิจัย .....	150
ข้อเสนอแนะ.....	154
บรรณานุกรม .....	156
ภาคผนวก .....	161
ภาคผนวก ก แสดงการกำหนดประชากร.....	162
ภาคผนวก ข เครื่องมือแบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	164
ภาคผนวก ค เครื่องมือแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย .....	171
ภาคผนวก ง การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม.....	174
ภาคผนวก จ การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ .....	184
ประวัติผู้วิจัย .....	185



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การสังเคราะห์ข้อบ่งชี้ของการบริหารงานวิชาการ.....	14
ตาราง 2 การสังเคราะห์แนวคิดหลักของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์ OBECQA ปี 2565–2568.....	82
ตาราง 3 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	115
ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารสู่ความเป็น เลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ในภาพรวม .....	117
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารสู่ความเป็น เลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 4 ด้านการนำองค์กร .....	118
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารสู่ความเป็น เลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์.....	119
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารสู่ความเป็น เลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน .....	121
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารสู่ความเป็น เลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 4 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้.....	122
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารสู่ความเป็น เลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร .....	123

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารสู่ความเป็น  
เลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงรายเขต 4 ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ..... 124

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารสู่ความเป็น  
เลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย  
เขต 4 ด้านการมุ่งเน้นด้านผลลัพธ์ ..... 125

ตาราง 12 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางหลักๆ และแนว  
ปฏิบัติการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถม ศึกษาเชียงราย เขต 4 ..... 135



## สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพ 1 กรอบแนวคิด .....	105
------------------------	-----



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ดังนั้น งานบริหารสถานศึกษาภายหลังการปฏิรูปการศึกษาจึงมี 4 ด้าน คือ งานวิชาการ งบประมาณ งานบริหารบุคคล และบริหารทั่วไป โดยถือว่างานวิชาการเป็นงานหลัก เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ส่วนงานอื่น ๆ นั้นแม้ว่ามีความสำคัญเช่นเดียวกันแต่ถือว่าเป็นงานที่สำคัญรองลงมาโดยเป็นงานสนับสนุนให้งานวิชาการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 พุทธศักราช 2562 หมวดที่ 6 ว่าด้วยมาตรฐานประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาสถานศึกษา โดยให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร การศึกษาที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาให้มีคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบายแผนพัฒนา และมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ การสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศ ทางวิชาการของสถานศึกษา ระดับปริญญาตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละ แห่งและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สถานศึกษาจะต้องสร้างองค์กร ที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้จัดการความรู้ พัฒนาความรู้ พัฒนาความคิด และพัฒนาศักยภาพการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเพื่อประโยชน์และ บุคลากรในโรงเรียนที่จะได้เรียนรู้จากกระบวนการบริหารของผู้บริหารและความรู้ ความสามารถที่นักเรียนจะได้รับจากการสอนของครูที่มีคุณภาพ อันหมายถึงผลจากการจัด การศึกษาของสถานศึกษาที่บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่โรงเรียน คุณภาพ ซึ่งเป็นนโยบายเร่งด่วนที่สำคัญในการเป็นกลไกให้เกิดการพัฒนาการศึกษา

ให้มีคุณภาพสู่ความเป็นเลิศและเกิดความเสมอภาคในการให้บริการทางการศึกษาเท่าเทียมกัน และได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชนและสังคมส่งผลดีต่อการพัฒนา ด้านการศึกษาของประเทศต่อไปในอนาคต

การบริหารโรงเรียนนั้น จะต้องมีการบริหารทุกภาคส่วนของโรงเรียนให้มีความเป็นเลิศดำเนินการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและทันสมัยในยุคศตวรรษที่ 21 และ ยังต้องตอบสนองความต้องการของชุมชน สังคม และประเทศชาติ รูปแบบในการบริหาร โรงเรียนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สามารถนำมาใช้ขับเคลื่อน และยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน คือ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ปี 2565-2568 การพัฒนาตามเกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติให้การ ยอมรับ เกณฑ์มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับการบริหารจัดการภายในโรงเรียนของตนเองให้เปี่ยม ด้วยประสิทธิภาพและมุ่งสู่การปรับปรุงพัฒนากระบวนการดำเนินงานให้มีมาตรฐานทัดเทียม ระดับสากล โรงเรียนจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแนวทางการขับเคลื่อนสู่ความเป็น เลิศ โดยการนำของผู้บริหารและได้รับการตอบสนองการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ ของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน คณะครูและบุคลากรของโรงเรียน รวมทั้งพันธมิตรและผู้ ส่งมอบโดยมีคณะทำงานที่มีศักยภาพ มีความคล่องตัวดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้ โรงเรียนต้องมีความคาดหวังถึงประโยชน์และการพัฒนาที่สำคัญจากการใช้เกณฑ์ รวมถึง ผลลัพธ์ของการบริหารจัดการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และนำเสนอแนะจากการประเมินมาเป็น แนวทางการวางแผนพัฒนาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนโรงเรียนที่ ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการยอมรับว่า เป็นโรงเรียนต้นแบบระดับประเทศ โรงเรียนเหล่านี้จะมีการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธี ปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อเป็นแรงบันดาลใจให้โรงเรียนอื่น ๆ ในการปรับปรุงการปฏิบัติการและ ปรับปรุงผลลัพธ์การดำเนินการของตนเองให้ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของประเทศไทย

จากรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2565 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ตระหนักดีว่าในปัจจุบันโลกมีความ เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว อันสืบเนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ของ ทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกัน กระแสการปรับเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการดำรงชีพของสังคมอย่างทั่วถึง การจัดการเรียนรู้ที่เป็นการเตรียมความพร้อมให้ นักเรียนมีทักษะสำหรับการดำรงชีวิตในโลกศตวรรษที่ 21 จึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งจึงได้ดำเนินงาน

บริหารจัดการศึกษาตามกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา เพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการศึกษา เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ มีการนำระบบข้อมูลสารสนเทศและ เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการและการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน มีระบบการจัดสรรทรัพยากรโดยเฉพาะอัตรากำลัง และงบประมาณที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับบริบท มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วม ที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับบริบท และโรงเรียนคุณภาพได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพที่ เหมาะสมกับบริบท

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ได้ให้ความสำคัญ ด้านการศึกษา ในฐานะกลไกหลักในการพัฒนาประเทศมาโดยตลอด จึงได้จัดทำแผนพัฒนา การศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570 ที่สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ใน ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 แผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผนพัฒนาการศึกษาชาติ พ.ศ. 2560-2579 นโยบายและจุดเน้น กระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 นโยบายสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ 2566 ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีเอกภาพ บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดร่วมกันและเพื่อสนับสนุนการรายงานผลการดำเนินงานตาม ยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ เข้าสู่ระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSUR) พ.ศ. 2566 และแผนพัฒนาจังหวัดเชียงราย 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับ ทบทวน ปี 2567 เพื่อให้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางและเป้าหมายในการปฏิบัติราชการ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของผู้เรียน ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสริมสร้าง องค์กรคุณธรรมบนพื้นฐานของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ มีความสามารถและเป็นเลิศทางวิชาการ พัฒนาศักยภาพและ คุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและทักษะที่จำเป็น สร้างโอกาสความเสมอภาคลด ความเหลื่อมล้ำให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างทั่วถึงและเท่า เทียม พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและความปลอดภัยรอบด้าน พัฒนาผู้บริหาร ครู และ บุคลากรทางการศึกษาให้พร้อมอาชีพโดยการสร้างเครือข่ายเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community: PLC) และการมีส่วนร่วมพัฒนาระบบบริหารจัดการด้วย เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะดำเนินการศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 4 จำนวน 127 โรงเรียน เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ซึ่งมีขอบเขตของเนื้อหาที่จะศึกษาการบริหารสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ปี 2565-2568 ประกอบด้วย ด้านการนำองค์กร ด้านกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและด้านผลลัพธ์ การบริหารงานวิชาการ สืบเคราะห์จาก Campbell, Bridges, Corbally, and Nystrand (1977) Sergiovanni, Burlingame, Coombs, and Thurston (1980) กระทรวงศึกษาธิการ (2550) นิลวรรณ วัฒนา (2556) และดวงนภา เตปภา (2562) ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล

#### 2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลตามโครงการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ทั้งระบบสู่การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการเตรียมผู้เรียนให้สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ประจำปีการศึกษา 2566 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 จำนวน 46 โรงเรียน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาและครู รวมทั้งสิ้นจำนวน 682 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้สุ่มจากประชากร โดยใช้วิธีคำนวณตามสูตรของทาร์โย ยามาเน่ โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาและครู รวมทั้งสิ้น 252 คน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**แนวทาง หมายถึง** แนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

**การบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง** การบริหารที่มุ่งเน้นความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน ตามแนวคิด OBECQA (ปี2565-2568) ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 6) ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ 7) ด้านการมุ่งเน้นด้านผลลัพธ์

**ด้านการนำองค์กร หมายถึง** การตัดสินใจและการสร้างค่านิยมของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มุ่งเน้นด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการพัฒนาลิขสิทธิ์นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการวัดผลและประเมินผล

**ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง** การบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในสถานศึกษาที่มุ่งเน้นด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการพัฒนาลิขสิทธิ์นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอนและด้านการวัดผลและประเมินผล

**ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน หมายถึง** การสร้างความผูกพันกับผู้เรียนเพื่อความสำเร็จด้านการพัฒนาสถานศึกษาที่มุ่งเน้นด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการพัฒนาลิขสิทธิ์นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการวัดผลและประเมินผล

**ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมายถึง** รวบรวมความรู้เพื่อนำผลการดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาที่มุ่งเน้นด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการพัฒนาลิขสิทธิ์นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการวัดผลและประเมินผล

**ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง** การพัฒนาบุคลากรให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพในการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการพัฒนาลิขสิทธิ์นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการวัดผลและประเมินผล

**ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ** หมายถึง การนำระบบงานไปสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จในสถานศึกษาที่มุ่งเน้นด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการวัดผลและ ประเมินผล

**ด้านการมุ่งเน้นด้านผลลัพธ์** หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมิน ผลการดำเนินงาน และปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผลของสถานศึกษาที่มุ่งเน้นด้านการพัฒนา หลักสูตร ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ด้านการจัดการเรียนการ สอน และด้านการวัดผลและประเมินผล

**ด้านการพัฒนาหลักสูตร** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงหลักสูตรอันเดิม ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

**ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา** หมายถึง การเลือกใช้และการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์ การเรียนรู้

**ด้านการจัดการเรียนการสอน** หมายถึง การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ การสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์

**ด้านการวัดผลและประเมินผล** หมายถึง การกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสิน ผลการเรียนรู้ในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา แต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และฝ่ายบริหารหรือครูที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดและปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษา

### ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย

1. ผู้บริหารได้นำไปใช้ตัดสินใจ สร้างค่านิยม การพัฒนาบุคลากร ให้เกิดความมุ่งมั่น ในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ
2. โรงเรียนได้นำระบบงานไปสร้างคุณค่า เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงหลักสูตรอันเดิม ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์
3. สำนักงานเขตพื้นที่ ได้นำไปใช้บริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง สภาพและแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่อไปนี้

1. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4
2. การบริหารงานวิชาการ
3. การบริหารสู่ความเป็นเลิศ
  - 3.1 แนวคิดการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ตามแนวคิด OBECQA (ปี2565-2568)
  - 3.2 ความหมายของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
  - 3.3 ความสำคัญของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 มีอาคารปฏิบัติงานตั้งอยู่เลขที่ 17 หมู่ที่ 20 ตำบลเวียง อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย มีเขตบริการการศึกษาครอบคลุมใน 5 อำเภอ คือ 1) อำเภอเทิง 2) อำเภอขุนตาล 3) อำเภอพญาเม็งราย 4) อำเภอเชียงของ และ 5) อำเภอเวียงแก่น มีโรงเรียนในความรับผิดชอบจำนวน 135 โรงเรียน โดยแบ่งเป็นอำเภอเทิง 48 โรงเรียน อำเภอเชียงของ 32 โรงเรียน อำเภอเวียงแก่น 21 โรงเรียน อำเภอพญาเม็งราย 20 โรงเรียน และอำเภอขุนตาล 14 โรงเรียน มีเนื้อที่ประมาณ 2.928.66 ตารางกิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อกับอำเภอ จังหวัด และประเทศใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอป่าแดด จังหวัดเชียงราย และอำเภอจุน จังหวัดพะเยา

ทิศตะวันออก ติดต่อกับประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวและอำเภอภูซาง จังหวัดพะเยา

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอเมืองเชียงราย อำเภอเวียงชัย อำเภอเวียงเชียงรุ้ง อำเภอดอยหลวง และอำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ได้กำหนดทิศทางการพัฒนา การศึกษา โดยได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2566-2570 นำสู่การปฏิบัติในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ดังต่อไปนี้

### **วิสัยทัศน์**

“องค์กรคุณธรรม เพื่อพัฒนาคุณภาพ สร้างโอกาสทางการศึกษาของผู้เรียน โดยการบริหารจัดการ ด้วยเทคโนโลยีและการมีส่วนร่วม”

### **พันธกิจ**

1. บริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของผู้เรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างองค์กรคุณธรรมบนพื้นฐานของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
2. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ มีความสามารถและเป็นเลิศทางวิชาการ
3. พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21
4. สร้างโอกาสความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
5. พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และความปลอดภัยรอบด้าน
6. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้พร้อมอาชีพโดยการสร้างเครือข่ายเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community: PLC) และการมีส่วนร่วม
7. พัฒนาระบบบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

### **เป้าประสงค์**

1. ผู้เรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม ตามหลักสูตรและ มาตรฐานขององค์กรคุณธรรม บนพื้นฐานของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
2. สำนักงานเขตพื้นที่ที่มีการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

3. ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ มีความสามารถและเป็นเลิศทางวิชาการ

4. ผู้เรียนมีคุณภาพ สมรรถนะตามหลักสูตรและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

5. ผู้เรียนทุกคนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

6. ผู้เรียนได้รับการช่วยเหลือตามระบบดูแลช่วยเหลือที่มีคุณภาพเพิ่มความปลอดภัยรอบด้าน

7. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้มืออาชีพโดยการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม

8. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีวิสัยทัศน์ใจในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะ

9. สำนักงานเขตพื้นที่ที่มีระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วมจากส่วน

10. สำนักงานเขตพื้นที่และสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

**กลยุทธ์** มีดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมองค์กรคุณธรรม

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาแก่ผู้เรียน

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาสู่มืออาชีพ

**การบริหารจัดการด้วยรูปแบบ M-Smart เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา**

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4**

**M-Smart**

M: Moral บริหารจัดการโดยยึดหลักธรรม

S: Strategy บริหารจัดการโดยใช้กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย

M: Modern บริหารจัดการโดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้ตามสมัยในการบริหาร

จัดการ

A: Anilevement บริหารจัดการโดยมุ่งสัมฤทธิ์ในการทำงาน

R: Research & Development บริหารจัดการโดยการพัฒนานวัตกรรมสู่องค์กร

คุณภาพ

T: Teamwork บริหารจัดการโดยการทำงานเป็นทีมโดยใช้กระบวนการ SPECA ในการขับเคลื่อน การดำเนินงานบริหารจัดการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ดังนี้

S: Situation วิเคราะห์ สังเคราะห์ สภาพปัญหาในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

P: Plan วางแผนการดำเนินงาน

D: Do ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

C: Check ติดตามตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา

A: Act สรุปและรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

### **M-Smart Area สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคุณภาพ**

1. การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล แบบมีส่วนร่วม มีเทคโนโลยีดิจิทัล และข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย

2. มีสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัย น่าดู น่าอยู่ น่าทำงาน บริการที่สะดวก รวดเร็ว

3. มีการพัฒนารูปแบบการนิเทศ กำกับ ติดตามอย่างทั่วถึง เพื่อให้เกิดคุณภาพ การศึกษาตามบริบท และวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา

### **M-Smart School โรงเรียนคุณภาพ**

1. น้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของพระบาทสมเด็จพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว สู่การปฏิบัติ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เศรษฐกิจพอเพียง โดยแหล่งเรียนรู้ด้าน ภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ พัฒนาการจัดการเรียนการสอนการจัดการ เรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2. เป็นพื้นที่ปลอดภัย มีสภาพแวดล้อมที่น่าดู น่าอยู่ น่าเรียน เป็นบ้านแห่งความสุข ของครูและนักเรียน

3. ส่งเสริม สนับสนุนให้มีเทคโนโลยีดิจิทัลหรือนวัตกรรม ในการสร้างโอกาสทางการศึกษาให้ผู้เรียนทุกคน ทุกพื้นที่เข้าถึงการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและมีระบบประกันคุณภาพได้มาตรฐาน

4. หนึ่งโรงเรียน หนึ่งนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

### **M-Smart Teacher ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาคุณภาพ**

1. ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา จัดการเรียนรู้ให้นักเรียนด้วยรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย ครูเป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ มีทักษะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก Active Learning

2. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดี พัฒนางานด้วยชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC)

### **M-Smart Classroom ห้องเรียนคุณภาพ**

1. มีความสะอาด ห้องเรียนปลอดภัยมีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ เรียบร้อย เป็นระเบียบ

2. มีสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ส่งเสริมการเรียนรู้ มีโต๊ะ เก้าอี้ เพียงพอสำหรับนักเรียนตามมาตรฐาน ห้องเรียนคุณภาพ

3. หนึ่งห้องเรียน หนึ่งนวัตกรรม เพื่อพัฒนาการเรียนรู้

### **M-Smart Student นักเรียนคุณภาพ**

1. นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครอง ในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นพลเมืองที่ดีของชาติ มีคุณธรรมจริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคม

2. นักเรียนมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. นักเรียนมีทักษะด้าน ศิลปะ ดนตรี กีฬา อาชีพ

4. นักเรียนมีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 เน้นการบริหารงานวิชาการ ตามพันธกิจและเป้าประสงค์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 มุ่งการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ มีความสามารถและเป็นเลิศทางวิชาการ ผู้เรียนมีคุณภาพ สมรรถนะตามหลักสูตรและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 โดยผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน สอดคล้องกับศักยภาพให้เป็นผู้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ให้สถานศึกษาสามารถจัดการเรียนรู้เชิงรุก (active learning) และมีระบบการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน (Assessment for learning) ด้วยวิธีการที่หลากหลายยืดหยุ่นตอบสนองความถนัดและความสนใจของผู้เรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นรายบุคคล (Personalized learning)

## **การบริหารงานวิชาการ**

### **ความหมายของการบริหารงานวิชาการ**

การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาโดยเฉพาะคุณภาพของ

กระบวนการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษาและเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหารที่จะสนับสนุนให้งานวิชาการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา ซึ่งมีผู้ให้ความหมายและความสำคัญกับการบริหารวิชาการ ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้กล่าวว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้กล่าวว่า กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย

- 1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
- 2) การวางแผนงานด้านวิชาการ
- 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- 4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- 5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- 8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 9) การนิเทศการศึกษา
- 10) การแนะแนว
- 11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
- 14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- 15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
- 16) การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
- 17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

พระสุวรรณา เหือน (อินทโชโต) (2561) ได้กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารงานกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างภายในโรงเรียน การเรียนการสอนของผู้เรียนที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล สื่อการเรียนการสอนการประกันคุณภาพ การวิจัยเพื่อส่งเสริมปรับปรุงการเรียนการสอนให้เกิดผลดีและมีประสิทธิภาพ

(ยุพา พรหมแย้ม, 2562) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เช่น หลักสูตร วิธีสอน สื่อการเรียนการสอนการวัดผลประเมินผล การประกันคุณภาพการศึกษาและงานอื่น ๆ ที่ส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการให้บรรลุผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

ดวงนภา เตปา (2562) ได้กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน โดยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนของครูโดยให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน มีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแกนนำในการดำเนินการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจสถานศึกษา

ดังนั้น การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกอย่างในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ และการศึกษาของนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

### **ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ**

งานวิชาการเป็นงานที่มีขอบข่ายครอบคลุมหลายด้านอันจะก่อให้เกิดประโยชน์และส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพแก่ผู้เรียนทุกด้าน มีนักวิชาการกำหนดขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษาไว้ดังนี้

Campbell, et al., (1977) กล่าวถึง ขอบข่ายงานวิชาการ นั้นเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการวางแผนดำเนินงานอันประกอบด้วย 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายเฉพาะของสถานศึกษา 2) การกำหนดหลักสูตรการเรียนการสอนให้บรรลุจุดมุ่งหมาย 3) การพัฒนาและการนำหลักสูตรไปใช้ 4) การเลือกและเตรียมอุปกรณ์และสื่อการสอน 5) การประเมินผลการสอน

Sergiovanni, et al., (1980) กล่าวว่า ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ 1) การตั้งปรัชญาการศึกษาขึ้นมาและตั้งวัตถุประสงค์ในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุปรัชญาการศึกษานั้น 2) การจัดทำโครงการเพื่อให้การบริหารบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ 3) การประเมินผลหลักสูตรและการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ 4) สร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง 5) การจัดหาวัสดุเพื่อการเรียนการสอนให้เพียงพอ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) กำหนดขอบข่ายและภารกิจด้านการบริหารงานวิชาการ ตามกฎกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 กำหนดให้การบริหารงานวิชาการมีภาระหน้าที่ 17 ประการดังนี้ 1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น 2) การวางแผนงานด้านวิชาการ 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา 4) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 6) การวัดผลประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา 8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 9) การนิเทศการศึกษา 10) การแนะแนว 11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 12) การส่งเสริมชุมชนให้มี

ความเข้มแข็งทางวิชาการ 13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา และองค์กรอื่น 14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา 16) การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา 17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

นิลวรรณ วัฒนา (2556) ได้กล่าวว่า ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการจากนักวิชาการ และผู้บริหารโรงเรียน มี 6 ด้าน คือ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี 6) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน ซึ่งมีแนวคิดการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในประเด็นต่อไป

ดวงนภา เตปา (2562) ได้กล่าวว่า ขอบข่ายของงานวิชาการในสถานศึกษาที่มีเกี่ยวข้องกับพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่สุดคือ 1) งานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน 4) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา 5) การนิเทศการศึกษา

ตาราง 1 การสังเคราะห์ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ที่มุ่งเน้น ตามพันธกิจและเป้าประสงค์ ตามความ คิดเห็นของผู้วิจัย	Campbell, et al., (1977)	Sergiovanni, et al., (1980)	กระทรวงศึกษาธิการ (2550)	นิลวรรณ วัฒนา (2556)	ดวงนภา เตปา (2562)	ความถี่
1. การพัฒนาหลักสูตร	/	/	/	/	/	5
2. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ทางการศึกษา	/	/	/	/	/	5
3. การจัดการเรียนการสอน	/	/	/	/	/	5
4. การวัดและประเมินผล	/	/	/	/	/	5

ผู้วิจัยได้ศึกษาขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์จึงเลือกขอบข่ายการบริหารงานวิชาการที่มีระดับความถี่ที่ระดับ 5 ขึ้นไป ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ด้าน ดังนี้ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การจัดการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล

### 1. การพัฒนาหลักสูตร

หลักสูตรถือเป็นหัวใจของการจัดการศึกษาเพราะเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนด แนวทางการจัดการศึกษา เพื่อที่จะพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิต สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองของสังคมได้ การจัดการศึกษาที่ดีจึงควรมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพชีวิตและสังคมของผู้เรียน หลักสูตรจึงจำเป็นต้องปรับปรุงหรือพัฒนาให้เหมาะสมทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมอยู่เสมอ ทั้งนี้ได้มีผู้กล่าวถึงความหมายของ การพัฒนาหลักสูตร ดังนี้

Taba (1962, P. 454) ได้กล่าวว่า “ การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านการวางจุดมุ่งหมาย การจัดเนื้อหาวิชาการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลและอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายอันใหม่ที่วางไว้ การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบหรือเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่จุดมุ่งหมายและวิธีการและการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรนี้จะมีผลกระทบกระเทือนทางด้านความคิดและความรู้สึกนึกคิดของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ส่วนการปรับปรุงหลักสูตร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเพียงบางส่วนโดยไม่เปลี่ยนแปลงแนวคิดพื้นฐาน หรือรูปแบบของหลักสูตร ”

(Good, 1973) ได้กล่าวว่า “ การพัฒนาหลักสูตรเกิดได้ 2 ลักษณะ คือ การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การปรับปรุงหลักสูตรเป็นวิธีการพัฒนาหลักสูตรอย่างหนึ่งเพื่อให้เหมาะสมกับโรงเรียนหรือระบบโรงเรียน จุดมุ่งหมายของการสอน วัสดุอุปกรณ์ วิธีสอนรวมทั้งการประเมินผล ส่วนคำว่าเปลี่ยนแปลงหลักสูตร หมายถึง การแก้ไขหลักสูตรให้แตกต่างไปจากเดิมเป็นการสร้างโอกาสทางการเรียนขึ้นใหม่ ”

Saylor and Alexander (1981) ได้กล่าวว่า “ การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การจัดทำหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือเป็นการจัดทำหลักสูตรใหม่โดยไม่มีหลักสูตรเดิมอยู่ก่อน การพัฒนาหลักสูตรอาจหมายถึงการสร้างเอกสารอื่น ๆ สำหรับนักเรียนด้วย ”

พนธ์ ธาตุทอง (2550) ได้ศึกษาแนวคิดของทาบา ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาหลักสูตรหมายถึง “ ปรับปรุงหลักสูตรเดิมให้มีผลดียิ่งขึ้นทั้งในด้านการวางจุดมุ่งหมาย การจัดเนื้อหาวิชาการ การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย การจัด

จุดมุ่งหมายใหม่ที่วางไว้ การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบหรือเปลี่ยนแปลงทั้งหมดตั้งแต่จุดมุ่งหมายและวิธีการ และการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรนี้จะมีผลกระทบทางด้านความคิดและความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ส่วนการปรับปรุงหลักสูตรหมายถึง การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเพียงบางส่วนโดยไม่เปลี่ยนแนวความคิดพื้นฐานหรือรูปแบบของหลักสูตร

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2550) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรเป็นกระบวนการหรือขั้นตอนของการตัดสินใจหาทางเลือกทางการเรียนการสอนให้เหมาะสมเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทางการเรียนการสอนไปในทางที่ดีขึ้นเพื่อเหมาะกับผู้เรียนและสถานศึกษา โดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

อนงค์ศิริ วิชาลัย (2550) ให้ความเห็นเกี่ยวกับความหมายของคำว่า “ การพัฒนาหลักสูตร ” คือ การปรับปรุงหลักสูตรเดิมที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น หรือเป็นการสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่โดยไม่มีหลักสูตรเดิมเป็นพื้นฐานเลย และมีการดำเนินงานที่เป็นระเบียบเป็นลำดับขั้นตอน และมีความต่อเนื่อง

นันทน์ภัส รัตนศิลป์ชัย (2553) กล่าวว่า กระบวนการสร้างและพัฒนาหลักสูตรเป็นการสร้างหลักสูตรขึ้นใหม่ หรือเป็นการนำหลักสูตรในระดับต่าง ๆ ที่เคยทำขึ้นไว้แล้วมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดียิ่งขึ้นรวมทั้งการจัดทำเอกสาร สื่อการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร

สรุปการพัฒนาหลักสูตร หมายถึง กระบวนการที่ใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้นในด้านการจัดเนื้อหาวิชาการ การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล สร้างหรือปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนในระดับต่าง ๆ การเรียนรู้มีคุณภาพ และเหมาะสมกับผู้เรียนในสถานการณ์และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย เหมาะกับผู้เรียนและสถานศึกษาโดย ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

## 2. การพัฒนาสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 จากหมวด 9 มาตรา 64 ระบุว่า รัฐต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิตและพัฒนาแบบเรียน ตำรา หนังสือทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์อื่น วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอื่น โดยเร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถในการผลิต ในมาตรา 65 ให้พัฒนาบุคลากรทั้งด้านผู้ผลิตและผู้ใช้เทคโนโลยี เพื่อให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการผลิตใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีคุณภาพรวมทั้งในมาตรา 66 ที่ให้ความสำคัญกับผู้เรียนว่ามีสิทธิได้รับการพัฒนาขีด

ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อ การศึกษาในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้อย่าง ต่อเนื่องตลอดชีวิต

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) กล่าวว่า เทคโนโลยี (Technology) ตามรากศัพท์มาจาก คำว่า “Technic” หรือ “Technic” หมายถึง วิธีการ หรือการจัดการอย่างเป็นระบบรวมกับคำว่า “logy” หมายถึง ศาสตร์หรือวิทยาการ ดังนั้นเทคโนโลยี (Technology) หมายถึง ศาสตร์ที่ว่า ด้วยวิธีการหรือการจัดการสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดระบบใหม่ที่สามารถนำไปใช้ ตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

เทคโนโลยี หมายถึง นวัตกรรมที่ผ่านการพิสูจน์ตามขั้นตอนทางวิทยาศาสตร์จนเป็น ที่ยอมรับกันโดยทั่วไปลักษณะของเทคโนโลยีมี 2 มิโนทัศน์ คือ

1. มิโนทัศน์มุ่งเน้นทางด้านสโตนทัศน์ (Physical) ประกอบด้วย อุปกรณ์ หมายถึง อุปกรณ์ที่เป็นตัวเครื่องต่าง ๆ เช่น เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องฉายสไลด์ เครื่องคอมพิวเตอร์ ฯลฯ วัสดุ หมายถึง วัสดุที่นำไปใช้กับตัวเครื่องมือ โปรแกรม ข้อมูล ม้วนเทปเสียง ม้วนวิดีโอ ฯลฯ

2. มิโนทัศน์ทางด้านพฤติกรรมมุ่งเน้นทางด้านวิธีการ (Technique) โดยให้ ความสำคัญด้านจิตวิทยาการเรียนรู้ กระบวนการกลุ่ม การสื่อสาร รวมถึงการประยุกต์ใช้ ผลจากการวิจัยค้นคว้าและการออกแบบระบบสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวดที่ 9 เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การจัดการศึกษาจะเกิดประโยชน์สูงสุดจำเป็นต้องนำเอาเทคโนโลยี มาใช้ในการจัดการศึกษา คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้ตระหนักในประเด็นนี้จึงได้นำเอา เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาใช้ในการจัดการศึกษามาบรรจุลงในพระราชบัญญัติ การศึกษา อย่างเน้นหนักและชัดเจน การใช้เทคโนโลยีเพื่อศึกษานั้นหากขาดซึ่งนโยบาย ข้อบังคับหรือ แนวทางการใช้แล้ว พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับนี้ได้บัญญัติด้านเทคโนโลยีทาง การศึกษาไว้ ดังนี้

มาตรา 63 รัฐต้องจัดสรรคืบความถี่ สื่อตัวนำและโครงสร้างพื้นฐานอื่นที่จำเป็น ต่อการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ วิทยุโทรคมนาคม และการสื่อสารในรูปแบบอื่น เพื่อใช้ ประโยชน์สำหรับการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมตามความจำเป็น

มาตรา 64 รัฐต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิตและพัฒนาตำรา แบบเรียน หนังสือทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์อื่น วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอื่น โดยเร่งรัด

พัฒนาขีดความสามารถในการผลิต จัดให้มีเงินสนับสนุนการผลิตและแรงจูงใจแก่ผู้ผลิตและ พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ทั้งนี้โดยเปิดให้มีการแข่งขันโดยเสรีอย่างเป็นธรรม

การคัดสรร ใช้สร้างและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษา และแหล่ง เรียนรู้ เพื่อนำไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนสอดคล้องกับเนื้อหาสาระ มาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัด และจุดประสงค์การเรียนรู้

1. สร้างและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ นำไปใช้ ในการจัดการเรียนรู้ เหมาะสมกับผู้เรียนสอดคล้องกับเนื้อหาสาระมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดหรือผลการเรียนรู้และจุดประสงค์การเรียนรู้

2. ประเมินผลการใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาและแหล่งเรียนรู้และ นำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาให้มีคุณภาพสูงขึ้น

3. สามารถนำสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษา และแหล่งเรียนรู้ ไปปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียง

4. เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้นำ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 (2563) การพัฒนา สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา หมายถึง การศึกษาและนำผลการวิเคราะห์ วิจัยไป ใช้ในการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา สำหรับนำมาใช้ในการเรียนการสอน เพื่อเป็นตัวกลางในการนำส่งหรือถ่ายทอดความรู้ทักษะและเจตคติจากผู้สอนหรือแหล่งความรู้ ไปยังผู้เรียน ช่วยให้การเรียนการสอนดำเนินไปอย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพและทำให้ ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอนที่ตั้งไว้

สรุป การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา หมายถึง การเลือก สร้างและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมเทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ใช้ประกอบการเรียนการสอนที่ เหมาะสมกับผู้เรียน จัดปัจจัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนให้สามารถใช้วิธีการเรียนรู้และ เรียนรู้จากสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ มาตรฐานการเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามจุดประสงค์การเรียนรู้

### 3. การจัดการเรียนการสอน

การจัดการเรียนรู้ (Learning Management) เป็นกระบวนการหรือวิธีการใด ๆ ก็ตาม ที่ผู้สอนนำมาใช้เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และเกิดการพัฒนาตนในทุก ๆ ด้านอย่างเต็มศักยภาพ เรียกได้ว่าเป็นการจัดการเรียนรู้ ดังนั้นจึงมีผู้ให้ความหมายของการจัดการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

Hough and Duncan (1970) อธิบายความหมาย การจัดการเรียนรู้ ว่าหมายถึง กิจกรรมที่บุคคลได้ใช้ความรู้ของตนเองอย่างสร้างสรรค์เพื่อสนับสนุนให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้

และมีความพอใจ ดังนั้นการจัดการเรียนรู้จึงเป็นกิจกรรมในแง่มุมต่าง ๆ 4 ด้านดังนี้ ด้านหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการวัดผลและด้านการประเมินผลการจัดการเรียนรู้

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน (2557) ได้ให้ความหมายของการจัดการเรียนรู้ว่าการจัดการเรียนรู้คือกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน เพื่อที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของผู้สอน

กุลิสรา จิตรชญาวณิช (2562) ได้ให้ความหมายของการจัดการเรียนรู้ไว้ว่าการจัดการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของผู้สอนตั้งแต่การวางแผนการจัดการเรียนรู้จนสิ้นสุดการประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรมและเกิดทักษะหรือสมรรถนะต่าง ๆ ตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

สรุป การจัดการเรียนการสอน หมายถึง กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ วิธีการ เนื้อหาสาระ กระบวนการ การประเมินผลการเรียนรู้ โดยมีการจัดบรรยากาศให้กับผู้เรียนเพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้เต็มตามความสามารถ สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจและความต้องการของผู้เรียน

#### 4. การวัดและประเมินผล

การวัดผลประเมินผล เป็นกระบวนการสำคัญกระบวนการหนึ่งของการจัดการศึกษาเพราะทำให้ทราบถึงการจัดการเรียนการสอนว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ทั้งยังแสดงให้เห็นถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ว่าบรรลุจุดประสงค์ของบทเรียนในรายวิชานั้น ๆ หรือไม่ โดยทั่วไปแล้วครูสามารถวัดผลประเมินผลการเรียนการสอนได้หลายแบบ เช่น การทดสอบ การสังเกต การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และการปฏิบัติงานของนักเรียน

การวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2551 การวัดและประเมินผลระดับชั้นเรียนมีจุดมุ่งหมายสำคัญคือ มุ่งหาคำตอบว่า ผู้เรียนมีความก้าวหน้าทางด้านความรู้ ทักษะกระบวนการและค่านิยมที่พึงประสงค์เพียงใด โดยการใช้สื่ออันเป็นผลเนื่องมาจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้มากหรือไม่ เน้นการปฏิบัติให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสาระการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนและสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปในกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยประเมินความประพฤติ พฤติกรรมการเรียน การรวมกิจกรรมและผลงานจากโครงการหรือแฟ้มสะสมผลงาน ผู้ใช้ผลการประเมินใน

ระดับชั้นเรียนที่สำคัญที่สุดคือตัวผู้เรียน ผู้สอนและพ่อแม่ ผู้ปกครอง สถานศึกษาเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

การประเมินผลระดับสถานศึกษา เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าด้านการเรียนรู้เป็นรายชั้นปีและช่วงชั้นสถานศึกษานำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้ รวมทั้งนำผลการประเมินรายช่วงชั้นไปพิจารณาตัดสินการเลื่อนช่วงชั้น กรณีไม่ผ่านมาตรฐานการเรียนรู้ของกลุ่มสาระต่าง ๆ สถานศึกษาต้องจัดให้มีการสอนซ่อมเสริมและจัดให้มีการประเมินผลการเรียนรู้ด้วย

การประเมินคุณภาพระดับชาติ สถานศึกษาต้องจัดให้ผู้เรียนทุกคนที่เรียนในปีสุดท้ายของแต่ละช่วงชั้นคือ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้ารับการประเมินระดับชาติในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สำคัญ ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และภาษาอังกฤษ ข้อมูลที่ได้จากประเมินจะนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

หนึ่งฤทัย ทาธรรม (2553) ได้ให้ความหมายการวัดผลและประเมินผล หมายถึง กระบวนการสืบค้นคุณลักษณะของผู้เรียนโดยใช้เครื่องมือที่หลากหลายแล้วพิจารณาตัดสินสรุปผลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้เรียนโดยใช้ผลจากการวัด

กระทรวงศึกษาธิการ (2552) กล่าวว่า กิจกรรม หรือการดำเนินการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ มีดังนี้

การประเมินผลการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ

1. ครูผู้สอนเป็นผู้ประเมินและตัดสินผลการเรียนเป็นรายวิชา โดยประเมินตามผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง
2. ดำเนินการประเมินผลก่อนเรียน เพื่อตรวจสอบ ปรับปรุงพื้นฐานของผู้เรียน
3. ประเมินผลระหว่างเรียน หลังการเรียน และปลายปีเพื่อนำผลไปตัดสินการผ่านผลการเรียนรู้ที่คาดหวังและตัดสินผลการเรียนรายวิชา
4. เลือกรูปวิธีการประเมิน เครื่องมือการประเมินอย่างหลากหลายเน้นการประเมินสภาพจริง ครอบคลุมสาระและเหมาะสมกับธรรมชาติของผู้เรียน
5. ซ่อมเสริม ปรับปรุงแก้ไขผลการเรียนของผู้เรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน และส่งเสริมผู้เรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินให้พัฒนาการประเมินให้พัฒนาสูงสุดเต็มความสามารถ

6. การตัดสินการผ่านรายวิชาตามเกณฑ์การผ่านผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง (มาตรฐานชั้นปี) ที่กำหนดและประเมินให้ระดับผลการเรียนจากคะแนนการประเมินการผ่านผลการเรียนที่คาดหวังทุกข้อ

7. จัดการเรียนซ่อมเสริมและเรียนรายวิชาที่ไม่ผ่านการตัดสินผลการเรียนและให้ประชุมพิจารณาให้ผู้เรียนที่มีผลการเรียนทุกรายวิชามีระดับการเรียนเฉลี่ยไม่ถึง 1 ให้เรียนซ้ำชั้น

8. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อนุมัติผลการประเมินและตัดสินผลการเรียน การประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนรายกิจกรรม

1. ครูผู้ควบคุมกิจกรรมเป็นผู้ประเมินและตัดสินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

2. ประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนใน 2 ด้าน คือ การผ่านจุดประสงค์ของกิจกรรมและการมีส่วนร่วมในกิจกรรม โดยพิจารณาจากจำนวนเวลาเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรม

3. ตัดสินผลการปฏิบัติกิจกรรมเป็น 2 ระดับ คือ ผ่านและไม่ผ่านโดยผู้ได้รับการตัดสินให้ผ่านจะต้องผ่านเกณฑ์การประเมินทั้ง 2 ด้าน

4. ประเมินและตัดสินกิจกรรมการผ่านช่วงชั้นตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อนุมัติผลการประเมินและตัดสินการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ สถานศึกษาจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมเป็น คณะกรรมการพัฒนาและประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์

สรุป การวัดผลและประเมินผล หมายถึง การกำหนดค่าตัวเลขหรือสัญลักษณ์ที่ใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติโดยใช้เครื่องมือที่หลากหลายแล้วพิจารณา ตัดสินสรุปผลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้เรียนโดยใช้ผลจากการวัด

### การบริหารสู่ความเป็นเลิศ

#### แนวคิดการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ตามแนวคิด OBECQA (ปี2565-2568)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่ง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน Office of Basic Education Commission Quality Award (OBECQA) ปี2565-2568 เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เกณฑ์มีเจตจำนงที่เรียบง่าย

เจตจำนงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การช่วยโรงเรียนไม่ว่าขนาดใดหรืออยู่ในสังกัดใดตอบคำถามที่ท้าทาย 3 ข้อ ดังนี้ 1) โรงเรียนดำเนินการได้ดีเท่าที่ควรเป็นหรือไม่ 2) โรงเรียนรู้ได้อย่างไร 3) โรงเรียนควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร ด้วยวิธีการ

จากการทำทนายตนเองด้วยการตอบคำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ โรงเรียนจะได้สำรวจตนเองว่าได้สำเร็จในสิ่งที่สำคัญต่อโรงเรียนแล้วหรือไม่ คำถามของเกณฑ์ครอบคลุม 7 ด้านที่สำคัญ ในการจัดการและการดำเนินการของโรงเรียน (แบ่งย่อยออกเป็นกระบวนการ 6 หมวด และผลลัพธ์ 1 หมวด) ได้แก่

### 1. การนำองค์กร (Leadership) (110 คะแนน)

ในหมวดการนำองค์กรนี้ เกณฑ์ถามถึงวิธีการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงของโรงเรียน กำหนดนโยบายและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน นอกจากนี้ เกณฑ์ยังถามถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System) และวิธีการที่โรงเรียนใช้เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมาย จริยธรรมและการตอบแทนสังคม

#### 1.1 การนำองค์กรของผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) (60 คะแนน)

1.1.1 กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม (Establishing Vision and Values) ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม

1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) ไปยังบุคลากรผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กร

3) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย และการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (PROMOTING LEGAL and ETHICAL BEHAVIOR)

การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

#### 1.1.2 การสื่อสาร (Communication)

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร (WORKFORCE) ทุกคนในโรงเรียน รวมทั้งนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้

1) กระตุ้นให้มีการสื่อสารโดยตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะ 2 ทิศทาง รวมทั้งการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ

2) สื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน

3) มีบทบาทโดยตรงในการจูงใจบุคลากร เพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดี และให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดการเรียนการสอน

1.1.3 พันธกิจและผลการดำเนินการของโรงเรียน (Mission and School performance)

1) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ (Creating and Environment for Success) ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องนี้

1.1) สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ และความคล่องตัวของโรงเรียน

1.2) สร้างและเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความผูกพันของนักเรียนและบุคลากร

1.3) ปลุกฝังความคล่องตัวของโรงเรียน ภาวะความรับผิดชอบ การเรียนรู้ระดับองค์กรและของบุคลากรแต่ละคน นวัตกรรม และยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking)

1.4) มีส่วนร่วมในการวางแผนในการสืบทอดตำแหน่ง (succession planning) และพัฒนาผู้นำในอนาคตของโรงเรียน

2) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง (2Creating a Focus on Action) ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุพันธกิจของโรงเรียน ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในเรื่องดังต่อไปนี้

2.1) ทำให้เกิดการปฏิบัติที่ส่งผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียนอย่างจริงจัง

2.2) ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

2.3) ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการได้พิจารณาถึงการสร้างคุณค่า (VALUE) ให้แก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ อย่างสมดุล

2.4) แสดงให้เห็นถึงภาวะความรับผิดชอบต่อตนเองต่อการดำเนินการของโรงเรียน

หมายเหตุ

วิสัยทัศน์และค่านิยมของโรงเรียน ควรเป็นตัวกำหนดบริบทของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้อธิบายไว้

การสื่อสารในลักษณะ 2 ทิศทางอาจรวมถึงการใช้สื่อสังคมออนไลน์ เช่น การส่งข่าวสารเป็นระยะ ๆ ทั้งภายในและภายนอกผ่านเว็บไซต์ ทวิต (tweet) บล็อก (blogging) และวงสนทนาอิเล็กทรอนิกส์ (electronic forums) ของนักเรียนและครูรวมทั้งการติดตามเว็บไซต์และบล็อกภายนอกและตอบกลับ

บทบาทโดยตรงของผู้นำระดับสูงในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรรวมถึงการมีส่วนร่วมในการให้รางวัลและยกย่องชมเชย

สำหรับโรงเรียนที่จำเป็นต้องพึ่งพาอาสาสมัคร หรือนักศึกษาฝึกประสบการณ์เป็นอย่างมากในการทำงาน ควรจะกล่าวถึงวิธีการที่โรงเรียนใช้ในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่เป็นอาสาสมัคร หรือนักศึกษาฝึกประสบการณ์ เหล่านั้นด้วย

โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการการจัดการศึกษาในปัจจุบันการจัดการกับความเสี่ยง ความคล่องตัว และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และโรงเรียนต้องมีความสามารถเตรียมพร้อมต่อสภาพแวดล้อมทางการศึกษา ตลาด และการปฏิบัติการในอนาคต ในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ ผู้นำระดับสูงควรคำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอกด้วย ปัจจัยเหล่านี้อาจรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (risk appetite) และโอกาสของความเสี่ยงที่ยอมรับได้เฉพาะกรณี (risk tolerance) วัฒนธรรมองค์กร ระบบงาน ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (transformational change) ในด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่อาจเกิดขึ้น ชีตความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากรการมีทรัพยากรพร้อมใช้งาน สมรรถนะหลักของโรงเรียน และความจำเป็นในการสร้างนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับโรงเรียน ปัจจัยอื่น ๆ รวมถึงความเสี่ยงและโอกาสต่าง ๆ ที่เกิดจากเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ การบูรณาการข้อมูลความปลอดภัยด้านข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งการพิจารณาปัจจัยสิ่งแวดล้อม

การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังของผู้นำระดับสูง ต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ บุคลากร ระบบงานและสินทรัพย์ของโรงเรียน ทั้งนี้รวมถึงความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน การสร้างนวัตกรรมและปรับปรุงผลผลิตอย่างต่อเนื่อง ผู้นำระดับสูงต้องคำนึงถึงสิ่งที่ต้องการการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน (Strategic Objective) และอาจเกี่ยวข้องกับการวางแผนบริหารเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อสารสนเทศที่สำคัญ

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม (Governance and Societal Contributions) โรงเรียนดำเนินการกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม (คะแนน 50)

1.2.1 การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

### 1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System)

โรงเรียนดำเนินการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ามีระบบการกำกับดูแลที่มีความรับผิดชอบโรงเรียนดำเนินการทบทวนและทำให้ประสบความสำเร็จในเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญในระบบการกำกับดูแลองค์กรต่อไปนี้

1.1) ภาระความรับผิดชอบในการกระทำของผู้บริหารระดับสูง (SENIOR LEADERS)

1.2) ภาระความรับผิดชอบต่อแผนกลยุทธ์

1.3) ภาระความรับผิดชอบด้านการเงิน

1.4) ความโปร่งใสของการดำเนินการ

1.5) การคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร

1.6) การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระและมีประสิทธิภาพ

1.7) การปกป้องผลประโยชน์ของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.8) การวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง (succession planning)

2) การประเมินผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Evaluation) โรงเรียนประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูง (SENIOR LEADERS) และคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร

2.1) โรงเรียนใช้การประเมินผลการดำเนินการเพื่อกำหนดค่าตอบแทน (เช่น เลื่อนเงินเดือนให้รางวัล) และยกย่องชมเชยการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูง

2.2) ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการเพื่อการพัฒนาตนเองและปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้นำคณะกรรมการ และระบบการนำองค์กร

1.2.2 การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

1) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal and Regulatory Compliance)

โรงเรียนพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการปฏิบัติการต่อไปนี กฏหมาย กฏระเบียบ ข้อบังคับ ทั้งที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่คาดการณ์ว่าจะมีในอนาคต และความกังวล ของสาธารณะ (Public Concerns) โรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

1.1) ดำเนินการในกรณีที่สำคัญที่สุดและการปฏิบัติการมีผลกระทบต่อสังคม

1.2) คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ (public concerns) ที่มีหลักสูตรและการปฏิบัติการที่สำคัญในอนาคต

1.3) เตรียมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบเหล่านี้

1.4) โรงเรียนมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนด หรือดีกว่าที่กำหนด

โรงเรียนมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร และการปฏิบัติการที่สำคัญ

2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR)

โรงเรียนดำเนินการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีจริยธรรม

2.1) โรงเรียนมีกระบวนการ ตัววัด หรือตัวชี้วัดที่สำคัญในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พันธมิตร และผู้ส่งมอบ

2.2) โรงเรียนมีวิธีการในการติดตามและดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

1.2.3 การตอบแทนสังคม (Societal Contributions)

1) ความผาสุกของสังคม (Societal Well-Being)

โรงเรียนคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมที่เป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวัน โรงเรียนมีส่วนร่วมในการสร้างความสมบูรณ์แก่ระบบสิ่งแวดล้อม สังคมและเศรษฐกิจ

2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support)

โรงเรียนดำเนินการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ (KEYcommunities) ของโรงเรียน

2.1) ชุมชนที่สำคัญของโรงเรียนมีวิธีการในการกำหนดชุมชนที่สำคัญดังกล่าว รวมทั้งวิธีการกำหนดเรื่องที่โรงเรียนจะเข้าไปมีส่วนร่วม

## 2.2) ผู้นำระดับสูง และบุคลากร ร่วมมือกันในการพัฒนาชุมชนนั้น

หมายเหตุ

ควรนำเรื่องการตอบสนองสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของ ด้านการตอบสนองความต้องการของสังคมและชุมชน ไปใช้ประกอบการจัดทำกลยุทธ์ และในการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) ด้วยและการกำกับดูแลองค์กร ควรประกอบด้วยผลลัพธ์ ที่สำคัญเช่น ผลการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย (รวมถึงผลการตรวจสอบด้านการเงินตามข้อบังคับ) การลดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม การปรับปรุงสิ่งแวดล้อม โดยใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Technology) การอนุรักษ์ทรัพยากร หรือวิธีการอื่น ๆ หรือการปรับปรุงผลกระทบต่อสังคมโดยกิจกรรมการมีส่วนร่วมระหว่างชุมชนและโรงเรียน ควรรายงานเป็นผลลัพธ์ของหมวดการนำองค์กร (ข้อ 7.4) หัวข้อนี้ไม่ครอบคลุมเรื่องสุขอนามัย และความปลอดภัยของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

หากคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมีการทบทวนผลการดำเนินการ และความก้าวหน้าขององค์กร ความโปร่งใสในการดำเนินการของระบบการกำกับดูแลองค์กร ควรครอบคลุมเรื่องการควบคุมภายในของกระบวนการกำกับดูแลองค์กร สำหรับโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรใดคณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจทำหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน

การประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูง อาจใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมิน โดยผู้ร่วมงานผลการทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ รวมทั้งใช้ข้อมูล บ้อนกลับและผลสำรวจที่ได้จากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่ดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ สำหรับบริษัทเอกชนบางแห่ง รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร และองค์กรภาครัฐ คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร

การเตรียมการเชิงรุกต่อผลกระทบเชิงลบและความกังวลของสังคมอาจรวมถึงการ อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและกระบวนการจัดการเครือข่ายอุปทานที่มีประสิทธิผล โรงเรียน ควรอธิบายถึงวิธีการที่ดำเนินการตามหรือเหนือกว่าข้อกำหนดและมาตรฐานของกฎหมายและ กฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้ในการกำกับดูแลองค์กร

ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึง อัตราส่วนของ กรรมการอิสระในคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ตัววัดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหตุการณ์ของการละเมิดจริยธรรมของการฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ และการตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้น ๆ ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมของ

องค์กร การใช้โทรศัพท์สายด่วนจริยธรรม รวมทั้งผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึงหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนมีนโยบายการฝึกอบรมบุคลากรและระบบการติดตามเฝ้าระวังในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน การป้องกันและการใช้สารสนเทศที่มีประเด็นความอ่อนไหว และองค์ความรู้ที่เกิดจากการสังเคราะห์และหาความสัมพันธ์ของข้อมูลเหล่านั้นตลอดจนการใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม

ควรรายงานความพอใจและผลประโยชน์ของสังคมที่นอกเหนือจากการปฏิบัติตามกฎหมาย ซึ่งอาจรวมถึงความพยายามของโรงเรียนหรือคู่ความร่วมมือ ในการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนในงานบริการการศึกษา สุขอนามัย และการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินการแก้ไขปัญหาความไม่เท่าเทียมทางสังคม รวมทั้งปรับปรุงแนวทางปฏิบัติการการทำงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ

การมีส่วนสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ อาจรวมถึงเรื่องที่ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของโรงเรียน

## 2. กลยุทธ์ (Strategy) (95 คะแนน)

ในหมวดกลยุทธ์เกณฑ์ถามว่าโรงเรียนมีวิธีการในการจัดทำกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) โรงเรียนมีวิธีการในการจัดทำกลยุทธ์ (45 คะแนน)

2.1.1 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development process)

1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning process) โรงเรียนมีวิธีการในการวางแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์มีอะไรบ้าง ผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญมีกรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว คือ โรงเรียนมีวิธีการในการทำให้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นในโรงเรียนในเรื่องต่อไปนี้

1.1) การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม และลำดับความสำคัญของแผนงานด้านต่าง ๆ ในการเปลี่ยนแปลง

1.2) ความคล่องตัวของโรงเรียน (organizational agility)

2) นวัตกรรม (INNOVATION) กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของโรงเรียน กระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรม

2.1) โรงเรียนกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OPPORTUNITIES)

2.2) โรงเรียนมีวิธีการในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์ เป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK)

2.3) โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของโรงเรียน

3) การพิจารณากลยุทธ์ (Strategy Considerations)

โรงเรียนมีวิธีการในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสำคัญและจัดทำสารสนเทศเพื่อใช้ในการรวบรวมกลยุทธ์ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โรงเรียนคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญของความเสี่ยงต่อไปนี้

3.1) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

3.2) ความเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม ด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและด้านการจัดการศึกษา

3.3) จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และสารสนเทศ

3.4) ความสามารถของโรงเรียนในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

4) ระบบงานและสมรรถนะหลักของโรงเรียน (WORK SYSTEMS and CORE COMPETENCIES)

โรงเรียนมีวิธีการในการตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการโดยบุคลากรของโรงเรียนและกระบวนการดำเนินการโดยผู้ส่งมอบพันธมิตร และคู่ความร่วมมือ

4.1) การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักของโรงเรียน (CORE COMPETENCIES) และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบพันธมิตร และคู่ความร่วมมือที่มีศักยภาพ

4.2) โรงเรียนมีวิธีการในการกำหนดสมรรถนะหลัก (CORE COMPETENCIES) และระบบงานในอนาคตที่จำเป็นของโรงเรียน

2.2.2 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของโรงเรียนมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้น

1.1) เป้าประสงค์ (GOALS) ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านี้

1.2) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ในด้านหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ นักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการของตลาด ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และการปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้

2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES Considerations)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สามารถสร้างสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความต้องการที่หลากหลาย และการแข่งขันได้ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

2.1) ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของโรงเรียนความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์

2.2) สร้างความสมดุลระหว่างกรอบเวลา ระยะสั้น และระยะยาว

2.3) คำนึงถึงและสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

หมายเหตุ

หัวข้อนี้กล่าวถึงกลยุทธ์โดยรวมของโรงเรียน ซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในหลักสูตร และกระบวนการสร้างความผูกพันกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างไรก็ตาม โรงเรียนควรอธิบายวิธีการออกแบบกระบวนการจัดการเรียนรู้ กระบวนการทำงานที่สำคัญ และการสร้างความผูกพันกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“การจัดทำกลยุทธ์” (Strategy Development) หมายถึง วิธีการหรือแนวทางของโรงเรียนที่เตรียมการสำหรับอนาคต การจัดทำกลยุทธ์อาจจะใช้การคาดการณ์ การคาดคะเนทางเลือก สถานการณ์จำลององค์ความรู้ หรือวิธีการอื่น ๆ ที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคต การจัดทำกลยุทธ์ ควรพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของโรงเรียน เพื่อการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และอาจเกี่ยวข้องกับความร่วมมือของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คำว่า “กลยุทธ์” ควรตีความให้ครอบคลุมอย่างกว้าง ๆ กลยุทธ์อาจมาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ได้แก่

2.4) การปรับปรุง พัฒนาหลักสูตรและการบริการทางการศึกษา

2.5) การปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนการสอน

2.6) การเปลี่ยนแปลงวิธีการวัดผลและประเมินผล หรือการนำมาตรฐานใหม่มาใช้

2.7) การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ

2.8) คำนิยามหรือการกำหนดนิยามใหม่ของระบบนิเวศทางการศึกษา (เครือข่ายพันธมิตรผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ คู่แข่ง นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกระบบการศึกษา)

2.9) การสร้างจุดเน้นที่สำคัญของหลักสูตร แผนการเรียน และบริการทางการศึกษา

2.10) สมรรถนะหลักใหม่ของโรงเรียน

2.11) พันธมิตรใหม่ แนวร่วมใหม่ คู่ความร่วมมือใหม่

2.12) ความสัมพันธ์ในรูปแบบใหม่กับบุคลากร อาสาสมัคร หรือนักศึกษาฝึกประสบการณ์

2.13) การมุ่งตอบสนองต่อความต้องการใหม่ ๆ ของตลาดโลก

หมายเหตุ

ความคล่องตัวของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์อย่างรวดเร็ว

ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติการของโรงเรียน เมื่อมีโอกาส หรือมีความจำเป็น

โอกาสเชิงกลยุทธ์เกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ การวิจัยและกระบวนการสร้างนวัตกรรม การคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นจากสถานการณ์ปัจจุบันด้วยวิธีการที่ไม่ใช่เชิงเส้นตรง และแนวทางอื่น ๆ เพื่อจินตนาการอนาคตที่แตกต่างออกไป การสร้างแนวคิดที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์เกิดจากสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดการคิดอย่างอิสระ การเลือกที่จะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ใดเกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่สัมพันธ์กัน กล่าวคือ การเงิน และอื่น ๆ จากนั้นจึงตัดสินใจเลือกดำเนินการ (ดูอภิธานศัพท์ “Intelligent Risks ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน”)

การบูรณาการข้อมูลจากทุกแหล่ง เพื่อสร้างสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ถือเป็นข้อพิจารณาที่สำคัญ ข้อมูลและสารสนเทศอาจเกี่ยวข้องกับ

2.14) ความต้องการ ความคาดหวัง โอกาส และความเสี่ยงในด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียความต้องการของชุมชนและสังคม

2.15) โอกาสและความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎระเบียบ ข้อบังคับ เทคโนโลยีความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (cybersecurity) รวมถึงความเสี่ยงและโอกาสอื่นที่อาจเกิดขึ้น

2.16) สมรรถนะหลักของโรงเรียน

2.17) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของโรงเรียนในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และโรงเรียนที่เทียบเคียงกันได้

2.18) การพัฒนาการของหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอน

2.19) นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สำคัญด้านอื่น ๆ หรือการเปลี่ยนแปลง ที่อาจมีผลกระทบต่อหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการบริการทางการศึกษา ตลอดจนการปฏิบัติการรวมทั้งอัตราการสร้างนวัตกรรม

2.20) ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่น

2.21) ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากร

2.22) การปรับแผนปฏิบัติการเพื่อนำทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับกิจกรรมอื่น ๆ ที่มีความสำคัญกว่า

2.23) ความสามารถของโรงเรียนในการป้องกัน และตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งภัยพิบัติทางธรรมชาติและอื่น ๆ

2.24) การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลก

2.25) ข้อกำหนด รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อนของพันธมิตรและเครือข่ายอุปทาน

2.26) ปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร

ระบบงานของโรงเรียน คือ การรวมกันของกระบวนการทำงานภายในและทรัพยากรภายนอกที่โรงเรียนต้องการพัฒนา และการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้ การบริการทางการศึกษาให้กับนักเรียนเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการตอบสนองความต้องการของตลาด ทรัพยากรภายนอก อาจรวมถึง

พันธมิตร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ คู่แข่ง นักเรียน และองค์กรอื่น ๆ ที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบเครือข่ายทางการศึกษา การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นส่วนหนึ่งของทรัพย์สิน

ทางปัญญา การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของโรงเรียนและการบรรเทาความเสี่ยง  
สมรรถนะหลัก

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ควรมุ่งเน้นความท้าทาย ความได้เปรียบ และโอกาสที่เป็น  
ลักษณะเฉพาะของโรงเรียน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ และต่อการส่งเสริมให้ผล  
การดำเนินการโดยรวมของโรงเรียนดีขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ โอกาสเชิงกลยุทธ์ ในอธิษฐาน  
ศัพท

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) โรงเรียนนำกลยุทธ์ไป  
ปฏิบัติ (50 คะแนน)

2.2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Action plan  
Development and Deployment)

1) แผนปฏิบัติการ (Action plan) แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้น  
และระยะยาวของโรงเรียน

1.1) แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์  
(STRATEGIC OBJECTIVES) ของโรงเรียน

1.2) โรงเรียนมีวิธีการในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (Action plan Implementation)

2.1) โรงเรียนมีวิธีการในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติไป  
ยังบุคลากรผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือที่สำคัญ (\*) เพื่อให้มั่นใจว่าโรงเรียนบรรลุ  
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

2.2) โรงเรียนมีวิธีการเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญ  
ตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีผลที่ยั่งยืน

3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) โรงเรียนทำให้มั่นใจว่า  
มีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบ  
ความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน

3.1) โรงเรียนมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุน  
แผนปฏิบัติการ

3.2) โรงเรียนจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าว  
อย่างไร เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงิน (financial viability) ของโรงเรียน

4) แผนด้านบุคลากร (Workforce Plans) แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

5) ตัววัดผลการดำเนินการ (Performance measures) ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผล ของแผนปฏิบัติการ โรงเรียนมีวิธีการเพื่อให้ระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้โรงเรียนดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections) การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของโรงเรียนตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ทำกับแผนปฏิบัติการหากพบว่าผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้มีความแตกต่าง เมื่อเทียบกับคู่แข่ง หรือกับโรงเรียนในระดับที่เทียบเคียงกันได้

2.2.2 การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (Action plan Modification) โรงเรียนรับรู้และตอบสนอง ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนปฏิบัติการและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

หมายเหตุ

การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติมีความเกี่ยวเนื่องกันอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่น ในเกณฑ์ ตัวอย่างการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกัน มีดังนี้

1) เรื่องวิธีการของผู้นำระดับสูงในการกำหนดและสื่อสารทิศทางของโรงเรียน

2) หมวด 3 เรื่องวิธีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการของตลาด เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน รวมทั้งการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ

3) หมวด 4 เรื่องวิธีการวัด การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดการความรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านสารสนเทศที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ของโรงเรียน เพื่อเป็นพื้นฐานที่เหมาะสมในการวัดผลการดำเนินการ และเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

4) หมวด 5 เรื่องวิธีการตอบสนองความต้องการของโรงเรียนด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร และเรื่องการดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ

5) หมวด 6 เรื่องวิธีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการของโรงเรียน

6) หัวข้อ 7.1 เรื่องการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน

7) หัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์ภาพรวมของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้อาจพิจารณาถึงการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรใหม่ การตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจให้แก่ นักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาดกลุ่มใหม่ การบังคับใช้กฎหมายใหม่ หลักเกณฑ์การพัฒนาบุคลากรใหม่ ข้อกำหนดตามกฎหมายหรือมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา การบริการด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

### 3. นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholders) (95 คะแนน)

ในหมวดนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกณฑ์ถ้ามถึงโรงเรียนมีวิธีการในการสร้างความผูกพันกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของตลาดอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมถึงวิธีการที่โรงเรียนรับฟังเสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวัง และสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว

3.1 ความคาดหวังของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Expectations of the Student and Stakeholders): โรงเรียนมีวิธีการในการรับฟังนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดหลักสูตร และการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (45คะแนน)

3.1.1 การรับฟังนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholders Listening)

1) นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน โรงเรียนมีวิธีการในการรับฟัง มีปฏิสัมพันธ์และสังเกตนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้

1.1) วิธีการรับฟังมีความแตกต่างกันระหว่างนักเรียน กลุ่มนักเรียน หรือตลาดวิธีการรับฟังมีความแตกต่างกัน ภายในช่วงเวลาของการเป็นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2) โรงเรียนมีวิธีการในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับจากนักเรียน อย่างทันท่วงทีและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อได้ ในเรื่องคุณภาพของหลักสูตร การสนับสนุนนักเรียนในเรื่องการบริการทางการศึกษา และการทำธุรกรรม

2) นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต โรงเรียนมีวิธีการในการรับฟังนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต เพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปใช้ได้ มีวิธีการในการรับฟังนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีตและในอนาคต นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของคู่แข่งเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อได้เกี่ยวกับหลักสูตรการสนับสนุนนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในเรื่องการบริการทางการศึกษาและการทำธุรกรรม

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

1) การจำแนกนักเรียน (Student Segmentation) โรงเรียนมีวิธีการในการจำแนกกลุ่มนักเรียนและส่วนตลาด โรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

1.1) ใช้สารสนเทศเกี่ยวกับนักเรียน และหลักสูตร แผนการเรียน เพื่อจำแนกกลุ่มนักเรียนในปัจจุบันและในอนาคต

1.2) กำหนดว่านักเรียนใด กลุ่มนักเรียนใด ที่โรงเรียนจะให้ความสำคัญในการตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจเพื่อการเติบโตและยั่งยืนของโรงเรียน

2) หลักสูตร (Product Offerings) โรงเรียนมีวิธีการในการกำหนดหลักสูตรหรือแผนการเรียน โรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

2.1) กำหนดความจำเป็น ความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลาดสำหรับหลักสูตร แผนการเรียน และการบริการทางการศึกษา

2.2) กำหนดและปรับหลักสูตร แผนการเรียน เพื่อตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาด

2.3) ค้นหาและปรับหลักสูตร แผนการเรียน เพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียนในอนาคต ส่วนตลาดกลุ่มใหม่ เพื่อดึงดูดนักเรียนใหม่ และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับนักเรียนในปัจจุบัน

หมายเหตุ

“การรับฟังนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กระบวนการคัดกรองสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการเหล่านี้ควรจะเป็นเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนา ทั้งที่ระบุอย่างชัดเจน ไม่ได้ระบุชัดเจน และที่คาดหมายไว้ของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ความผูกพันของนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการรับฟังนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจรวมถึง การรวบรวมและบูรณาการ ข้อมูลชนิดต่าง ๆ ของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ข้อมูลการสำรวจ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Findings) กล้องรับความคิดเห็น และข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์อื่น ๆ ข้อมูลความพึงพอใจ และข้อร้องเรียนที่มีผลกระทบต่อการศึกษาของนักเรียน

วิธีการรับฟังนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจรวมถึงสื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บไซต์การรับฟังสื่อสังคมออนไลน์ อาจรวมถึงการติดตามข้อคิดเห็นผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ที่โรงเรียนเป็นผู้ดูแล และช่องทางต่าง ๆ ที่โรงเรียนไม่มีสิทธิ์ควบคุมช่วงเวลาของการเป็นนักเรียน หมายถึง เริ่มตั้งแต่การเข้ามาเป็นนักเรียนไปจนกระทั่งจบการศึกษาจากโรงเรียน

ในการกำหนดหลักสูตร โรงเรียนควรคำนึงถึงลักษณะที่สำคัญทั้งหมดของหลักสูตรและการบริการรวมทั้งผลการดำเนินการ ตลอดช่วงเวลาของการเป็นนักเรียน จุดมุ่งเน้นควรอยู่ที่ลักษณะพิเศษของหลักสูตรที่มีผลต่อความชอบและความผูกพันของนักเรียนที่มีต่อโรงเรียนหรือตราสัญลักษณ์ของโรงเรียน ตัวอย่าง เช่น ลักษณะพิเศษที่ทำให้หลักสูตรของโรงเรียนมีความแตกต่างจากโรงเรียนคู่แข่งหรือบริการด้วยความเป็นเอกลักษณ์ หรือนวัตกรรม ลักษณะพิเศษเหล่านี้ อาจรวมถึงเงินบำรุงการศึกษา (ค่าหน่วยกิต)ความน่าเชื่อถือคุณค่า การส่งมอบความทันกาล หลักสูตรที่ปรับเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะ การสนับสนุนนักเรียนหรือการบริการด้านเทคนิค ลักษณะพิเศษที่สำคัญ อาจพิจารณาถึงการทำธุรกรรม และปัจจัยอื่น ๆ เช่นเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ และการรักษาความลับและความปลอดภัยของข้อมูลส่วนตัวของนักเรียน

3.2 ความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholders Engagement): โรงเรียนมีวิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน (50 คะแนน)

3.2.1 ความสัมพันธ์และการสนับสนุนนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholders Relationships and Support)

1) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) โรงเรียนมีวิธีการในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการในการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจให้แก่ นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.1) ให้ได้นักเรียนกลุ่มใหม่ หรือจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้น

1.2) จัดการและยกระดับภาพลักษณ์ของโรงเรียน

1.3) การจูงใจให้นักเรียนเรียนจนจบหลักสูตร

1.4) รักษา นักเรียนปัจจุบันไว้ ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงเวลาของการเป็นนักเรียน

2) การเข้าถึงและการสนับสนุนนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholders Access and Support) โรงเรียนมีวิธีการในการทำให้นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถสืบค้นสารสนเทศและได้รับการสนับสนุน

2.1) โรงเรียนมีวิธีการในการทำให้นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถทำธุรกรรมกับโรงเรียน

2.2) วิธีการที่สำคัญในการสนับสนุนนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสื่อสาร วิธีการ และกลไกเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไร ระหว่างนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.3) โรงเรียนมีวิธีการระบุข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถ่ายทอดข้อกำหนดดังกล่าวไปยังบุคลากรทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดการปฏิบัติ

3) การจัดการกับข้อร้องเรียน (Complaint Management) โรงเรียนมีวิธีการในการจัดการกับข้อร้องเรียนของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1) โรงเรียนมีวิธีการในการทำให้อข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล

3.2) การจัดการข้อร้องเรียนสามารถเรียกความเชื่อมั่นของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลับคืนมา และสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหลีกเลี่ยงไม่ให้อข้อร้องเรียนลักษณะเดียวกันเกิดซ้ำในอนาคตได้

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

1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน โรงเรียนมีวิธีการในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.1) วิธีการประเมินเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่วนตลาด

1.2) การวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อได้

2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่น (Satisfaction Relative to Other Organizations) โรงเรียนมีวิธีการในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อโรงเรียนเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่น มีวิธีการในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อโรงเรียน

2.1) เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อโรงเรียนคู่แข่ง

2.2) เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อหลักสูตรที่คล้ายคลึงกัน หรือกับระดับเทียบเคียงของมาตรฐานทางการศึกษา

3.2.3 การใช้ข้อมูลเสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาด โรงเรียนมีวิธีการในการเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศจากเสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่วนตลาด มีวิธีการในการเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศจากเสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่วนตลาด เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนักเรียนยิ่งขึ้นและเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติการ

หมายเหตุ

“ความผูกพันของนักเรียน” หมายถึง ลักษณะความผูกพันรวมถึงการคงอยู่และความจงรักภักดีของผู้เรียนความเต็มใจของผู้เรียนที่เจาะจงเลือกและยังคงศึกษาอยู่ที่โรงเรียน รวมถึงความเต็มใจที่จะอุทิศตนสนับสนุน แนะนำผู้อื่นให้รู้จักโรงเรียนและหลักสูตรรวมทั้งบริการต่าง ๆ อย่างแข็งขัน

“คุณลักษณะของหลักสูตรหรือแผนการเรียน ที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่น ๆ” หมายถึง ลักษณะที่สำคัญทั้งหมดของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่น ๆ ที่มีให้กับนักเรียนตลอดช่วงระยะเวลาที่ทั้งสองกลุ่มมีการสานสัมพันธ์ให้กับโรงเรียน ของโรงเรียนแตกต่างจากโรงเรียนคู่แข่งหรือโรงเรียนอื่น ๆ องค์ประกอบดังกล่าวอาจรวมถึงจุดเน้นของหลักสูตร การจัดหางานให้นักเรียนหลังจากที่

สำเร็จตามเป้าหมายของการศึกษาหรือวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม องค์ประกอบของผู้ปฏิบัติงานกิจกรรมเสริมหลักสูตรหรือค่าเล่าเรียนและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องหลักสูตรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่น ๆ ที่สำคัญอาจต้องคำนึงถึงวิธีการในการสื่อสารระหว่างกันรวมถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น การรักษาความลับและความปลอดภัยเกี่ยวกับข้อมูลเฉพาะของนักเรียน ควรรายงานผลลัพธ์ของการดำเนินการที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของหลักสูตรที่ส่งเสริมและบริการการศึกษาอื่น ๆ

การสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียน อาจจะรวมถึงการพัฒนาความเป็นคู่ความร่วมมือหรือการเป็นพันธมิตร เป้าประสงค์ของการสนับสนุนนักเรียน คือ การทำให้หลักสูตรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่น ๆ ของโรงเรียนง่ายต่อการเข้าถึงและตอบสนองต่อความคาดหวังของนักเรียน การประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของนักเรียน อาจรวมถึงการใช้วิธีการบางอย่างหรือทุกวิธี ดังต่อไปนี้ คือ การสำรวจข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอัตราการลาออกกลางคัน การขาดเรียน ข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้งของนักเรียน ตลอดจนจรรยาบรรณโรงเรียน โรงเรียนอาจรวบรวมสารสนเทศเหล่านี้ได้จากเว็บไซต์ จากการติดต่อโดยตรงจากกลุ่มบุคคลที่สามหรือทางไปรษณีย์ การประเมินความไม่พึงพอใจของนักเรียนควรพิจารณามากกว่าเพียงแค่การดูคะแนนความพึงพอใจที่ได้น้อย และควรถูกประเมินแยกต่างหากเพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุรากเหง้าของความไม่พึงพอใจ และสนับสนุนการแก้ไขอย่างเป็นระบบ เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต สารสนเทศเกี่ยวกับการประเมินความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงเปรียบเทียบอาจได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับโรงเรียนที่มีหลักสูตรหรือแผนการเรียนที่คล้ายคลึงกัน แต่มีใช้เป็นตัวแข่งขัน นอกจากนี้ สารสนเทศนี้อาจรวมถึงการค้นหาสารสนเทศว่าทำไมนักเรียนจึงเลือกโรงเรียนคู่แข่งมากกว่าโรงเรียนของตน

#### 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) (100 คะแนน)

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้เกณฑ์ถ้ามีว่าโรงเรียนมีวิธีการในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ (KNOWLEDGE ASSETS) โรงเรียนใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน (Measurement, Analysis, and Improvement of Organization Performance) โรงเรียนมีวิธีการในการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน (55 คะแนน)

##### 4.1.1 การวัดผลการดำเนินการ (Performance Measurement)

1) ตัววัดผลการดำเนินการ โรงเรียนมีวิธีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมของโรงเรียน ในเรื่องต่อไปนี้

1.1) เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และ บูรณาการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการ โดยรวมของโรงเรียน

1.2) ติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการ โรงเรียนมีตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data) โรงเรียนมีวิธีการในการ เลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริง

3) ความคล่องตัวของ การวัดผล (Measurement Agility) โรงเรียนทำให้ มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการของโรงเรียนสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่ไม่ได้คาดคิด ทั้งภายในหรือภายนอกโรงเรียนและให้ข้อมูลที่ทันเวลา

4.1.2 การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ (Performance analysis and Review) โรงเรียนมีวิธีการในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของ โรงเรียน

1) โรงเรียนมีวิธีการในการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญของ โรงเรียน รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการทบทวนเหล่านี้

2) โรงเรียนมีการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการทบทวนเหล่านี้และเพื่อให้ ทำให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้

3) โรงเรียนและผู้นำระดับสูงใช้ผลการทบทวนในเรื่องต่อไปนี้

4) ประเมินผลสำเร็จของโรงเรียน ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน และความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

5) ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการ ของโรงเรียนและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่โรงเรียนดำเนินงานอยู่

คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร มีวิธีการในการทบทวนผลการ ดำเนินการของโรงเรียนและความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

4.1.3 การปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance Improvement)

1) ผลการดำเนินการในอนาคต (Future Performance) โรงเรียนมีวิธีการในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของโรงเรียน มีวิธีการในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการ

2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม (Continuous Improvement and Innovation) โรงเรียนมีวิธีการในการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการ ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและโรงเรียนมีวิธีการในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติในกลุ่มต่อไป

2.1) คณะทำงานหรือการปฏิบัติของส่วนงานต่าง ๆ

2.2) ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและคู่ความร่วมมือของโรงเรียน เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับโรงเรียน

หมายเหตุ

ข้อมูลและสารสนเทศจากการวัดผลการดำเนินการ ควรนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจริงเพื่อกำหนดและปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในเรื่องทิศทางของโรงเรียนและทรัพยากรที่ใช้ในหน่วยงาน กระบวนการที่สำคัญระดับฝ่ายและระดับโรงเรียน

ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่โรงเรียนเลือกมา ควรนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ และในระดับกลยุทธ์ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบได้มาจากการเทียบเคียงกับโรงเรียนอื่นด้วยกระบวนการเทียบเคียงและการค้นหาตัวเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน กระบวนการเทียบเคียงเป็นการค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ที่แสดงถึงวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งภายในกลุ่มหรือนอกกลุ่มการจัดการศึกษาของโรงเรียน การเปรียบเทียบในเชิงแข่งขันเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างโรงเรียนกับคู่แข่ง และโรงเรียนอื่นที่มีหลักสูตรและการทำงานที่คล้ายคลึงกัน

โรงเรียนอาจจำเป็นต้องมีความคล่องตัวในเรื่องระบบการวัดผลเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในด้านกฎระเบียบข้อบังคับ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ของสภาพแวดล้อมด้านการเมือง นวัตกรรมในกระบวนการหรือการจัดการศึกษาของโรงเรียน หลักสูตรของคู่แข่งรายใหม่หรือการปรับปรุงผลิตภาพตัวอย่างการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เช่น การใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่แตกต่างกันหรือการปรับช่วงเวลาของการวัดผล

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ประกอบด้วย การประเมินแนวโน้มของผลการดำเนินการ การคาดการณ์ในระดับโรงเรียน การจัดการศึกษาของโรงเรียนและเทคโนโลยี การเปรียบเทียบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลและการหาค่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การวิเคราะห์ดังกล่าวควรสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหาและช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากรด้วยเหตุนี้การวิเคราะห์จึงต้องใช้ข้อมูลทุกประเภท เช่น ข้อมูลผลการดำเนินการของหลักสูตร ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ข้อมูลการเงินและพื้นที่บริการทางการศึกษา ข้อมูลการปฏิบัติการและข้อมูลเชิงแข่งขัน การวิเคราะห์นี้ควรคำนึงถึงตัววัดที่เป็นมาตรฐานบังคับจากภาครัฐด้วย รวมทั้งอาจมาจากผลการประเมินคุณภาพภายในของโรงเรียน หรือภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการของโรงเรียนและความท้าทายอาจรวมถึงการตอบสนองความจำเป็นเรื่อง การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมในโครงสร้างและระบบงานของโรงเรียน

4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ (Information, and Knowledge Management) โรงเรียนมีวิธีการในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ของโรงเรียน (45 คะแนน)

#### 4.2.1 ข้อมูล และสารสนเทศ (Data and Information)

1) คุณภาพ (Quality) โรงเรียนมีวิธีการในการทวนสอบและทำให้มั่นใจถึงคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศของโรงเรียน มีวิธีการเพื่อทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์และในรูปแบบอื่นมีความถูกต้อง (accuracy) เป็นไปตามวัตถุประสงค์ (validity) ความคงสภาพ (integrity) ความเชื่อถือ (reliability) และความเป็นปัจจุบัน

2) ความพร้อมใช้งาน (Availability) โรงเรียนมีวิธีการในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศของโรงเรียนพร้อมใช้งาน

2.1) โรงเรียนมีวิธีการเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่ายและทันเวลาในการใช้งานสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบพันธมิตร์คู่ความร่วมมือรวมทั้งนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

2.2) โรงเรียนมีวิธีการในการทำให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียนเชื่อถือได้และใช้งานง่าย

#### 4.2.2 ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge)

1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) โรงเรียนมีวิธีการในการสร้างและจัดการความรู้ของโรงเรียน และโรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

1.1) รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร  
1.2) ผลานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ใหม่

1.3) ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างโรงเรียนกับนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้ส่งมอบพันธุมิตรและคู่ความร่วมมือ

1.4) รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรม และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) โรงเรียนมีวิธีการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในโรงเรียน

2.1) โรงเรียนมีวิธีการในการค้นหาหน่วยงานหรือหน่วยปฏิบัติการทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนที่มีผลการดำเนินการที่ดี

2.2) โรงเรียนมีวิธีการในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปปฏิบัติในส่วนอื่น ๆ ของโรงเรียน

3) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational LEARNING) โรงเรียนมีวิธีการในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในการปฏิบัติงานของโรงเรียน

หมายเหตุ

ตัวอย่างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ ระบบต่าง ๆ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ แพลตฟอร์ม และแอปพลิเคชัน ระบบสารสนเทศภายนอก เช่น ระบบที่จัดเก็บบนคลาวด์หรือสถานที่นอกเหนือการควบคุมของโรงเรียนตัวอย่างข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญของโรงเรียน เช่น สารสนเทศด้านการเงิน สารสนเทศด้านบุคลากรสารสนเทศของนักเรียน เป็นต้น

ความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียนไม่ได้อยู่ในเกณฑ์หัวข้อนี้ โรงเรียนควรตอบเรื่องนี้เป็นส่วนหนึ่งของความปลอดภัยโดยรวมและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

การผลานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ อาจเกี่ยวข้องกับการจัดการชุดข้อมูลขนาดใหญ่และประเภทข้อมูลสารสนเทศที่แตกต่างกัน เช่น ตารางข้อมูล วิดีโอ และข้อความและอาจเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูล และเทคนิควิทยาการข้อมูล ความรู้ของโรงเรียนที่สร้างขึ้นจากข้อมูลเหล่านี้ อาจเป็นเพียงการประมวลผลจากความคิดเห็นและอาจ

เปิดเผยสารสนเทศที่อ่อนไหวของโรงเรียนหรือของบุคคลซึ่งต้องมีการปกป้องจากการนำไปใช้งานด้วยจุดมุ่งหมายอื่น

การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในวิถีการปฏิบัติงานของโรงเรียน ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้ควรเป็น

- 3.1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร
- 3.2) สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง
- 3.3) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งโรงเรียน
- 3.4) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมี

ความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

## 5. บุคลากร (Workforce) (100 คะแนน)

ในหมวดบุคลากร เกณฑ์ถามถึงโรงเรียนมีวิธีการในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีหมวดนี้ยังถามถึงวิธีการสร้างความผูกพัน จัดการ และการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความต้องการในการจัดการศึกษาโดยรวมของโรงเรียน

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment): โรงเรียนมีวิธีการในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล (45 คะแนน)

### 5.1.1 ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

1) ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง โรงเรียนมีวิธีการในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร มีวิธีการในการประเมินทักษะ สมรรถนะ และหนังสือรับรองคุณวุฒิ (certifications) และจำนวนบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในแต่ละงานหรือกลุ่มงาน

2) บุคลากรใหม่ โรงเรียนมีวิธีการในการสรรหา ว่าจ้าง และดูแลบุคลากรใหม่

2.1) โรงเรียนทำให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรใหม่ที่ได้รับการสรรหาจะเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางมุมมอง วัฒนธรรมและวิถีคิดของชุมชนของบุคลากรที่ได้รับการสรรหาและที่โรงเรียนจ้าง และชุมชนของนักเรียนและผู้ปกครอง

2.2) โรงเรียนทำให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรใหม่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน

3) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร โรงเรียนมีวิธีการในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง และโรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

3.1) สร้างความสมดุลด้านความต้องการของบุคลากรและของโรงเรียน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องป้องกันการลดจำนวนของบุคลากรและลดผลกระทบ ในกรณีที่ต้องลดจำนวนบุคลากร

3.2) เตรียมการและบริหารในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากร

3.3) เตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างโรงเรียนและระบบงานเมื่อจำเป็น

4) ความสำเร็จของงาน โรงเรียนมีวิธีการในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร และโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงาน และบริหารบุคลากรเพื่อให้

4.1) งานของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จ

4.2) ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักของโรงเรียน

4.3) ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการจัดการศึกษาของโรงเรียน

4.4) มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย

#### 5.1.2 บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (Workforce Climate)

1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Workplace Environment) โรงเรียนดำเนินการเพื่อสร้างความมั่นใจด้านสุขภาพความปลอดภัย และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร ตัดวัดผลการดำเนินงานและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2) นโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร (Workforce Benefits and Policies) โรงเรียนมีนโยบายสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์

2.1) โรงเรียนได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากร  
หมายเหตุ

ผลลัพธ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากรควรรายงาน สำหรับพนักงานที่อยู่ในความควบคุมดูแลโดยผู้รับจ้างเหมาบริการ ควรอธิบายในหมวด 2 และหมวด 6 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ด้านระบบงาน และกระบวนการทำงาน

ภายในโรงเรียน สำหรับโรงเรียนที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร หรือนักศึกษาฝึกประสบการณ์ คำว่า บุคลากรรวมถึงอาสาสมัคร หรือนักศึกษาฝึกประสบการณ์เหล่านี้ด้วย

หมายเหตุ

การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ควรคำนึงถึงความจำเป็นในปัจจุบันและในอนาคต สอดคล้องตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการที่ระบุในหมวด 2 และการคาดการณ์ผลการดำเนินการ

การเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีด ความสามารถและอัตรากำลัง อาจครอบคลุมการฝึกอบรม การศึกษา การสื่อสารอย่าง สม่ำเสมอ การพิจารณาเกี่ยวกับการสรรหาการจ้างบุคลากรและความพร้อมปฏิบัติงานใน ตำแหน่ง/หน้าที่ใหม่ของบุคลากร การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้า รวมถึงการช่วย พนังงานหางานใหม่และบริการอื่น ๆ

การจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรอาจเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้าง บุคลากร สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่โรงเรียนระบุในด้านเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรม หรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานสามารถทำให้ผลิตภาพเพิ่มขึ้นด้วยการจัด อุปสรรคต่อผู้พิการให้ทำงานได้ตามศักยภาพของตน สถานที่ทำงานที่มีความพร้อมต้อง สามารถเข้าถึงได้ทั้งทางกายภาพเทคโนโลยีและทัศนคติ

หากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและตัววัดผลการดำเนินงานหรือ เป้าหมายมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับสภาพแวดล้อมการทำงานที่ต่างกัน โรงเรียนควรอธิบายถึงความแตกต่างเหล่านี้ในการรายงานด้วย โรงเรียนควรอธิบายเรื่องความ ปลอดภัยของสถานที่ทำงาน โดยเป็นส่วนหนึ่งของระบบความปลอดภัยโดยรวม

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement): โรงเรียนมีวิธีการสร้าง ความผูกพันของบุคลากรเพื่อรักษาบุคลากรไว้และมีผลการดำเนินการที่ดี (55 คะแนน)

### 5.2.1 การประเมินความผูกพันของบุคลากร

1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน โรงเรียนมีวิธีการในการกำหนดปัจจัย ที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร วิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกัน ในแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร

2) การประเมินความผูกพัน โรงเรียนประเมินความผูกพันของ บุคลากร

2.1) มีวิธีการและตัววัด ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ใช้ในการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งความผูกพันของบุคลากร

2.2) วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร

2.3) โรงเรียนใช้ตัวชี้วัดอื่น ๆ เพื่อประเมินและการปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร

5.2.2 วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) โรงเรียนมีวิธีการในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้างการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน

1) โรงเรียนมีวิธีการในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

2) โรงเรียนทำให้มั่นใจได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนวิสัยทัศน์และค่านิยมรวมทั้งได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง วัฒนธรรมและวิถีคิดของบุคลากร

3) โรงเรียนมีวิธีการในการให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร กระบวนการ

5.2.3 การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา

1) การจัดการผลการปฏิบัติงานระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเสริมสร้างในเรื่องต่อไปนี้

1.1) การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจ

1.2) การยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

1.3) การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และรูปแบบการจัดการศึกษาของโรงเรียน

1.4) การบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรและความต้องการของโรงเรียน และระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของโรงเรียนได้พิจารณาถึงเรื่องต่อไปนี้

2.1) ความต้องการในการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากร

2.2) สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียนและความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

2.3) สนับสนุนจริยธรรม และวิธีปฏิบัติในการจัดการศึกษาอย่างมีจริยธรรม

3) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา โรงเรียนมีวิธีประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาและโรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

3.1) เชื่อมโยงผลลัพธ์การเรียนรู้และการพัฒนากับผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรและกับผลลัพธ์ทางด้านการจัดการศึกษาที่สำคัญ

3.2) ใช้ผลความเชื่อมโยงนี้เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรและปรับปรุงการเรียนรู้และการพัฒนา

4) การพัฒนาหน้าที่การงาน (Career Development) โรงเรียนมีวิธีการในการจัดการการพัฒนาหน้าที่การงานของบุคลากรและผู้นำในขนาดของโรงเรียน มีวิธีการในการวางแผนการพัฒนาผู้นำ และตำแหน่งอื่นที่สำคัญ

5) ความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากร (Career Advancement) โรงเรียนมีวิธีการในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากร

5.1) โรงเรียนมีวิธีการในการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ  
หมายเหตุ

ตัวชี้วัดเลื่อนความผูกพันของบุคลากรตามที่ระบุในโครงสร้างองค์กร หมายถึง สิ่งที่ขับเคลื่อนความมุ่งมั่นทั้งทางอารมณ์และสติปัญญาเพื่อให้งานสำเร็จบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

ตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ใช้ประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร เช่น อัตราการคงอยู่ของบุคลากร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ

ระบบการบริหารค่าตอบแทนขององค์กรภาครัฐบางแห่งถูกกำหนดโดยกฎหมาย หรือกฎระเบียบข้อบังคับ ดังนั้น การให้รางวัลและการยกย่องชมเชยต้องใช้ทางเลือกอื่น

สำหรับการตอบคำถามในหัวข้อนี้ ควรรวมถึงการพิจารณาเป็นการเฉพาะในเรื่องการพัฒนาการเรียนรู้ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรที่เป็นเอกลักษณ์หรือมีลักษณะเฉพาะของโรงเรียนและอาจรวมถึงโอกาสในการพัฒนาที่ตอบสนองสมรรถนะหลักของ

โรงเรียน ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลงระดับโรงเรียนและนวัตกรรมการปรับปรุงเรื่องการมุ่งเน้นนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเสริมสร้างความรู้ และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน โรงเรียนควรพิจารณาถึงขอบเขตของโอกาสในการพัฒนาที่โรงเรียนจัดให้รวมถึงการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานด้วย

#### 6) การปฏิบัติการ (Operations) (100 คะแนน)

ในหมวดการปฏิบัติการ เกณฑ์ถามว่าโรงเรียนมีวิธีการออกแบบจัดการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน และกระบวนการทำงานที่สำคัญรวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ เพื่อตอบสนองของความต้องการและความพึงพอใจแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes) โรงเรียนมีวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน และกระบวนการทำงานที่สำคัญ (55 คะแนน)

6.1.1 การออกแบบหลักสูตร และกระบวนการทำงาน (Product and Process Design)

1) การจัดทำข้อกำหนดของหลักสูตร และกระบวนการทำงาน โรงเรียนมีวิธีการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของหลักสูตร และกระบวนการทำงาน

2) กระบวนการทำงานที่สำคัญ กระบวนการทำงานที่สำคัญของโรงเรียน ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานเหล่านี้

3) แนวคิดในการออกแบบ (Design Concepts) โรงเรียนมีวิธีการออกแบบหลักสูตร และกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด โรงเรียนมีวิธีการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศของหลักสูตร คุณค่าในมุมมองของนักเรียน การคำนึงถึงความเสี่ยงและความคล่องตัวที่ต้องการในอนาคต มาพิจารณาในการออกแบบหลักสูตร และกระบวนการทำงานเหล่านี้

6.1.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ (Process Management and Improvement)

1) กระบวนการจัดการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน โรงเรียนมีวิธีการในการบริหารจัดการการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน

2) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ การปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดของกระบวนการที่สำคัญ โรงเรียนใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับตัววัดผลการดำเนินการและคุณภาพของหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอน

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

4) กระบวนการสนับสนุน โรงเรียนมีวิธีการในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

4.1) กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของโรงเรียน

4.2) โรงเรียนมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้ตอบสนองของกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่สำคัญ

5) การปรับปรุงหลักสูตร และกระบวนการทำงาน (Product and PROCESS Improvement) โรงเรียนมีวิธีการในการปรับปรุงด้านหลักสูตร กระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักของโรงเรียน และลดความแปรปรวนของกระบวนการ

6.1.3 การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply–Network Management) โรงเรียนมีวิธีการจัดการเครือข่ายอุปทาน โรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

1) เลือกผู้ส่งมอบที่มีคุณสมบัติที่ตอบสนองความต้องการด้านการปฏิบัติการ

2) ช่วยยกระดับผลการดำเนินการของโรงเรียน

3) สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน

4) ยกระดับความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5) ส่งเสริมความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความร่วมมือ

ในเครือข่ายอุปทาน

6) ทำให้มั่นใจว่าเครือข่ายอุปทานมีความคล่องตัวในการตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด และของโรงเรียนที่เปลี่ยนแปลงไป

7) สื่อสารความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ วัดและประเมินผล การดำเนินการของผู้ส่งมอบ ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุง และ จัดการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินงานที่ไม่ดี

6.1.4 การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) โรงเรียนมีวิธีการใน การดำเนินการกับโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

1) โรงเรียนมีวิธีการดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่โรงเรียน กำหนดว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

2) โรงเรียนมีวิธีการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ที่ พร้อมใช้ในการดำเนินการในการสนับสนุนโอกาสเหล่านี้

3) โรงเรียนมีวิธีการตัดสินใจพิจารณายุติการดำเนินงานตามโอกาส เหล่านี้ในเวลาที่เหมาะสม

หมายเหตุ

ควรรายงานผลลัพธ์ของการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านหลักสูตร กระบวนการ จัดการเรียนรู้ ตัวอย่างกระบวนการทำงานที่สำคัญ เช่น การจัดการเรียนรู้ การวัดประเมินผล การประกันคุณภาพภายใน การจัดการเรียนการสอนสาระการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study: IS)

การออกแบบกระบวนการยังรวมถึงความจำเป็นในการออกแบบกระบวนการใหม่ อย่างขนานใหญ่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดหรือปัจจัยอื่น ๆ ความคล่องตัวอาจ จำเป็นเมื่อจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลง ระบบงานโดยรวม เช่น การที่โรงเรียนนำกระบวนการต่าง ๆ ของเครือข่ายอุปทานมา ดำเนินการเอง เพื่อหลีกเลี่ยงสภาวะการหยุดชะงักของการจัดหาทรัพยากรอันเนื่องมาจาก การเปลี่ยนแปลงเหตุการณ์ภายนอกที่คาดเดาไม่ได้ หรือการจ้างหน่วยงานภายนอกจัด กระบวนการเรียนรู้หรือกระบวนการทำงานซึ่งก่อนหน้านี้ดำเนินการเองภายในโรงเรียน

กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญควรสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าของโรงเรียน กระบวนการเหล่านี้ อาจรวมถึงกระบวนการที่สนับสนุนผู้นำและบุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องใน กระบวนการ ตัวอย่างเช่น การออกแบบเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของ นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการ จัดการเรียนการสอนและกิจการอื่น ๆ ของโรงเรียน

แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการของกระบวนการและลดความแปรปรวนควรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงเรียนตามระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร

ผู้ส่งมอบหมายถึง ผู้ที่โรงเรียนเลือกให้เข้ามามีส่วนในการจัดการศึกษา โดยที่โรงเรียนสามารถควบคุมได้ เช่น ผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ต บริษัทที่ให้บริการครูต่างชาติ เป็นต้น การทำให้มั่นใจว่าผู้ส่งมอบที่โรงเรียนเลือกสามารถตอบสนองของความจำเป็นด้านปฏิบัติการ และความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โรงเรียนอาจเป็นพันธมิตรกับผู้ส่งมอบ หรือจัดตั้งกลุ่มพันธมิตรระหว่างองค์กรต่าง ๆ ภายในเครือข่ายการส่งมอบ เพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน การสื่อสารความคาดหวังและข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบควรเป็นการสื่อสารแบบสองทิศทาง เพื่อให้ผู้ส่งมอบอธิบายถึงสิ่งที่ต้องการได้จากโรงเรียนและจากองค์กรอื่นภายในเครือข่ายอุปทาน สำหรับหลาย ๆ โรงเรียน กลไกเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของชุมชนและสังคม นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกระบวนการจัดการโอกาสสำหรับนวัตกรรม ควรใช้ประโยชน์จากโอกาสเชิงกลยุทธ์

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการการปฏิบัติการที่มีประสิทธิผล (45 คะแนน)

6.2.1 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (Process Efficiency and Effectiveness) โรงเรียนมีวิธีการจัดการต้นทุนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการโรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- 1) นำเรื่องของปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่น ๆ มาใช้ในการพิจารณากระบวนการทำงาน เช่น ลดรอบเวลา ลดขั้นตอน เพิ่มผลผลิต
- 2) ป้องกันไม่ให้เกิดความสูญเสีย ความสูญเปล่า ความผิดพลาดของการให้บริการการทำงานซ้ำซ้อน
- 3) ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ หรือการสูญเสียผลผลิตภาพของนักเรียนให้น้อยที่สุด
- 4) ลดทรัพยากรโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ และการตรวจสอบกระบวนการหรือผลการดำเนินการ
- 5) สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการการควบคุมต้นทุนและประสิทธิภาพกับความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6.2.2 ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and Cybersecurity) โรงเรียนมีวิธีการในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือสำคัญ และสินทรัพย์ที่สำคัญมีความปลอดภัยและมีการป้องกันภัยบนโลกไซเบอร์ โรงเรียนมีวิธีการ ในการดำเนินการสิ่งต่อไปนี้

- 1) การทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้ และอิเล็กทรอนิกส์รวมทั้งระบบการปฏิบัติการที่สำคัญเป็นความลับและสามารถเข้าถึงได้ในทางกายภาพ และทางอิเล็กทรอนิกส์ตามสิทธิที่เหมาะสม
- 2) เผื่อระวังสิ่งคุกคามความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ที่เกิดขึ้น
- 3) ทำให้มั่นใจว่าบุคลากร นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พันธมิตร และผู้ส่งมอบ เข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์
- 4) ระบุและจัดลำดับความสำคัญของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบปฏิบัติการที่สำคัญ เพื่อให้มีความปลอดภัย
- 5) ป้องกันระบบเหล่านี้จากเหตุการณ์ที่อาจกระทบความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ตรวจจับ ตอบสนองและกู้คืนการถูกโจมตีบนโลกไซเบอร์

6.2.3 การเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

- 1) ความปลอดภัย (Safety) โรงเรียนมีวิธีการทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย ระบบความปลอดภัยของโรงเรียนได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลวและการทำให้ฟื้นคืนสู่สภาพเดิม
- 2) ความต่อเนื่องในการเรียนรู้ (Learning Continuity) โรงเรียนมีวิธีการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า โรงเรียนมีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติ สถานการณ์โรคอุบัติใหม่หรือภาวะฉุกเฉิน

2.1) ระบบการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติ สถานการณ์โรคอุบัติใหม่และภาวะฉุกเฉินของโรงเรียนได้คำนึงถึงการป้องกันความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้ฟื้นคืนสู่สภาพเดิมได้

2.2) ระบบการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติ สถานการณ์โรคอุบัติใหม่และภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการพึ่งพาบุคลากรของโรงเรียน เครือข่ายอุปทาน และพันธมิตร

2.3) โรงเรียนมีวิธีการทำให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศของโรงเรียนมีความปลอดภัยและพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบริการนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตอบสนองความต้องการการจัดการเรียนการสอนได้  
หมายเหตุ

การจัดการความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Cyber security) หมายถึง การปกป้องมิให้เกิดการสูญเสียชีวิตข้อมูลที่มีความอ่อนไหวเกี่ยวกับบุคลากรนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและโรงเรียน การปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา การปกป้องมิให้เกิดการรั่วไหล และนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ผิดที่ส่งผลด้านการเงิน กฎหมาย และชื่อเสียงของโรงเรียน อันจะเกิดขึ้นในอนาคต

ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน อาจเกี่ยวกับสภาพอากาศ ภูมิอากาศ สาธารณูปโภค การป้องกันภัยหรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ ความครอบคลุมในการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติสถานการณ์โรคอุบัติใหม่ และภาวะฉุกเฉินขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและความอ่อนไหวต่อการหยุดชะงักของการปฏิบัติการ ระดับการยอมรับความเสี่ยงของโรงเรียนขึ้นอยู่กับลักษณะของหลักสูตรกระบวนการจัดการเรียนการสอน การบริการ เครือข่ายอุปทาน รวมทั้งความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 7) ผลลัพธ์ (RESULTS) (400 คะแนน)

ในหมวดผลลัพธ์ เกณฑ์ถ่วงถึงผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของโรงเรียน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ และกระบวนการทำงานที่สำคัญผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาดและกลยุทธ์

7.1 ผลลัพธ์ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Product and Process Results) ผลการดำเนินงานด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ กระบวนการทำงานที่สำคัญและประสิทธิผลของกระบวนการ (120 คะแนน)

7.1.1 ผลลัพธ์ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ กระบวนการทำงานที่สำคัญ และการบริการที่มุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) หลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ ผลลัพธ์ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ กระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการที่ให้บริการนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.1) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านหลักสูตรหรือแผนการเรียน กระบวนการจัดการเรียนรู้ กระบวนการทำงานที่สำคัญและการบริการที่มีความสำคัญที่ตอบสนองโดยตรงต่อนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2) ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหลักสูตรหรือแผนการเรียน กลุ่มนักเรียน ตลาด

2) การประกันคุณภาพภายใน ผลลัพธ์ด้านการบริหารจัดการการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการการประกันคุณภาพภายในเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามมาตรฐานการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน

3) การจัดการเรียนการสอนสาระการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ผลลัพธ์ด้านการจัดการเรียนการสอนสาระการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองของโรงเรียน

#### 7.1.2 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน

1) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ

1.1) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ รวมทั้งผลิตภาพ รอบเวลาและตัววัดอื่น ๆ ที่เหมาะสมด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ และนวัตกรรมของกระบวนการ

1.2) ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามประเภทของกระบวนการ

2) ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

2.1) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของประสิทธิผลในระบบความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ สถานการณ์โรคอุบัติใหม่ และภาวะฉุกเฉินเป็น

2.2) ผลลัพธ์เหล่านี้ แตกต่างกันตามสถานการณ์หรือประเภทของกระบวนการ

7.1.3 ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply–Network Management RESULTS) ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านเครือข่ายอุปทานรวมทั้งการมีส่วนร่วมในการยกระดับผลการดำเนินการของโรงเรียน

หมายเหตุ

ไม่มีความเชื่อมโยงแบบ 1 ต่อ 1 ระหว่างหัวข้อในหมวดผลลัพธ์กับเกณฑ์ หมวด 1 – 6 โรงเรียนควรพิจารณาผลลัพธ์อย่างเป็นระบบผลลัพธ์แต่ละตัวในหมวดผลลัพธ์มักมาจากกระบวนการมากกว่า 1 หมวด แนวโน้มการเปรียบเทียบและแบ่งกลุ่มตามความเหมาะสมเพื่อแสดงสารสนเทศที่สำคัญ เพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการของโรงเรียนแสดงถึงการนำความรู้ขององค์กรมาใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติการสำหรับผลลัพธ์ด้านการมุ่งนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้ง ด้านการเงิน ตลาด และด้านกลยุทธ์ ผลลัพธ์บางตัวอาจเป็นเรื่องเชิงคุณภาพหรือไม่สามารถรายงานเป็นแนวโน้มได้ด้วยอย่างเช่น ผลลัพธ์ด้านภาระความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กร จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม ผู้ส่งมอบเกี่ยวกับหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ หรือกระบวนการใหม่และผลลัพธ์สำหรับโครงการหรือกระบวนการที่ดำเนินการเพียงครั้งเดียว ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบได้มาจากกระบวนการเทียบเคียงและจากการค้นหาข้อมูลเปรียบเทียบเชิงแข่งขัน ในบางกรณี เช่น ผลลัพธ์สำหรับโครงการหรือกระบวนการที่เป็นเอกลักษณ์ในโรงเรียน อาจไม่มีข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือไม่มีที่เหมาะสม

ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการที่สำคัญที่ให้บริการนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรเชื่อมโยงกับความต้องการและความคาดหวังของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามทุกระดับในโครงสร้างองค์กร โดยอ้างอิงตามสารสนเทศที่รวบรวมไว้ในหมวด 3 ตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้ควรตอบสนองปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ปัจจัยต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในหมายเหตุของโครงสร้างองค์กร

สำหรับโรงเรียนที่มีผู้ให้ทุนสนับสนุน แหล่งผู้ให้ทุน อาจเป็นผู้กำหนดตัววัดผลการดำเนินการด้านหลักสูตร กระบวนการทำงานที่สำคัญ และการบริการทางการศึกษา จึงควรระบุตัววัดเหล่านี้ และรายงานผลไว้ในข้อนี้ด้วย

ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน อาจรวมถึง อัตราการสูญเสียผลลัพธ์ของการสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ กระบวนการทำงานที่สำคัญการบริการและระบบงาน ผลลัพธ์ของการลดความซ้ำซ้อนของภาระงานภายในและการจำแนกภาระงานการลดการสูญเสีย การปรับปรุงการวางแผนงาน

การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของการบังคับบัญชา รายงานอุบัติการณ์ภายใต้เรื่องความปลอดภัย และอาชีวอนามัย ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลสำเร็จของการฝึกซ้อมหรือจำลองภาวะฉุกเฉิน เช่น รอบเวลา การควบคุมและการปฏิบัติตามมาตรฐาน และผลลัพธ์ในการซักซ้อมโยกย้ายสถานที่ทำงาน หรือการเตรียมพร้อมอื่น ๆ

ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของผลการดำเนินการด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน รวมถึงผลการตรวจสอบผู้ส่งมอบและพันธมิตร การส่งมอบที่ทันเวลาผลการตรวจรับ กระบวนการจัดการเรียนรู้ การทำงานที่สำคัญ การบริการและกระบวนการ ตัววัดและตัวชี้วัดของการยกระดับผลการดำเนินการ อาจรวมถึงการปรับปรุงผลของส่วนประกอบย่อยและการบริการของผู้ส่งมอบที่ให้แก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7.2 ผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Results) ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (70 คะแนน)

7.2.1 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) ความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Satisfaction) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.1) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2) ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหลักสูตรหรือแผนการเรียนของกลุ่มนักเรียน

2) ความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็น

2.1) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2) ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาของการเป็นนักเรียน

2.3) ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหลักสูตรหรือแผนการเรียนของกลุ่มนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมายเหตุ

ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่รายงานไว้ในหัวข้อนี้ ควรเชื่อมโยงกับกลุ่มนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร รวมทั้งวิธีการรับฟังและประเมินตามที่ระบุไว้

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results) ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (70 คะแนน)

7.3.1 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce-Focused Results)

1) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ผลลัพธ์ด้านชิตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

1.1) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านชิตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรรวมถึงจำนวนบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในแต่ละงานหรือกลุ่มงาน และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากร

1.2) ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มบุคลากร

2) บรรยากาศการทำงาน ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน

2.1) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพความปลอดภัย การเข้าถึงสถานที่ทำงาน การบริการและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร

2.2) ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มบุคลากร

3) ความผูกพันของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากร

3.1) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร

3.2) ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มบุคลากร

4) การพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำในอนาคตของโรงเรียน

4.1) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำในอนาคตของโรงเรียน

4.2) ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มบุคลากร

5) ความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากร (Career Advancement)  
ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

หมายเหตุ

ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ ควรสัมพันธ์กับกระบวนการตัววัด และตัวชี้วัดที่รายงานไว้ในหมวด 5 รวมทั้งตอบสนองของความจำเป็นของกระบวนการทำงานที่สำคัญที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการของโรงเรียน และแผนด้านบุคลากรตามที่รายงานไว้ สำหรับโรงเรียนที่ต้องอาศัยอาสาสมัครหรือนักศึกษาฝึกประสบการณ์ ควรรายงานผลลัพธ์ของบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครด้วย

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร (65 คะแนน)

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

1) การนำองค์กร (Leadership) ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.1) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดสำคัญของผู้นำระดับสูงในด้านการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร พันธมิตร นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทิศทางและการทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง

1.2) ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียน กลุ่มนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) การกำกับดูแลองค์กร ผลลัพธ์ด้านภาวะความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กร และภาวะความรับผิดชอบด้านการเงินภายในและภายนอก

3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ (Law and Regulation) ผลลัพธ์ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ

3.1) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญที่ได้ปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย

- 3.2) ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียน  
 4) จริยธรรม (Ethics) ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมี

จริยธรรม

4.1) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมพฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กร

4.2) ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียน

5) สังคม (Society) ผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการตอบแทนสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

หมายเหตุ

การรายงานในหัวข้อนี้ ควรสัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสาร และกระบวนการและตัววัดด้านการกำกับดูแลองค์กร กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ จริยธรรม และการตอบแทนสังคม ผลลัพธ์ด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร ตัวอย่างเช่น การรายงานการอุบัติการณ์เกี่ยวกับความปลอดภัย อาชีพอนามัยหรือโรคอุบัติใหม่

การรายงานในหัวข้อนี้ อาจรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่มีความสำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนองของผู้บริหาร

ตัววัดการสนับสนุนให้เกิดความผาสุกของสังคม อาจรวมถึงการลดการใช้พลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียน การหมุนเวียนน้ำเพื่อกลับมาใช้ใหม่ การลดคาร์บอนฟุตพริ้นต์การลดและการใช้ประโยชน์จากของเสียและทางเลือกอื่นสำหรับการอนุรักษ์ทรัพยากร เช่น เพิ่มการประชุมแบบเสมือนจริงและการปฏิบัติต่อบุคลากร นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Financial, Market, and Strategy RESULTS) ผลลัพธ์ด้านความมั่นคงทางการเงินและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (75 คะแนน) ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

7.5.1 ผลลัพธ์ด้านการเงินการตลาด

1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงิน

1.1) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงิน

1.2) ความมั่นคงทางการเงิน และผลการดำเนินการด้านงบประมาณ

1.3) ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกัน ตามกลุ่มนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Marketplace Performance) ผลลัพธ์การดำเนินการการตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคม

2.1) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคม

2.2) การตอบสนองความต้องการของตลาดกลุ่มใหม่

2.3) ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามตลาด กลุ่มนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7.5.2 ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation RESULTS) ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน

1) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน รวมทั้งการดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

หมายเหตุ

การรายงานในหัวข้อนี้ ควรรวมถึงตัววัดด้านความมั่นคงทางการเงิน สภาพคล่อง (liquidity) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์และกระแสเงินสด สำหรับผลการดำเนินการด้านการเงินและสินทรัพย์อาจรวมตัววัดเกี่ยวกับผลการดำเนินการเทียบกับงบประมาณ ซึ่งรวมถึงการเพิ่มเติมหรือลดลงของทุนสำรอง การลดความเสี่ยงหรือการประหยัด การตอบสนองต่องบประมาณที่ลดลง การลดค่าใช้จ่ายให้นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผลตอบแทนต่อทุนซึ่งเป็นผลมาจากการเพิ่มประสิทธิภาพเปอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายการบริหารต่องบประมาณ และต้นทุนด้านการระดมทุนเทียบกับทุนที่ระดมได้

การรายงานในหัวข้อนี้ อาจรวมตัววัดด้านการบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือ และจำนวนโครงการหรือการให้บริการใหม่

ตัววัดหรือตัวชี้วัดการบรรลุแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ควรเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ องค์ประกอบของความเสี่ยงที่รายงาน และตัววัดผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการและการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่ระบุไว้

ตามลำดับโรงเรียนมั่นใจได้ การปฏิบัติการสามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ โรงเรียนจะได้สำรวจตนเองว่าได้สำเร็จในสิ่งที่สำคัญต่อโรงเรียนแล้วหรือไม่ คำถามของเกณฑ์ครอบคลุม 7 ด้านที่สำคัญ ในการจัดการและการดำเนินการของโรงเรียน (แบ่งย่อยออกเป็นกระบวนการ 6 หมวด และผลลัพธ์ 1 หมวด) ได้แก่

1. การนำองค์กร ผู้นำองค์กรถ่ายทอดวิสัยทัศน์และนำองค์กรอย่างไร และทำให้มั่นใจถึงการกำกับดูแลองค์กรที่ดี

2. กลยุทธ์ โรงเรียนเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต

3. นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โรงเรียนรับฟังนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างความพึงพอใจและสร้างความผูกพัน

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โรงเรียนใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้เพื่อการตัดสินใจ

5. บุคลากร โรงเรียนสร้างความผูกพันและเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ของบุคลากร

6. การปฏิบัติการ โรงเรียนมั่นใจได้อย่างไร่ว่า การปฏิบัติการสามารถตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. ผลลัพธ์ โรงเรียนดำเนินการ

เกณฑ์ส่งเสริมให้เกิดมุมมองเชิงระบบ

มุมมองเชิงระบบ หมายถึง การบริหารจัดการองค์ประกอบทั้งหมดของโรงเรียนให้เป็นหนึ่งเดียวเพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยโครงสร้างและกลไกการบูรณาการเชิงระบบ ได้แก่ ค่านิยมและแนวคิดหลัก เกณฑ์ 7 หมวด ที่มีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันและแนวทางการให้คะแนน

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีพื้นฐานมาจาก “ค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ” ได้แก่

1. มุมมองเชิงระบบ (Systems perspective)

2. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)

3. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer-focused excellence)

4. การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing people)
5. ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัว (Agility and resilience)
6. การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational learning)
7. การมุ่งเน้นความสำเร็จและการจัดการเพื่อนวัตกรรม (Focus on success and innovation)
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by fact)
9. การตอบแทนสังคม (Societal contributions)
10. จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and transparency)
11. การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering value and results)

ค่านิยมและแนวคิดหลักดังกล่าวเป็นรากฐานสำหรับการบูรณาการผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดการปฏิบัติการภายใต้กรอบที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ซึ่งจะสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติข้อมูลป้อนกลับ และความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

การมุ่งเน้นกระบวนการ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่โรงเรียนใช้เพื่อทำให้งานสำเร็จ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วยให้โรงเรียนตรวจประเมินและปรับปรุงกระบวนการ ตาม 4 มิติ ดังนี้

1. แนวทาง (Approach) หมายถึง โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้งานของโรงเรียนประสบความสำเร็จ ความเป็นระบบและประสิทธิผลของแนวทางที่สำคัญของโรงเรียน
2. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment) หมายถึง โรงเรียนนำแนวทางที่สำคัญไปใช้อย่างคงเส้นคงวาในส่วนงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร แนวทางกำหนดไว้การปฏิบัติต้องเป็นไปตามนั้น
3. การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง โรงเรียนประเมินและปรับปรุงแนวทางที่สำคัญของโรงเรียนได้ดี การปรับปรุงต่าง ๆ มีการแบ่งปันภายในองค์กรได้องค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม
4. การบูรณาการ (Integration) หมายถึง แนวทางต่าง ๆ ของโรงเรียนสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของโรงเรียนทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร

การมุ่งเน้นผลลัพธ์ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชี้นำให้โรงเรียนประเมินผลลัพธ์จาก 3 มุมมอง

มุมมองภายนอก: นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น มองโรงเรียน

มุมมองภายใน: การปฏิบัติการของโรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

มุมมองอนาคต: โรงเรียนมีการเรียนรู้และเติบโตหรือไม่

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดให้ แสดงผลลัพธ์ที่ครอบคลุมทุกประเด็นสำคัญของโรงเรียน เนื่องจาก องค์ประกอบของตัววัดเป็น สิ่งที่ทำให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ของโรงเรียนมีความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญกับ วัตถุประสงค์ต่าง ๆ ตลอดจนเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่ง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วยให้โรงเรียน

ประเมินผลลัพธ์ตาม 4 มิติ ดังนี้

1. ระดับ (Level) หมายถึง ระดับผลการดำเนินการปัจจุบันตามตัววัดที่เหมาะสม
2. แนวโน้ม (Trend) หมายถึง ผลลัพธ์มีการเปลี่ยนแปลง เช่น ดีขึ้นหรือเหมือนเดิม หรือต่ำกว่าเดิม
3. การเปรียบเทียบ (Comparison) หมายถึง ผลการดำเนินการของโรงเรียนเมื่อเทียบกับโรงเรียนอื่นที่เหมาะสมเป็นอย่างไร เช่น เทียบกับคู่แข่งหรือระดับเทียบเคียง หรือผู้นำทางการศึกษา
4. การบูรณาการ (Integration) หมายถึง โรงเรียนติดตามดูผลลัพธ์ที่สำคัญของโรงเรียน โรงเรียนใช้ผลลัพธ์นั้นในการตัดสินใจ

การมุ่งเน้นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเนื่องกัน การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเนื่องกันระหว่างเกณฑ์หมวดต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของมุมมองเชิงระบบในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวอย่างการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเนื่องกัน เช่น

1. การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเนื่องกันระหว่างแนวทางของโรงเรียนในหมวด 1-6 และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในหมวด 7
2. ความจำเป็นของข้อมูลในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และการปรับปรุงการปฏิบัติการ
3. การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเนื่องกันระหว่างการวางแผนบุคลากรกับการวางแผนกลยุทธ์
4. ความจำเป็นของความรู้เกี่ยวกับนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการของชุมชนและสังคมในการสร้างกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
5. การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเนื่องกันระหว่างแผนปฏิบัติการและการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในระบบงานของโรงเรียน

การมุ่งเน้นการปรับปรุง เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วยให้โรงเรียนเข้าใจและตรวจประเมินโรงเรียนว่าประสบผลสำเร็จในสิ่งที่สำคัญต่อโรงเรียน โรงเรียนมีการถ่ายทอดกระบวนการไปสู่การปฏิบัติในระดับพัฒนาการ

ผลลัพธ์ของโรงเรียนดี โรงเรียนได้เรียนรู้และปรับปรุงหรือไม่และแนวทางของโรงเรียนตอบสนองความจำเป็นของโรงเรียนได้ดี

ในขณะที่โรงเรียนตอบคำถามตามเกณฑ์ และประเมินผลการตอบของตนเองกับแนวทางการให้คะแนน โรงเรียนจะสามารถระบุจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ทั้งภายในเกณฑ์ แต่ละหมวดและระหว่างหมวด เมื่อโรงเรียนใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อบริหารจัดการผลการดำเนินการของโรงเรียน จะเกิดการดำเนินงานประสานกันระหว่างกระบวนการที่สำคัญ และข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์ ซึ่งจะนำไปสู่วงจรการปรับปรุง และเมื่อโรงเรียนใช้เกณฑ์นี้อย่างต่อเนื่อง โรงเรียนจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับตนเองมากขึ้น และจะสามารถระบุวิธีที่ดีที่สุดในการเสริมสร้างจุดแข็ง ปิดช่องว่างและสร้างนวัตกรรม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559) กล่าวถึง เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถปรับใช้ได้ตามความจำเป็นของทุกโรงเรียน เกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่าโรงเรียนควรจัดโครงสร้างหรือการปฏิบัติการอย่างไรในโครงสร้างองค์กร โรงเรียนจะอธิบายว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญต่อโรงเรียน (สภาพแวดล้อมการปฏิบัติการความสัมพันธ์ที่สำคัญ สภาพแวดล้อมเชิงแข่งขัน และบริบทเชิงกลยุทธ์) เกณฑ์สนับสนุนให้โรงเรียนใช้แนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยนได้และยืดหยุ่น ซึ่งจะเอื้อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและก้าวกระโดดด้วยนวัตกรรม เกณฑ์สนับสนุนให้โรงเรียนเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุด เพื่อช่วยให้โรงเรียนปรับปรุง (เช่น Lean, Six Sigma, ISO 9000, Balanced Scorecard, Plan-Do-Check-Act [PDCA]) หากใช้งานอย่างเหมาะสม เครื่องมือเหล่านี้จะช่วยสร้างเสริมความสามารถให้โรงเรียนบรรลุความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

เกณฑ์มีบทบาท 3 ประการ คือ

- 1) ช่วยปรับปรุงกระบวนการ ชีตความสามารถ และผลลัพธ์
- 2) ช่วยกระตุ้นการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างโรงเรียนต่าง ๆ ผ่านการเข้าร่วมเวทีศักยภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล และการเยี่ยมชมศึกษาดูงานโรงเรียนที่ได้รับรางวัล

- 3) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการทำความเข้าใจ และใช้ในการบริหารจัดการผลการดำเนินการของโรงเรียน ชี้นำความคิดในเชิงกลยุทธ์ และสร้างโอกาสในการเรียนรู้ในการบริหารจัดการประเทศไทยมีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อช่วยให้องค์กรปรับปรุงขีดความสามารถในการแข่งขันและผลลัพธ์ผ่านระบบการพัฒนาและประเมิน

องค์กรต่าง ๆ ได้แก่ ระบบการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล (Hospital Accreditation: HA) ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) ระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) สำหรับการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA)

อร่าม วัฒนะ (2561) กล่าวว่า ความเป็นเลิศประกอบด้วย 7 ประการ คือ 1.ภาวะผู้นำ 2.การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3.การมุ่งเน้นนักเรียนผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย 4.การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5.การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6.การจัดการด้านกระบวนการ 7.ผลลัพธ์ มีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย หลักการในการทำงาน ทิศทางของโรงเรียน เป้าหมายที่คาดหวังจากการดำเนินการ การให้ความสำคัญแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจาย อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ ในโรงเรียนการกำกับดูแลโรงเรียนและความรับผิดชอบต่อส่วนรวมและชุมชน ภาวะผู้นำโรงเรียน ประกอบด้วย การชี้แจงโรงเรียน การกำกับดูแลโรงเรียนและความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย การรับผิดชอบต่อส่วนรวมและชุมชน โรงเรียนต้องบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรมและคุณธรรม โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติการไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและมีการวัดผลประเมินผล ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุปได้ว่าด้านภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยมและการสร้างคุณค่า มีการชี้แจงโรงเรียนโดยคำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นผู้บริหารให้ความสำคัญต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของ โรงเรียน และให้ความสำคัญต่อครู นักเรียนและผู้ปกครองและตอบสนองต่อความคาดหวังของครู นักเรียนและผู้ปกครอง มีการกระจายอำนาจหน้าที่ในการบริหารอย่างชัดเจน ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบต่อส่วนรวมและชุมชน ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองและผู้บริหาร ตรวจสอบและติดตามการดำเนินงาน มีการวัดผลและประเมินผลงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ National Institute of Standards and Technology, Baldrige National Quality Program Educational Criteria for Performance Excellence ได้กล่าวถึงเรื่องการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าการจัดทำยุทธศาสตร์ โรงเรียนทำอย่างไรในการ

กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีหลายเรื่องไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันการทำให้ผลการดำเนินการโดยภาพรวมดีขึ้นและทำให้การศึกษาประสบความสำเร็จ เป็นต้น การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติ แผนการปฏิบัติการและตัวชี้วัดหลัก ๆ โดยย่อผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ตามตัวชี้วัดหลัก ๆ ที่ระบุในแผนการตรวจประเมินว่าสถาบันการศึกษาดำเนินการในการบริหารจัดการแสวงหาว่านักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดต้องการอะไร คาดหวังอะไรและชอบอะไร สร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย ค้นหาและกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้มา ซึ่งประกอบด้วย นักเรียนใหม่ ความพึงพอใจของนักเรียน ความภาคภูมิใจของนักเรียน การขยายตัวของโรงเรียน

กล่าวโดยสรุปคือ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง สถาบันศึกษาได้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรไว้ชัดเจน ได้นำแผนกลยุทธ์โรงเรียนไปสู่แผนปฏิบัติการ มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ สถาบันศึกษาได้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้โดยคำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร มีการติดตามผลการดำเนินงานของสถาบันศึกษาเป็นระยะ ๆ โดยการประชุมร่วมกันเพื่อประเมินผลและสรุปผลการดำเนินงานทุกกลุ่มทุกฝ่ายเป็นประจำทุกภาคเรียน บุคลากรทุกคนมีการประเมินตนเองทุกปี

### 3. การมุ่งเน้นนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความรู้เกี่ยวกับนักเรียนผู้มีส่วนได้เสียและตลาดประกอบด้วยดังนี้ โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้รู้ว่่านักเรียนผู้มีส่วนได้เสียและตลาดต้องการอะไร คาดหวังอะไรและชอบอะไรเพื่อให้มั่นใจว่าบริการยังคงเป็นที่ต้องการของนักเรียนและหาช่องทางสำหรับบริการใหม่

ความสัมพันธ์กับนักเรียนผู้มีส่วนได้เสียและความพึงพอใจ ประกอบด้วย โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนเพื่อประกอบด้วยให้ได้มาซึ่งนักเรียนนักศึกษาใหม่ สร้างความพึงพอใจให้กับนักเรียน รักษานักเรียน นักศึกษาไว้ได้ เพิ่มพูนความภาคภูมิใจของนักเรียน พัฒนาโอกาสใหม่ ๆ ในการให้บริการโรงเรียนเลือกรวบรวมวิเคราะห์จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และทุกส่วนของโรงเรียนนั้น โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการวัดวิเคราะห์ ปรับให้สอดคล้องและมุ่งไปในแนวทางเดียวกันและปรับปรุงให้ดีขึ้น

กล่าวโดยสรุป คือ ด้านการมุ่งเน้นนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง สถาบันศึกษามีการศึกษาความต้องการ ความคาดหวังและความคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องโดยนำมาวิเคราะห์ วางแผน กำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนโดยมีการสนับสนุน

อำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสถานศึกษาให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องรับทราบเป็นระยะ ๆ ให้ความร่วมมือเครือข่ายทางการศึกษา ผู้ปกครอง กลุ่มโรงเรียน สมาคมเกี่ยวกับการศึกษา เพื่อแสวงหาความร่วมมือในการสนับสนุน การศึกษาของสถานศึกษา ประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย วิธีการที่หลากหลายรูปแบบ

#### 4. การวัดผลประเมินผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของโรงเรียนเป็นการอธิบายว่า เรื่องของ ข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนของโรงเรียนนั้น โรงเรียนมี วิธีการอย่างไรในการวัดวิเคราะห์ ปรับให้สอดคล้องและมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน และปรับปรุง ให้ดีขึ้น

การจัดการสารสนเทศและความรู้ประกอบด้วย ดังนี้ เป็นการอธิบายว่า โรงเรียน ดำเนินการอย่างไรเพื่อมั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นที่ต้องการของบุคลากรทางการ ศึกษา รวมทั้งนักเรียนนั้น เป็นการอธิบายว่าโรงเรียนดำเนินการ การมุ่งเน้นบุคลากรทางการ ศึกษา วิชาการระบบงาน การทำให้บุคลากรทางการศึกษาได้เรียนรู้และการสร้าง แรงจูงใจแก่ บุคลากรทั้งสามเรื่องนี้มีส่วนอย่างไรในการทำให้บุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาตนเอง บุคลากรทางการศึกษาได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเอง อย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อให้ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ความเอาใจใส่ในการสร้างและ ดำรงสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานที่ทำงาน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทำงาน อย่างมีความสุขนั้นมีส่วนอย่างไรในการช่วยทำให้ ผลการดำเนินการเป็นเลิศทั้งบุคลากรและ โรงเรียนพัฒนาไปด้วยกัน

กล่าวได้ว่า ด้านการวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้ หมายถึง สถานศึกษามีการวัดผลและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานทุกฝ่าย ทุกระดับ และทุกส่วนของ สถานศึกษามีการประเมินผลการดำเนินงานด้วยวิธีหลากหลาย รูปแบบ มีการระบุแนวทางใน การปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ชัดเจน สถานศึกษามีการจัดข้อมูลสารสนเทศ ปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ ให้มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในสถานศึกษา สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ สร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงานสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของ สถานศึกษา สร้างบรรยากาศที่ส่งผลให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ระบบงานเป็นการอธิบายว่าเรื่องต่อไปนี้มีส่วนอย่างไรในการทำให้ทั้งโรงเรียนและบุคลากรดำเนินการได้ผลดียิ่ง ประกอบด้วย การจัดบุคลากรให้ทำงานตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย การบริหารค่าตอบแทน นโยบายเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษานโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากร

การทำให้บุคลากรได้เรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร การให้การศึกษากการฝึกอบรมและการให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการมีส่วนร่วมในการสนับสนุนประกอบด้วย โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ช่วยส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติได้ดีเด่น ช่วยสร้างความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร

ความสุขและความพึงพอใจของบุคลากรโรงเรียนมีวิธีการ ในการคงไว้ ซึ่งประกอบด้วย สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี บรรยากาศการทำงานที่ดี อันจะมีส่วนทำให้บุคลากรทุกคนมีความสุข มีความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงาน โรงเรียนต้องการจัดกระบวนการการเรียนรู้ ประเด็นสำคัญ ๆ ของการจัดกระบวนการซึ่งมีอยู่สองประเภทด้วยกัน ประกอบด้วย ดังนี้ ประเภทแรก ว่าด้วย การจัดการกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการตลอดจนกระบวนการ สำคัญอื่น ๆ ที่ส่งผลโดยตรงต่อการสร้างคุณค่าให้กับนักเรียนเอง ประเภทที่สอง ว่าด้วย การจัดการกระบวนการสำคัญต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้กระบวนการในประเภทแรก ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ หมวดนี้จึงครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญ ๆ และหน่วยงาน ทั้งหมดในโรงเรียน

สรุป ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึง สถานศึกษามีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะดีเป็นแบบอย่างที่ดีและมีทักษะที่จำเป็นสำหรับงาน เป็นผู้ที่สามารถเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ สถานศึกษามีแผนพัฒนาบุคลากรโดยมีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นของบุคลากร บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย สถานศึกษาสนับสนุนด้านงบประมาณ สถานที่และอุปกรณ์อย่างอื่นเพื่อสนับสนุนบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาตนเองอย่างเพียงพอ มีการบริหารค่าตอบแทนให้บุคลากรอย่างเหมาะสม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมมีวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจนให้รางวัล ให้การยอมรับและเผยแพร่ผลงานของของ บุคลากร จัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในที่ทำงานของบุคลากรให้มีความสะดวก สบาย ปลอดภัยและมีสุขลักษณะที่ดี

6. การจัดการด้านกระบวนการ กระบวนการที่สร้างคุณค่า โรงเรียนมีวิธีการ ในการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็น “กระบวนการที่สร้างคุณค่า” แก่นักเรียนและทำให้การบริการของโรงเรียนประสบความสำเร็จและเติบโต โรงเรียนมีวิธีการในการจัดกระบวนการสนับสนุน

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการบริหารจัดการ “กระบวนการสนับสนุน” สำคัญ ๆ ที่จะต้องมี เพื่อสนับสนุน “กระบวนการที่สร้างคุณค่า” ผลการดำเนินการของโรงเรียนและผลของการปรับปรุงในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน ได้แก่ ความพึงพอใจของนักเรียน สมรรถนะของการให้บริการ ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านบุคลากรทางศึกษาและประสิทธิภาพและประสิทธิผลของปฏิบัติการต่าง ๆ การกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม

กล่าวได้ว่า ด้านการจัดการด้านกระบวนการ หมายถึง สถานศึกษาส่งเสริมการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศให้เกิดกับการบริหารงานทุกฝ่าย มีการแสวงหาความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการส่งเสริมความเป็นเลิศในสถานศึกษา มีการปรับปรุงด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและพัฒนาสมรรถนะของการให้บริการ สถานศึกษาดำเนินการด้านการเงินอย่างมีระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้และมีการกำกับดูแลความเรียบร้อยของสถานศึกษาเป็นอย่างดี สถานศึกษาตระหนักและมีแผนการสำหรับการรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม

## 7. ผลลัพธ์

ผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานให้ความสำคัญแก่นักเรียน การสรุปผลลัพธ์หลัก ๆ ที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญแก่นักเรียน ซึ่งรวมถึงความพึงพอใจของนักเรียนและ ทักษะคตินของนักเรียนที่มีต่อการให้บริการให้แบ่งผลลัพธ์ตามกลุ่มนักเรียนแต่ละกลุ่มหากเห็นว่าเป็นประเด็น ทั้งนี้ให้นำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วยจากข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดสำคัญ ๆ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้ ระดับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของนักเรียนเป็นอย่างไร ในปัจจุบันและแนวโน้ม และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของนักเรียนของคู่แข่ง ผลที่เกิดขึ้นจากทัศนคติของนักเรียนที่มีต่อการบริการ ความรักดีของนักเรียนและการรักษาไว้ได้ การที่นักเรียนกล่าวถึงสถาบันการศึกษาในทางที่ดีผลด้านอื่น ๆ

ผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของนักเรียน การให้บริการทางการศึกษา การสรุปผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญ ๆ ของการให้บริการให้แบ่งผลลัพธ์ตามกลุ่มนักเรียนหากเห็นว่าเป็นประเด็นทั้งนี้ให้นำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วยจากข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดสำคัญ ๆ สมรรถนะของการให้บริการในปัจจุบันและแนวโน้ม และเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาดการสรุปผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาดที่สำคัญ ๆ ให้แยกตามกลุ่มตลาดด้วยหากเห็นว่าเป็นประเด็น ทั้งนี้ให้นำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วยข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดสำคัญ ๆ ผลการดำเนินการด้านการเงินในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร ข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดสำคัญ ๆ ผลการดำเนินการด้านตลาดปัจจุบันและแนวโน้มเป็น

อย่างไร ผลลัพธ์ด้านบุคลากรทางการศึกษาเป็นการสรุปผลลัพธ์สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงาน 2) การเรียนรู้ของบุคลากร 3) การพัฒนาบุคลากร 4) ความพอใจของบุคลากร 5) ความพึงพอใจของบุคลากร จำแนกผลลัพธ์ดังกล่าวตามความหลากหลายของบุคลากรตามประเภทและระดับของบุคลากร หากเห็นว่าเป็นประเด็น ทั้งนี้ให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ด้วยองค์ประกอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานในปัจจุบันและแนวโน้ม การเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรทางการศึกษาในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไรและความพอใจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของบุคลากรในปัจจุบัน

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของโรงเรียนการสรุปผลของปฏิบัติการที่สำคัญ ๆ ที่ทำให้โรงเรียนดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพให้แยกตามกลุ่มนักเรียนและกลุ่มตลาดด้วยหากเห็นว่าเป็นประเด็น ทั้งนี้ให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบประกอบด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สำคัญ ๆ ในปัจจุบัน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญในปัจจุบันและแนวโน้ม ผลของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ผลลัพธ์ในด้านนวัตกรรมการนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัยมาใช้ในการสร้างคุณค่า

ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก ในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ด้านการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมทั่วโรงเรียน และความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียต่อการกำกับดูแลในเรื่องดังกล่าว ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมาย ผลลัพธ์ด้านการเป็นพลเมืองดีโดยการให้การสนับสนุนชุมชนเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุป ผลลัพธ์ หมายถึง สถานศึกษามีผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญเกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการ นักเรียนมีสมรรถนะสำคัญอันเหมาะสมตามวัยของผู้เรียน สถานศึกษามีสภาพคล่องทางการเงินในปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น ผลลัพธ์ในด้านบุคลากรของสถานศึกษา คือ บุคลากรของสถานศึกษามีประสิทธิผลในด้านการทำงานเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและได้รับการพัฒนาตนเองอันส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน การดำเนินงานอย่างมีคุณธรรม จริยธรรมและส่งผลให้ผู้รับบริการมีความไว้วางใจต่อสถานศึกษา

สมภพ โรจนพันธ์ (2562) ได้กล่าวว่า บริษัทหรือองค์กรที่ประสบความสำเร็จ และมีความคิดริเริ่มจะมีลักษณะที่โดดเด่นอยู่ 8 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ในการทำงานนั้นจะประกอบด้วย การลงมือ การพูดการวิเคราะห์ การเขียน และการอ่านแต่ในบริษัทหรือความล้มเหลวที่จะปฏิบัติ องค์การที่ประสบความสำเร็จที่ดีเยี่ยมนั้นจะชอบลงมือมากกว่าสิ่งอื่น แม้ว่าจะใช้การวิเคราะห์ในกระบวนการตัดสินใจอยู่บ้างก็ตาม สิ่งที่เด่นอีกอย่างหนึ่ง คือ บริษัทหรือองค์การที่ประสบความสำเร็จสูงจะมีวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ไขได้มากมาย เอาไว้สำหรับการทำให้บริษัทมีความคล่องตัวสูงและเอาไว้อุตสาหกรรมการทำอะไรให้วุ่นวายโดยไร้สาระในขณะที่บริษัทมีขนาดใหญ่ขึ้น

2. ความใกล้ชิดกับผู้รับบริการ บริษัทที่ประสบความสำเร็จสูงเรียนรู้จากคนที่ตนให้บริการเป็นสิ่งสำคัญ สิ่งสำคัญที่ให้แกผู้รับบริการก็ คือ คุณภาพบริการและความเชื่อถือได้ที่เหนือกว่าบริษัทหรือองค์การอื่น ๆ

3. ความเป็นอิสระและความเป็นผู้ประกอบการบริษัทหรือองค์การที่มีความคิดริเริ่มนั้น จะสร้างผู้นำและคนที่มีความคิดแปลกใหม่ขึ้นไว้ทั่วองค์กรเป็นจำนวนมาก ความคิดแปลกใหม่ที่จะผลิตสินค้าหรือบริการขึ้นสนองความต้องการของผู้รับบริการนั้น ย่อมเป็นสิ่งที่ยิ่งปรารถนา การมีนักคิดค้น นักประกอบการที่มีจิตจินตนาการไว้มาก ๆ ย่อมทำให้บริษัทหรือองค์การทำงานได้กว้างขึ้น การไม่มีการจำกัดหรือปิดกั้นความคิดหรือความเป็นอิสระของคนทำงานบริษัทหรือองค์การที่ประสบความสำเร็จ จะส่งเสริมให้มีการเสี่ยงที่คุ้มค่า สนับสนุนการทดลองที่มีความสำเร็จย่อมให้ความผิดพลาด เกิดขึ้นได้พอสมควรทั้งนี้เพื่อให้คนของตนกล้าเสี่ยง

4. การเพิ่มผลผลิตด้วยการใช้คน บริษัทที่ดีเยี่ยมทั้งหลายนั้นเห็นว่าพนักงานทุกระดับคือ แหล่งที่มาของคุณภาพและผลผลิตที่จะได้รับเพิ่มขึ้นจะไม่มีการใช้ทัศนคติแบบแบ่งพวกเป็นเขาเป็นเราในความสัมพันธ์กับพนักงาน นอกจากนั้นบริษัทเหล่านี้ก็ไม่พิจารณาว่าการทุ่มลงทุนจะทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้เสมอไป สิ่งสำคัญคือการนับถือตัวบุคคล คนทำงานทุกคน คือ แหล่งที่มาของความคิดไม่ใช่เป็นเพียงมือสองข้างที่จะใช้ทำงานเท่านั้น ผลผลิตจะเพิ่มขึ้นได้ด้วยการเปิดโอกาสให้คนทำงานใช้ความคิดของตัวเองด้วย

5. การทำงานด้วยอุดมการณ์และค่านิยม ปรัชญาพื้นฐานขององค์กรใดองค์กรหนึ่งนั้น อยู่ที่ “การบรรลุเป้าหมาย” มากกว่าทรัพยากรทางเทคโนโลยีหรือเศรษฐกิจ โครงสร้างของ องค์การความคิดแปลกใหม่และการจัดเวลา เช่น บริษัทบางบริษัทอาจจะถือว่าคุณภาพบริการความสะอาด และค่านิยมระดับใดระดับหนึ่ง เป็นสิ่งที่มีค่าควรแก่การยึดถือและในขณะที่ทำงานก็พยายามตรวจสอบควบคุมให้เป็นตามสิ่งที่บริษัทยึดถืออยู่นั้น อาจจะต้องมีการตรวจดูตามโรงงานหรือตามร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์บางบริษัทเป็นประจำ

6. ทำธุรกิจที่ตนชำนาญ หลักที่บริษัทประสบความสำเร็จบางบริษัทยึดถือก็คือ การไม่ทำธุรกิจที่ตัวเองไม่ชำนาญหรือไม่รู้วิธีดำเนินการ หมายความว่าต้องหลีกเลี่ยงการเป็นบริษัทที่มีธุรกิจหลายแขนงเกินไปแม้ว่าจะมีบางบริษัทที่ทำธุรกิจหลายอย่างที่แตกต่างกันมาก ๆ ไว้ก็ตาม โอกาสที่จะประสบความสำเร็จสูงอยู่ที่การประกอบธุรกิจที่ตนมีความชำนาญหรือธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจที่เป็นหลักของตนและตนมีความชำนาญนั้น

7. รูปแบบที่ง่ายและกำลังคนทีน้อยบริษัทใหญ่ ๆ หรือองค์กรใหญ่ ๆ ที่ประสบความสำเร็จนั้นมักจะไม่ค่อยนิยมใช้โครงสร้างขององค์กรที่ซับซ้อน บริษัทที่เคยใช้ก็พากันเลิกใช้แล้วเป็นส่วนมาก รูปแบบและระบบที่เป็นโครงสร้างของบริษัทเหล่านี้เป็นชนิดเรียบง่าย จำนวนพนักงานที่เป็นผู้บริหารระดับสูงมีน้อย บางบริษัทมีพนักงานไม่ถึงร้อยคนแต่สามารถบริหารธุรกิจซึ่งเกี่ยวกับเงินหลาย ๆ พันล้านได้

8. คุณสมบัติหลวม-แน่นที่เป็นไปตามธรรมชาติ บริษัทที่ดีเยี่ยมนั้นมีทั้งการรวมศูนย์และการกระจายอำนาจออกจากศูนย์กลาง ส่วนใหญ่จะให้ความเป็นอิสระลงไปจนถึงระดับปฏิบัติการหรือทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขณะเดียวกันบริษัทเหล่านี้จะมีการรวมศูนย์ด้วยการยึดถือค่านิยมหลักสองสามอย่างรวมกันอย่างเหนียวแน่น บรรดาทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์แทบจะไม่มี การจัดระบบงานไม่ต้องยึดถือวิธีการหรือระเบียบอะไรมากนัก แต่คนเหล่านี้จะยึดค่านิยมบางอย่างไว้อย่างฝังหัว อาจจะเป็นคุณภาพที่เชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่ดีเยี่ยมก็ได้

ลักษณะทั้งแปดประการของบริษัทที่ประสบความสำเร็จสูงนี้ไม่ใช่แปลกใหม่ และสิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ “คน” คนและการปฏิบัติจะมีความสำคัญมากกว่าความเห็นของคณะกรรมการหรือรายงานการศึกษาค้นคว้าต่าง ๆ นอกจากนั้นก็มีการยึดถือมาตรฐานด้านคุณภาพและบริการตลอดจนการเปิดโอกาสให้มีความคิดริเริ่มและแปลกใหม่ของคนส่วนใหญ่ แทนที่จะใช้แต่นักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญ ไม่ก็คนเมื่อมีการให้ความสำคัญแก่คนมาก ความสำคัญของกฎระเบียบต่าง ๆ ก็ลดลงไป คนที่ทำงานด้วยความเชื่อหลักการย่อมจะทำงานได้ผลกว่าการออกกฎหมายหรือระเบียบมาบังคับให้ทำหรือให้ละเว้นความคิดริเริ่มและการอุทิศตนให้กับงานมาจากความเป็นอิสระมากกว่าค่านิยมที่ตรงกัน การบังคับคนที่ทำงานด้วยความสนุกกับงานย่อมมีประสิทธิภาพมากกว่าคนที่ถูกบังคับให้ทำหรือมีระเบียบข้อบังคับมัดตัว การทำอะไรโดยไม่ต้องมีพิธีรีตองหรือเป็นทางการจะทำให้คนกระตือรือร้นที่จะทำมากขึ้น องค์กรหรือบริษัทที่ไม่เจริญหรือขาดทุนนั้นส่วนใหญ่มักมีโครงสร้างและระบบงานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการลงมือทำงาน อาจจะเป็นเพราะประสานงานภายในมากเกินไปหรือมีกฎข้อบังคับมากเกินไปเกินความจำเป็น สิ่งเหล่านี้จะปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์จะเป็นเพราะจะต้องเกินความจำเป็นก็

ได้และเปิดโอกาสให้คนที่ทำงานจะได้ใช้มันสมองและสติปัญญาพัฒนางานในความรับผิดชอบของตัวเอง การพยายามสร้างวิธีการหรือระเบียบปฏิบัติที่ตายตัวขึ้นมาใช้นั้น มักจะทำให้ปฏิบัติงานได้ยากหรือไม่ได้ เพราะเมื่อเวลาผ่านไปสถานการณ์ก็จะเปลี่ยนไประเบียบที่ใช้ได้ในสถานการณ์หนึ่งอาจจะใช้ไม่ได้ในอีกสถานการณ์หนึ่งและเมื่อใช้ไม่ได้มันก็ย่อมจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานและความเจริญก้าวหน้าของบริษัทหรือองค์กรได้

สรุป บริษัทหรือองค์กรที่ประสบความสำเร็จและมีความคิดริเริ่มจะมีลักษณะที่โดดเด่นอยู่ 8 ประการ คือ ความลำเอียงที่จะปฏิบัติ ความใกล้ชิดกับผู้รับบริการ ความเป็น อิสระและความเป็นผู้ประกอบการเพิ่มผลผลิตด้วยการใช้คน การทำงานด้วยอุดมการณ์และ ค่านิยมทำธุรกิจที่ตนชำนาญแบบที่ง่ายและกำลังคนทีน้อย คุณสมบัติหลวม-แน่นที่เป็นไปตามธรรมชาติ

Smith, et al., (1984 อ้างอิงใน สมภพ โรจนพันธ์, 2562) ได้กล่าวถึงการสำรวจสไตล์การบริหารของ บริษัทหรือองค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงแบบชั้นแนวหน้าในประเทศอังกฤษ 20 องค์กรในบรรดาบริษัทที่ประสบความสำเร็จสูงเหล่านี้มีลักษณะหลาย ๆ อย่างในสไตล์การบริหารตรงกันจะต่างกันก็เพียงว่าบริษัทไหนเน้นสิ่งใดมากน้อยกว่ากันเท่านั้น สิ่งที่ทำให้บริษัทเหล่านี้ประสบความสำเร็จนั้น คือ ความสามารถในการปรับสไตล์การบริหารให้เข้ากับสภาพการณ์ของตนรวมทั้งสภาพการณ์ของตลาดด้วย ขณะเดียวกันวัฒนธรรมขององค์กรก็มีส่วนสำคัญที่ทำให้บริษัทหรือองค์กรเหล่านี้มีการบริหารที่มีลักษณะอย่างที่เป็นไปนั้น เสมอต้นเสมอปลาย

ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่บริษัทหรือองค์กรที่ประสบความสำเร็จสูง มีดังนี้

1. ผู้นำปรากฏตัวตลอดเวลา “เซอร์ เคนเน็ธ โคลฟีล” (Sir Kenneth Cole Feil) แห่งบริษัท เอสทีซี” บอกว่า “ภาวะผู้นำที่นี้ก็คือการพูดกับคนนั่นเอง” เขาทำตามคำพูดอย่างสม่ำเสมอและคาดหวังให้นักบริหารคนอื่น ๆ ในบริษัททำตามด้วยผู้บริหารระดับสูงของบริษัทนี้ทุกคนต้องถือว่าการไปตรวจเยี่ยมหน่วยงานและการสอบถามถึงกิจการของบริษัทตามที่ต่าง ๆ ว่าเป็นอย่างไรนั้น เป็นหน้าที่ซึ่งจะต้องปฏิบัติเป็นประจำทางด้านบริษัทมาร์ค แอนด์สเปนเซอร์ ทรัสต์เฮ้าส์ ฟอร์ด เซนสเบอริ์และบริษัทอื่น ๆ อีกหลายบริษัทก็ยึดถือในทำนองเดียวกัน

2. ผู้นำทำให้มีภารกิจที่ชัดเจน คือสิ่งที่จะต้องทำไม่ว่าจะเป็นขององค์กร ของหน่วยหรือของตัวบุคคล บริษัทชั้นแนวหน้าของอังกฤษพยายามที่จะทำให้พนักงานทุกระดับเข้าใจว่าบริษัทอยากเป็นอย่างไรหรือต้องการอะไร ผู้บริหารระดับสูงจะพยายามทำให้พนักงานทั้งหมด

เข้าใจว่าภารกิจและเป้าหมายของบริษัทคืออะไรบางอย่างที่ผู้บริหารระดับสูงก็ทำหน้าที่เหมือนครูคือคอยพร่ำบอกให้พนักงานเข้าใจภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรอยู่ตลอดเวลา

3. ผู้บริหารทุกคนนำทีมได้ด้วยการมีวัตถุประสงค์ที่แน่ชัด วัตถุประสงค์ที่แน่ชัดและขอบเขตของอำนาจหน้าที่ในระดับปฏิบัติการ ทำให้ผู้บริหารในระดับกลางและระดับล่างสามารถนำทีมของตนทำงานได้โดยไม่ต้องวุ่นวายกับผู้บริหารระดับสูงอยู่ตลอดเวลา สิ่งที่จะทำให้ภาวะผู้นำเจริญงอกงามได้อย่างหนึ่งก็คือ การรู้ว่าใครต้องรับผิดชอบอะไรบ้าง ทุกคนในองค์กรรู้ว่าบทบาทและวัตถุประสงค์ของตน

สรุป การบริหารสู่ความเป็นเลิศ เป็นการบริหารสถานศึกษาเพื่อเป็นแนวคิดหรือค่านิยมหลักที่นำมาปรับใช้กับองค์กรทางการศึกษา คือ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ทางการศึกษา การเรียนรู้ขององค์กรและของบุคคล การให้ความสำคัญกับผู้สอน เจ้าหน้าที่ที่มีความคล่องตัว การมุ่งเน้นอนาคต ความใกล้ชิดกับผู้รับบริการ

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2564) กล่าวว่า Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ด้วยการตอบคำถามของเกณฑ์ EdPEX (หน้า 25-76) สถาบันจะสำรวจจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาของตนเองใน 7 หมวดที่สำคัญเพื่อบริหารจัดการและดำเนินการของทั้งสถาบัน

1. การนำองค์กร: สถาบันแบ่งปันวิสัยทัศน์และนำองค์กรอย่างไร และทำให้มั่นใจถึงการกำกับดูแลสถาบันที่ดีอย่างไร
2. กลยุทธ์: สถาบันเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตอย่างไร
3. ลูกค้า: สถาบันรับฟัง สร้างความพึงพอใจ และสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้: สถาบันใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้เพื่อการตัดสินใจอย่างไร
5. บุคลากร: สถาบันสร้างความผูกพันและเพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรอย่างไร
6. ระบบปฏิบัติการ: สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่า ระบบปฏิบัติการที่ใช้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะทำให้สามารถจัดการศึกษา วิจัย บริการ และตอบสนองต่อพันธกิจอื่น ๆ ได้อย่างมีคุณภาพ
7. ผลลัพธ์: สถาบันดำเนินการได้ดีเพียงใด

ความเชื่อมโยงระหว่างเกณฑ์หมวดต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้เกิดมุมมองเชิงระบบของสถาบัน ตัวอย่างความเชื่อมโยงระหว่างกัน เช่น การเชื่อมโยงระหว่างแนวทางของสถาบันในหมวด 1-6 และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น การเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนบุคลากรกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ความจำเป็นต้องมีข้อมูลความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและตลาดเพื่อสร้างกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

#### การนำองค์กร (Leadership)

ในหมวดการนำองค์กร เกณฑ์ถามว่าการปฏิบัติตนของผู้บริหารระดับสูง ชี้นำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้เกณฑ์ยังถามถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE system) รวมทั้งวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุผลความรับผิดชอบด้านกฎหมายและจริยธรรม และวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อตอบแทนสังคม

การนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง (Senior Leadership): ผู้บริหารระดับสูง นำองค์กรอย่างไร วิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES) การสื่อสาร (Communication)

พันธกิจและผลการดำเนินการของสถาบัน (Mission and Organizational Performance)

การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions): สถาบันดำเนินการในการกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม การกำกับดูแลองค์กร การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม การสร้างประโยชน์ให้สังคม

#### กลยุทธ์ (Strategy)

ในหมวดกลยุทธ์ สถาบันมีวิธีการในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ วิธีการในการนำแผนไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development): สถาบันมีวิธีการในการจัดทำกลยุทธ์ กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation): สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ สถาบันรับรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนปฏิบัติการและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

#### ลูกค้า (CUSTOMERS)

ในหมวดลูกค้านี้ ถามถึงวิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเพื่อความสำเร็จด้านตลาดอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งวิธีการที่สถาบันรับฟังเสียงของลูกค้า

(VOICE OF CUSTOMERS) ตอบสนองและทำให้เหนือความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในระยะยาว

ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations): สถาบันมีวิธีการในการรับฟัง ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และกำหนดการจัดการศึกษาวิจัย และบริการฯ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นการจำแนกกลุ่ม ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการกำหนดการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement): สถาบันมีวิธีการในการสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและประเมิน ความพึงพอใจและความผูกพัน ความสัมพันธ์และการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ๆ การค้นหาความพึงพอใจและความ ผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด เพื่อสร้างวัฒนธรรม ที่มุ่งเน้นผู้เรียนให้มากขึ้นและสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติการ

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

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เกณฑ์ถามว่าสถาบันมีวิธีการ เลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ (KNOWLEDGE ASSETS) สถาบันใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการและสร้างการ เรียนรู้

การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน (Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance): สถาบันมีวิธีการในการวัด วิเคราะห์ และเพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน การวัดผลการดำเนินการ การ วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ ประเมินความสำเร็จของสถาบัน ผลการดำเนินการใน แข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน และความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ แข็งแกร่งและแผนปฏิบัติการ ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความ ต้องการของสถาบัน และความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่สถาบันดำเนินงานอยู่ การปรับปรุง ผลการดำเนินการ

การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ (Information, and Knowledge Management) ข้อมูล และสารสนเทศ (Data and Information) ความรู้ของสถาบัน (Organizational Knowledge)

บุคลากร (Workforce)

สถาบันมีวิธีการในการประเมินความต้องการ ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรและในการสร้างสภาวะแวดล้อมของบุคลากร ที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี หมวดนี้ยังถ้ามถึงวิธีการสร้างความผูกพัน จัดการและพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความจำเป็นโดยรวมขององค์กร

สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร (Workforce Environment): ในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร บรรยายภาพการทำงานของบุคลากร

ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement): สถาบันมีวิธีการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น การประเมินความผูกพันของบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) วิธีการในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้างมีผลการดำเนินงานที่ดีและบุคลากรมีความผูกพัน วิธีการในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรสถาบันทำให้มั่นใจว่าวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และวิถีคิด (Thinking) ของบุคลากร สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการเพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากร การจัดการผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

ระบบปฏิบัติการ (Operations)

จัดการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมในการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการทำงาน วิธีการในการปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและทำให้สถาบันประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการทำงาน (Work processes) การออกแบบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการ (Program, Service, and Process Design) การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ (PROCESS Management and Improvement) การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management) ส่งเสริมความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความร่วมมือภายในเครือข่าย อุปทานทำให้มั่นใจว่าเครือข่ายอุปทานมีความคล่องตัวในการตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาดและสถาบัน สื่อสารความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ วัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุงและจัดการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี การจัดการนวัตกรรม (INNOVATION Management) สถาบันมีการดำเนินการกับโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดว่าเป็นความเสี่ยง

ที่ผ่านการประเมินสถาบันได้เตรียมทรัพยากรด้านการเงินและทรัพยากรอื่น ๆ ไว้เพื่อสนับสนุนสถาบันยุติการสนับสนุน

ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness): สถาบันทำให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติการต่าง ๆ มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS Efficiency and EFFECTIVENESS) พิจารณารอบเวลาการทำงาน (CYCLE TIME) การเพิ่มผลผลิต (PRODUCTIVITY) และปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาใช้ในกระบวนการทำงาน ป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดหรือการทำงานซ้ำ ลดต้นทุนในการตรวจสอบ การทดสอบและการตรวจติดตามกระบวนการหรือผลการดำเนินการ สร้างสมดุลระหว่างความจำเป็นในการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and Cybersecurity) มีความปลอดภัยและมีการป้องกันภัยบนโลกไซเบอร์ สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศทั้งแบบอิเล็กทรอนิกส์และรูปแบบอื่น ๆ และระบบการปฏิบัติการที่สำคัญเป็นความลับและสามารถเข้าถึงได้เฉพาะตามสิทธิที่เหมาะสม เผื่อระวังสิ่งคุกคามความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ที่เกิดขึ้นใหม่ทำให้มั่นใจว่าบุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและผู้ส่งมอบเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ ระบุและจัดลำดับความสำคัญของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการปฏิบัติการ ที่สำคัญเพื่อให้มีความมั่นคงปลอดภัยป้องกันระบบเหล่านี้จากเหตุการณ์ที่อาจกระทบต่อความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ ตรวจสอบ และกู้คืนจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์ การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

#### ผลลัพธ์ (Results)

ในหมวดของผลลัพธ์นี้ถ้ามถึงผลดำเนินการและผลการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของสถาบัน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน การตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่นและด้านกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับ ดูแลองค์กรและผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และผลลัพธ์ด้านกลยุทธ์

ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านกระบวนการ (Student Learning, Customer-Focused Service Results, Process Results): ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการ ที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านประสิทธิผลของกระบวนการผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการเรียนรู้ของผู้เรียนและผลการดำเนินการของด้าน

บริการที่สำคัญและเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นผลลัพธ์เหล่านี้ กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและส่วนตลาด ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน (WORK PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS) ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply–Network Management Results) ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านเครือข่ายอุปทานรวมทั้งผลลัพธ์ที่แสดงว่าเครือข่ายอุปทานได้ช่วยยกระดับผลการดำเนินการของสถาบันให้ดีขึ้น

ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (Customer Results): ผลลัพธ์การดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results): ผลการดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results): ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Leadership, GOVERNANCE, and Societal Contribution RESULTS) การนำองค์กร (Leadership) ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร คุณธรรมร่วมมือที่เป็นทางการผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการของผู้นำระดับสูงในเรื่องการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร คุณธรรมร่วมมือที่เป็นทางการผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทางและการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง การกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE) ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กร กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับและการรับรองคุณภาพ

จริยธรรม (Ethics) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม พฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กรเหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบัน

สังคม (Society) ผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ ซึ่งแสดงการบรรลุเป้าหมายด้านการสร้าง ประโยชน์ให้สังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ผลลัพธ์ด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับและการ

รับรองคุณภาพ ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่า

ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Budgetary, Financial, Market, and Strategy Results): ผลลัพธ์การดำเนินการ ด้านความมั่นคงทางการเงินและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด (Budgetary, Financial, and Market RESULTS) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน (Budgetary and Financial PERFORMANCE) ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน รวมถึงตัววัดเชิงรวม (Aggregate measures) ของการควบคุมต้นทุนความมั่นคงทางการเงิน (Financial viability) หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary performance) ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามส่วนตลาด กลุ่มและประเภทของผู้เรียนและลูกค้า ผลการดำเนินการด้านตลาด ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านตลาด ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาด ซึ่งรวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งตลาด การเจาะตลาดใหม่ ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามส่วนตลาด กลุ่มและประเภทของผู้เรียนและลูกค้า

ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation Results) ผลลัพธ์ของความสำเร็จตามตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญในการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน และผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมิน ผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

## ตาราง 2 การสังเคราะห์แนวคิดหลักของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์ OBECQA ปี 2565–2568

แนวคิดหลักของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์ OBECQA ปี 2565 – 2568	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559)	อร่าม วัฒนะ (2561)	สมภพ โรจนพันธ์ (2562)	Smith, et al., (1984)	ความถี่
1. ด้านการนำองค์กร	/	/	/	/	4
2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	/	/	/	/	4
3. ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน	/	/	/	/	4
4. ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	/	/	/	/	4

## ตาราง 2 (ต่อ)

แนวคิดหลักของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์ OBECQA ปี 2565 - 2568	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559)	อร่าม วัฒนะ (2561)	สมภพ โรจนพันธ์ (2562)	Smith, et al., (1984)	ความถี่
5. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	/	/	/	/	4
6. ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติ	/	/	/	/	4
7. ด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์	/	/	/	/	4

จากการศึกษาแนวคิดหลักของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ความเห็นสอดคล้องกัน ร้อยละ 50 ขึ้นไป สรุปมี 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์

#### ด้านการนำองค์กร

การบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2552-2561) และพบว่า กลไกหนึ่งที่ เรียกว่า ระบบการนำองค์กรเป็นระบบสนับสนุนที่กำหนดหลักการการจัดการศึกษาไว้ ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและส่งเสริมการกระจายอำนาจทางการศึกษาได้อย่างอิสระและคล่องตัว เนื่องจากระบบการนำองค์กรระยะสั้นระยะยาว ค่านิยมและความคาดหวังในผลการดำเนินการโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นระบบสนับสนุนที่ให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในสวนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าสวนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดีและดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไรด้วยและมีผู้กล่าวถึงการนำองค์กรไว้หลายท่าน ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2552) ได้กล่าวถึง การนำองค์กรว่าการบริหารจัดการเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งนำการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ผลการดำเนินการที่คาดหวังของโรงเรียนของผู้มีระดับสูง รวมทั้งระบบธรรมาภิบาลของโรงเรียนและการดำเนินการเกี่ยวกับจริยธรรม กฎหมายและความรับผิดชอบต่อชุมชน วิธีการที่ผู้มีระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวัดผลการดำเนินงานในระดับองค์กรและการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและวิถีปฏิบัติที่แสดงถึงความเป็นพลเมืองดี

ชัยชาญ น้อยนั้น (2555) ได้กล่าวถึงการนำองค์กร คือ ความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นสู่การทำให้เป้าประสงค์ของปัจเจกบุคคลหรือของกลุ่มบรรลุผลสำเร็จ ผู้นำเป็นที่ต้องการในสถานที่ทำงาน องค์กร ชุมชน และประเทศผู้นำในกลุ่มไม่ได้จำกัดจำนวน ผู้นำที่แท้จริงช่วยทางกลุ่มให้บรรลุในสิ่งที่เขาเชื่อว่ามีค่าสำคัญ

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2564) ได้กล่าวถึง หมวดการนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าการดำเนินการโดยฝ่ายบริหารของโรงเรียนได้กำหนดนโยบายและส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน รวมทั้งตรวจประเมินระบบกำกับดูแลโรงเรียนและวิธีการที่โรงเรียนใช้เพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง มีองค์ประกอบย่อยดังนี้

1. การนำองค์กร: ฝ่ายบริหารโรงเรียนนำองค์กรอย่างไร ให้อธิบายถึงการดำเนินการโดยฝ่ายบริหารของโรงเรียนในการกำหนดนโยบายและส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ฝ่ายบริหารโรงเรียนสื่อสารกับครูและบุคลากรในโรงเรียน ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนและกระตุ้น ให้มีผลการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้น

2. การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง: โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลโรงเรียน และทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ให้อธิบายถึงระบบการกำกับดูแลโรงเรียนและแนวทางการปรับปรุงระบบ การนำองค์กรให้อธิบายวิธีการที่โรงเรียนสร้างความมั่นใจว่า มีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557) ได้กล่าวถึง การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวและความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมทั้งการให้ความสำคัญกับผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการ มีการกำกับดูแลตนเองที่ดีและดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสาธารณะและชุมชน สรุปได้ว่า การนำองค์กร คือ การบริหารจัดการเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนชี้ นำ การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ผลการดำเนินการที่คาดหวังของโรงเรียน ระบบธรรมาภิบาลของโรงเรียน ความรับผิดชอบต่อชุมชน วิธีการที่ผู้บริหารสื่อสารกับครูและบุคลากร การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและวิธีปฏิบัติที่แสดงถึงความเป็นพลเมืองดี

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2565) ได้กล่าวถึง การนำองค์กร (Leadership) ว่าการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง ซึ่งนำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืน นอกจากนี้ เกณฑ์ยังถามถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE system) รวมทั้งวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุผลความรับผิดชอบด้านกฎหมายและจริยธรรม และวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อตอบสนองสังคม

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2565) กล่าวถึง หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership) ในหมวดการนำองค์กรนี้ เกณฑ์ถามถึงวิธีการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงของโรงเรียน กำหนดนโยบายและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน นอกจากนี้ เกณฑ์ยังถามถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System) และวิธีการที่โรงเรียนใช้เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจและความรับผิดชอบต่อกฎหมาย จริยธรรม และการตอบสนองสังคม

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การนำองค์กร หมายถึง การบริหารและการนำทีมหรือกลุ่มงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยวิธีการที่ใช้ตัดสินใจของผู้บริหารในการชี้แจง กำหนดวิสัยทัศน์ สร้างค่านิยม เป้าหมายขององค์กร การจัดสรรทรัพยากร การกำหนดนโยบายและกฎระเบียบ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการพัฒนาความสามารถ พฤติกรรมที่มีจริยธรรม กฎหมายและความรับผิดชอบต่อชุมชน วิธีการสื่อสารกับครูและบุคลากรในโรงเรียน ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนและกระตุ้น เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพให้มีผลการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้น

#### **ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์**

การวางแผนเชิงกลยุทธ์จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางการวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จและมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพและมีผู้กล่าวถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้หลายท่าน ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2552) ได้กล่าวถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จ การจะปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงวิธีการวัดความสำเร็จและการรักษาความยั่งยืนของโรงเรียนในระยะยาว

ปราชญา กล้าผจญ (2553) ได้กล่าวถึง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นกลยุทธ์ที่มีต้นจากการรบว่า ต้องมีการวางแผนการเอาชนะข้าศึกให้ได้ในการรบนั้นการบริหาร

จัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะประสพผลดีนั้น นักบริหารการศึกษาจะต้องมีสิ่งต่าง ๆ 4 ประการ ได้แก่ 1)วิสัยทัศน์ 2)มีแนวทางการปฏิบัติ 3)มีเป้าประสงค์ 4)มีจุดมุ่งหมาย

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2564) ได้กล่าวถึง หมวดการวางแผน เชิงกลยุทธ์ เป็นการตรวจประเมินว่าโรงเรียนของท่านมีการพัฒนาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการของโรงเรียนอย่างไรรวมทั้งตรวจประเมินวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ มีการปรับเปลี่ยนเพื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปและมีการวัดความก้าวหน้าอย่างไร มีองค์ประกอบย่อย คือ

การจัดทำกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557) ได้กล่าวถึง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ศาสตร์ คือการที่รัฐบาลได้จัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งส่วนราชการต่าง ๆ จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกัน รวมทั้งการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับ บุคคล นอกจากนี้ได้นำเทคนิคการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ควบคู่กับการบริหารยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. มีการวางแผนที่เหมาะสมกับขนาดและภารกิจขององค์กร
2. มีการกำหนดเป้าหมายและมองเห็นถึงอุปสรรคต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ
3. สถานการณ์มีแผนที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่า

ทัน

4. มีการเชื่อมโยงเป้าหมาย ตัวชี้วัด เข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
5. มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2565) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง สถาบันมีวิธีการในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ วิธีการในการนำแผนไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม การจัดลำดับความสำคัญของเรื่องทีริเริ่มขึ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความคล่องตัวของสถาบัน ทำให้เกิดนวัตกรรม มีวิธีการในการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์และมีวิธีการกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของสถาบันกระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรม การกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ ตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2565) ได้กล่าวถึง หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy) ในหมวดกลยุทธ์เกณฑ์ถามว่าโรงเรียนมีวิธีการในการ

จัดทำกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การนำไปปฏิบัติการปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือกลไกที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของตนในระยะยาว แผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากรบุคคลากร ตัววัดผลการดำเนินการ การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงและโอกาส การวางแผนเชิงกลยุทธ์มักเน้นการกำหนดเส้นทางหรือแนวทางที่ต้องการพัฒนาและการกำหนดวิธีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์ก็มีความสำคัญในการสร้างความยั่งยืนในระยะยาว และมักต้องปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อม เพื่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปและมีการวัดผลความก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมของสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ

#### **ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน**

การบริหารจัดการกับการสร้างความผูกพันกับผู้เรียน เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจและนำไปสู่การกล่าวถึงในทางที่ดีและมีผู้กล่าวถึงการมุ่งเน้นผู้เรียนไว้หลายท่าน ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2552) ได้กล่าวถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความสำเร็จด้านการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาและครอบคลุมวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงวิธีการที่สถานศึกษารับฟังความคิดเห็น ความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้สารสนเทศเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

ปราชญา กล้าพจัญ (2553) ได้กล่าวถึง การจัดการศึกษาแนวใหม่เล็กใช้วิธีเดิมที่ถือเอาครู อาจารย์เป็นศูนย์กลางอีกต่อไปต้องถือว่านักเรียนเป็นบุคคลสำคัญ ครูทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเป็นผู้จัดบรรยากาศให้แก่ผู้เรียน หาทางทำให้ผู้เรียนมีความสุข สนุกสนานกับการเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559) ได้กล่าวถึง การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการใช้สารสนเทศเพื่อปรับปรุงและค้นหาความสำเร็จด้านการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2564) ได้กล่าวถึง หมวดการมุ่งเน้นนักเรียนนี้เป็นการตรวจประเมินถึงวิธีการที่โรงเรียนสร้างความผูกพันกับนักเรียนเพื่อความสำเร็จ ดานการตลาดในระยะยาว กลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันครอบคลุมถึงวิธีการสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นนักเรียนรวมทั้งวิธีการที่โรงเรียนรับฟังเสียงของนักเรียนและการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม มีองค์ประกอบย่อย คือ การรับฟังนักเรียนและความผูกพันของนักเรียน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557) ได้กล่าวถึง การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความพึงพอใจและนำไปสู่การกล่าวถึงที่ดี มี 2 ประเด็น คือ

1. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการกำหนดความต้องการความคาดหวังและความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้การบริการสามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยพิจารณาในเรื่องของการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการการรับฟังและเรียนรู้เพื่อกำหนดความต้องการของผู้รับบริการ

2. ความสำคัญและความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยพิจารณาในเรื่องของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจและนำไปสู่การกล่าวถึงในทางที่ดี ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยพิจารณาในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ กลไกหลักที่ผู้รับบริการติดต่อส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนและการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยพิจารณาถึงวิธีการวัดความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ การใช้ข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินการตลอดจนการติดตามข้อมูลจากผู้รับบริการ

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2565) ได้กล่าวถึง ลูกค้า (CUSTOMERS) ในหมวดลูกค้านี้ ถ้ามองถึงวิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพันกับนักเรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อความสำเร็จด้านตลาดอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งวิธีการที่สถาบันรับฟังเสียงของลูกค้า (VOICE OF CUSTOMERS) ตอบสนองและทำให้เหนือความคาดหวังของนักเรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นรวมทั้งสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในระยะยาว

1. ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations): ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมี การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

2. ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement): สถาบันมีวิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน

ความสัมพันธ์และการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ๆ (Student and Other CUSTOMER Relationships and Support) การจัดการความสัมพันธ์ การเข้าถึงและการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การจัดการข้อร้องเรียน การค้นหาความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Determination of Student and Other CUSTOMER Satisfaction and ENGAGEMENT) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนให้มากขึ้นและสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติการ

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2565) กล่าวถึง หมวด 3 นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholders) ในหมวดนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกณฑ์ถามถึงโรงเรียนมีวิธีการอย่างไร ในการสร้างความผูกพันกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของตลาดอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมถึงวิธีการที่โรงเรียนรับฟังเสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวัง และสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน หมายถึง การให้ความสำคัญและใส่ใจในการพัฒนาและสนับสนุนผู้เรียนในสถานศึกษา โดยให้ความสำคัญกับความต้องการและความสามารถของนักเรียนแต่ละคน สร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้พวกเขาสามารถเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่ มุ่งเน้นผู้เรียนอาจเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนวิธีการสอนและการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับลักษณะและระดับความรู้ของนักเรียน สร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะทางการศึกษาและทักษะทั้งทางวิชาการและทักษะชีวิตให้กับนักเรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเป็นผู้จัดบรรยากาศให้แก่ผู้เรียน สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนให้มากขึ้นและสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติการ ใช้สารสนเทศเพื่อปรับปรุงและค้นหาความสำเร็จด้านการพัฒนาการศึกษา

### ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

การบริหารจัดการเกี่ยวกับการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ และการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศในการดำเนินงานและการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงาน ผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของโรงเรียนและมีผู้กล่าวถึงการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ไว้หลายท่าน ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2552) ได้กล่าวถึง การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้เป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับการเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการทบทวนผลการดำเนินการ และใช้ผลการทบทวนในการปรับปรุงผลการดำเนินการ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลการดำเนินงานและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของโรงเรียน

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2564) ได้กล่าวถึง การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าโรงเรียนเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ ปรับปรุง ข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์ทางปัญญาที่มีการสั่งสมความรู้ ภายในองค์กรโรงเรียนมีการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินว่าโรงเรียนใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ มีองค์ประกอบย่อย คือการวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน มีวิธีการวัด วิเคราะห์ และนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียนและการจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2565) ได้กล่าวถึง การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) คือ หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เกณฑ์ถามว่าสถาบันมีวิธีการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ (KNOWLEDGE ASSETS) สถาบันใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการและสร้างการเรียนรู้

การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน ในการวัด วิเคราะห์ และเพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement) ประกอบด้วย ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data) ความคล่องตัวของ การวัดผล (Measurement Agility) การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ (PERFORMANCE ANALYSIS and Review) ประเมินความสำเร็จของสถาบัน ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขันความ

มั่นคงทางการเงิน (financial health) และความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ตลอดจนอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการของสถาบัน และความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่สถาบันดำเนินงานอยู่

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2565) กล่าวถึง หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) ในหมวดการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้เกณฑ์ถามว่า โรงเรียนมีวิธีการอย่างไร ในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ (KNOWLEDGE ASSETS) โรงเรียนใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ และโรงเรียน มีการเรียนรู้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการวัดและประเมินผลสำหรับความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถของบุคคลหรือองค์กร โดยมุ่งเน้นที่การใช้ข้อมูลที่ได้มาจากการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้และการจัดการความรู้ การเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

การการวัด หมายถึง กระบวนการที่ใช้เครื่องมือหรือวิธีการต่าง ๆ เพื่อดำเนินการประเมินผล

การวิเคราะห์ หมายถึง การตรวจสอบและการอธิบายข้อมูลที่ได้รับจากการวัดเพื่อเข้าใจสภาพปัจจุบันและปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และหาทางแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุง

การจัดการความรู้ หมายถึง การนำข้อมูลและข้อมูลที่ได้มาจากการวิเคราะห์เพื่อใช้ในการตัดสินใจและการบริหารจัดการในองค์กร และการสร้างแผนยุทธศาสตร์การเรียนรู้ โดยที่มุ่งเน้นที่การนำข้อมูลและความรู้เหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและบุคคลในองค์กร การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้และการจัดการในองค์กร ติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติเพื่อนำผลการดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การปฏิบัติ

#### **ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร**

เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงานบุคคล ระบบการเรียนรู้ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจ การสร้างและการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้างบรรยากาศที่เอื้อ

ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศและเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ มีผู้กล่าวถึงการมุ่งเน้นบุคลากรไว้หลายท่าน ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2552) ได้กล่าวถึง การมุ่งเน้นบุคลากรเป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับการผูกใจ การพัฒนาและการจัดการบุคลากร เพื่อให้มีการใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของโรงเรียน รวมถึงการประเมินขีดความสามารถ อัตรากำลัง และการสร้างสภาพแวดล้อม การปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559) ได้กล่าวถึง การมุ่งเน้นบุคลากร คือ การบริหารจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาและการจัดการบุคลากร การสร้างความผูกพันและความสามัคคีให้ครูและบุคลากรเกิดความมั่นใจในการทำงาน อย่างเต็มศักยภาพ ร่วมสร้างสรรค์และพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2564) ได้กล่าวถึง การมุ่งเน้นบุคลากร เป็นการตรวจประเมินความสามารถของโรงเรียนในการกำหนดขีดความสามารถ ของบุคลากร อัตรากำลัง และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดี นอกจากนี้ ในหมวดนี้ยังเป็นการตรวจประเมินว่าโรงเรียนมีวิธีการในความผูกพัน จัดการและพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของพวกเขามาใช้อย่างเต็มที่ ทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน มีองค์ประกอบย่อย คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานความผูกพันของบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564) ได้กล่าวถึง การมุ่งเน้นบุคลากร คือ การบริหารจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาและการจัดการบุคลากร การสร้างความผูกพันและความสามัคคีให้ครูและบุคลากรเกิดความมั่นใจในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ร่วมสร้างสรรค์และพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557) ได้กล่าวถึง การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ทุกส่วนราชการจะมีแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ตามแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด) มีการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากร ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

การนำความคิดไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์การ

1. มีการให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์
2. มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในองค์การ

3. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ

4. มีการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าให้กับบุคลากร พร้อมมีระบบในการพัฒนา เช่น การเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร

5. มีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร

6. มีการส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

7. มีการมอบหมายงานที่ท้าทายและเหมาะสมเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2565 )

ได้กล่าวถึง บุคลากร (Workforce) หมายถึง การประเมินความต้องการ ด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากร และในการสร้างสภาวะแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี หมวดนี้ยังถ้ามถึงวิธีการสร้างความผูกพัน จัดการและพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความจำเป็นโดยรวมขององค์กร ประกอบด้วย สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร บุคลากรใหม่ วิธีการในการสรรหาว่าจ้างและดูแลบุคลากรใหม่ การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้าน การทำงานให้บรรลุผลความผูกพันของบุคลากร การประเมินความผูกพันของบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง การให้ความสำคัญและใส่ใจในการพัฒนาและสนับสนุนบุคลากรในองค์กร โดยการให้ความสำคัญสนับสนุนทั้งในด้านการพัฒนาทักษะและความรู้ สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี การสร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน และการสร้างโอกาสในการเติบโตและพัฒนาตนเองในองค์กร การพัฒนา การจัดการบุคลากร การสร้างความผูกพันและความสามัคคีให้ครูและบุคลากรเกิดความมั่นใจในการทำงานใช้ศักยภาพความมุ่งมั่นของบุคลากรอย่างเต็มที่ สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติของโรงเรียน มุ่งเน้นให้การพัฒนาทักษะและความรู้ผ่านการอบรมและการฝึกอบรม การสร้างและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความรับผิดชอบและการทำงานร่วมกัน การให้เครื่องมือและทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสุขภาพดี เพื่อให้มีผลการดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การพัฒนาโรงเรียน

### ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติ

เป็นการตรวจในแง่มุมต่าง ๆ ที่สำคัญทั้งหมดของการปฏิบัติการณ์รวมถึงผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและองค์กร ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ และมีผู้กล่าวถึงการมุ่งเน้นการปฏิบัติการณ์ไว้หลายท่านดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2552) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการณ์ เป็นการบริหารจัดการ เกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลัก ระบบงาน การออกแบบการจัดการและปรับปรุง กระบวนการที่สำคัญเพื่อนำระบบงานไปใช้สร้างคุณค่าให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และโรงเรียนประสบความสำเร็จรวมทั้งการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2564) ได้กล่าวถึง การมุ่งเน้นการปฏิบัติการณ์ เป็นการอธิบายว่าโรงเรียนมีวิธีการออกแบบจัดการและปรับปรุงระบบงาน และกระบวนการทำงานเพื่อนำไปสร้างคุณค่าให้นักเรียนทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จและยั่งยืน รวมทั้งอธิบายถึงการเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน

1. ระบบงานโรงเรียนมีวิธีการออกแบบ จัดการและปรับปรุงระบบงาน ให้อธิบายวิธีการในการออกแบบระบบงาน เพื่อสร้างคุณค่าให้นักเรียนทำให้เกิดผลสูงสุดต่อการเรียนรู้และความสำเร็จของนักเรียนทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จและยั่งยืน รวมทั้งเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น

2. กระบวนการทำงานโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการและปรับปรุง กระบวนการทำงาน ให้อธิบายว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ การจัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อสร้างคุณค่าแก่นักเรียน รวมทั้งทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จและยั่งยืน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557) ได้กล่าวถึง การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการณ์เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการ กระบวนการ การให้บริการและกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ และครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญของหน่วยงานทั้งหมด

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2565) ได้กล่าวถึง ระบบปฏิบัติการณ์ (Operations) คือ จัดการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมในการจัดการศึกษา วิจัย และบริการ และกระบวนการทำงาน วิธีการในการปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการณ์เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและทำให้สถาบันประสบความสำเร็จ

ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย กระบวนการทำงาน (Work processes) การจัดการ และการปรับปรุงกระบวนการ (PROCESS Management and Improvement) การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management) การจัดการนวัตกรรม (INNOVATION Management) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2565) กล่าวถึง หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations) ในหมวดการปฏิบัติการ เหนือกว่าว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ ปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอนและกระบวนการทำงานที่สำคัญรวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติ หมายถึง การให้ความสำคัญและใส่ใจในกระบวนการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง โดยการให้ความสำคัญสนับสนุนและสร้างวัฒนธรรมในองค์กรที่เน้นการกระทำ การมุ่งเน้นการปฏิบัติมักเน้นที่การตั้งเป้าหมายและเป้าหมายที่ชัดเจน การวางแผนการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มที่ต้องการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการได้โดยมีความรวดเร็วและแม่นยำ การบริหารจัดการเกี่ยวกับสมรรถนะหลักและระบบงาน การเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน สร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน เพื่อนำระบบงานไปใช้สร้างคุณค่าให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธกิจของโรงเรียนตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ ของโรงเรียนทั้งหมดอย่างยั่งยืน

#### **ด้านการมุ่งเน้นด้านผลลัพธ์**

ผลลัพธ์การปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องมือแนะนำแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานและมีผู้กล่าวถึงผลลัพธ์การปฏิบัติงาน ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2552) ได้กล่าวถึง การมุ่งเน้นผลลัพธ์ เป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนและการปรับปรุง นอกจากนี้ยังเป็นการตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนและ สถาบันการศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาและบริการในลักษณะเดียวกัน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2559) ได้กล่าวถึง ผลลัพธ์ คือ การบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน และปรับปรุงในด้าน ที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มี

ส่วนได้ส่วนเสีย งบประมาณ และการเงิน การมุ่งเน้นบุคลากร ประสิทธิภาพของกระบวนการ และการนำองค์กร

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2564) ได้กล่าวถึงหมวดผลลัพธ์ มุ่งเน้นผลลัพธ์ การประเมินวัตถุประสงค์ การประเมินของนักเรียนและผู้ปกครองต่อหลักสูตร สถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอนและบริการเสริมอื่น ๆ รวมทั้งการประเมิน กระบวนการและ กิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผลลัพธ์ บุคลากร ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลโรงเรียน ระบบการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวง กว้าง ภาพรวมผลการดำเนินการด้านการเงินและสมรรถนะการให้บริการ (การตลาด) โดยรวม ด้วยการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ดังกล่าว ทำให้สามารถรักษาเจตจำนงของเกณฑ์นี้ซึ่งได้แก่การ รักษาการนำเสนอคุณค่าที่ดีเยี่ยมของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีผลการดำเนินการที่ ดีเยี่ยม โดยเห็นได้จากตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติการ บุคลากรกฎหมาย สังคม จริยธรรมและ การเงิน รวมทั้งตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล โรงเรียนมีองค์ประกอบ ย่อย ดังนี้ ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผลลัพธ์ด้าน การมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรและผลลัพธ์ด้าน การเงินและสมรรถนะการให้บริการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557) ได้กล่าวถึง ผลลัพธ์ การ ดำเนินการเป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการ ในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้าน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการและมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ยังตรวจ ประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มี ภารกิจคล้ายคลึงกันในการนำเสนอข้อมูลให้ส่วนราชการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ มาแสดงและให้ศึกษาและนำข้อมูลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการมาประกอบด้วย ซึ่งมีอยู่ 4 ประเด็น คือ

1. มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ เป็นการตรวจประเมินระดับความสามารถหรือ ความก้าวหน้าขององค์กรจัดการกระบวนการให้ตอบสนองต่อเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ กลยุทธ์ของส่วนราชการที่ตั้งไว้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแสดงให้เห็นว่าส่วนราชการทำให้ ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจและกล่าวถึงในทางที่ดี

3. มิติประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการ เป็นการตรวจประเมินผลสัมฤทธิ์ การดำเนินการด้านการปฏิบัติการ เพื่อให้ส่วนราชการพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพ การให้บริการและประสิทธิผลตามพันธกิจ

4. มิติด้านการพัฒนาองค์กร เป็นการตรวจประเมินผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญของส่วนราชการ ในเรื่องการพัฒนาองค์กร การนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมการเป็นองค์กรที่มี จริยธรรม การจัดการด้านการเงินและงบประมาณ รวมทั้งการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลิตภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้และ เอื้ออาหารให้แก่บุคลากรทั้งหมด

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2565 ) ได้กล่าวถึง หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results) คือ ผลดำเนินการและผลการปรับปรุงในด้านที่สำคัญ ทุกด้านของสถาบัน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน การตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้าน กระบวนการ ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและ การกำกับ ดูแลองค์กรและผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาดและผลลัพธ์ด้านกลยุทธ์ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่นและด้าน กระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของกระบวนการ ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ผลลัพธ์ ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำ องค์กร การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาดและกลยุทธ์

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ด้านการมุ่งเน้นด้านผลลัพธ์ หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับการ ประเมินผล การดำเนินงานของโรงเรียน การประเมินตามวัตถุประสงค์ การประเมินของ นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการและกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ การกำกับดูแลโรงเรียนและ บริการเสริมอื่น ๆ รวมทั้งการประเมินให้เกิดประสิทธิผลของการนำองค์กร เป็นการตรวจ ประเมินระดับผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนและสถาบันการศึกษาอื่นที่จัด การศึกษาและบริการในลักษณะเดียวกัน การมุ่งเน้นด้านผลลัพธ์เกี่ยวข้องกับการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การวางแผนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์และการติดตาม และประเมินผลเพื่อตรวจสอบว่ากิจกรรมหรือการดำเนินงานนั้นสามารถทำให้เกิดผลลัพธ์ตาม เป้าหมายเพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จและประสพการณ์ที่ได้รับ การมุ่งเน้นด้านผลลัพธ์มักเป็น

ส่วนสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นและความเข้าใจในวาทกรรมหรือการดำเนินงานที่ทำนั้นมีค่าและมีประโยชน์อย่างไรต่อองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้อง

### **ความหมายของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ**

Webster (1981 อ้างอิงใน โด่งสยาม โสมาภา, 2559) ให้ความหมาย ความเป็นเลิศ (Excellence) หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุดหรือการกระทำที่ประกอบด้วยคุณภาพสูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545) กล่าวถึง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 6 ได้กำหนดความมุ่งหมายของการจัดการศึกษาไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้ง ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ดังนั้น การบริหารจัดการศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคนไทยให้บรรลุความมุ่งหมายของการจัดการศึกษาของประเทศ

มงคล จันทรสฤษดิ์ (2559) ได้กล่าวถึงว่า การบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ คือ การบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพจะยึดเป้าหมาย คือ คุณภาพการศึกษาของนักเรียนโดยมีงานวิชาการเป็นหลัก งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุดในการที่จะทำให้ นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ส่วนงานอื่นเป็นงานสนับสนุนและเป็นงานเสริมให้งานวิชาการประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

จิตราภรณ์ สามไชย (2561) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง ประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่มีคุณภาพ โดยการบริหารทำให้ผลการดำเนินงานมีความโดดเด่นเป็นที่พึงพอใจและยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง สามารถเป็นแบบอย่างของงานชนิดเดียวกันได้ รวมทั้งสามารถดำรงคุณภาพไว้ได้อย่างยั่งยืน

สรุป การบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การบริหารที่มุ่งเน้นความสำเร็จในการบริหารงาน ให้ผลการดำเนินงานมีความโดดเด่นเป็นที่พึงพอใจและยอมรับตามเป้าประสงค์อย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาโรงเรียนด้วยระบบการปรับปรุงคุณภาพอย่างสม่ำเสมออย่างมีคุณภาพและยั่งยืน เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและสามารถเติบโตได้อย่างไม่หยุดยั้งภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและทันต่อเหตุการณ์ ความเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพภายในและสภาพภายนอก

### **ความสำคัญของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ**

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2540 อ้างอิงใน อร่าม วัฒนนะ, 2561) สรุปว่า การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์สู่ความเป็นเลิศว่าต้องเปลี่ยนจากกรอบแนวคิดเดิมไปสู่กรอบแนวคิดใหม่โดยต้องเริ่มที่ผู้บริหาร เพื่อก่อให้เกิดการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพโดยให้มีการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้ง

องค์กรและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้ดำรงอยู่ได้ตามสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546 อ้างอิงใน อร่าม วัฒนะ, 2561) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ได้มาซึ่งความภักดีของลูกค้าและได้มาซึ่งส่วนแบ่งตลาดมากขึ้นทำให้องค์กรเจริญเติบโตไหวทันต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้าและตลาด ที่เปลี่ยนไปหรือเกิดใหม่สามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจให้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้ผลผลิตสูงขึ้นและมีประสิทธิผลมากขึ้นและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

มงคล จันทรสุขสันต์ (2559) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นส่งผลให้องค์กรต้องมีการปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อรักษาลูกค้าสร้างความภักดีให้เกิดขึ้นกับองค์กร สามารถขยายตลาดได้และมีการบริหารจัดการทรัพยากร ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สุดท้ายคือการเพิ่มงานและกำไรให้กับองค์กรทำให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน

จิตรารักษ์ สามไชย (2561) ได้กล่าวไว้ดังนี้ ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศมีความสำคัญ คือ สร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กรเพื่อความอยู่รอดขององค์กรและสามารถเติบโตได้อย่างไม่หยุดยั้งภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและทันต่อเหตุการณ์ ความเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพภายในและสภาพภายนอก นอกจากนี้ยังสามารถเป็นแบบอย่างและมีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศให้กับองค์กรอื่น ๆ ด้วย

สรุป ความสำคัญของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ คือ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นส่งผลให้องค์กรต้องมีการปรับตัวจากกรอบแนวคิดเดิมไปสู่กรอบแนวคิดใหม่โดยต้องเริ่มที่ผู้บริหาร สามารถสร้างศักยภาพในการแข่งขันและทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้มีคุณภาพสูงขึ้นและมีประสิทธิผลมากขึ้น

#### **เกณฑ์ส่งเสริมให้เกิดมุมมองเชิงระบบ**

มุมมองเชิงระบบ หมายถึง การบริหารจัดการองค์ประกอบทั้งหมดของโรงเรียนให้เป็นหนึ่งเดียวเพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยโครงสร้างและกลไกการบูรณาการเชิงระบบ ได้แก่ ค่านิยมและแนวคิดหลักเกณฑ์ 7 หมวด ที่มีการปฏิบัติที่เกี่ยวเนื่องกันและแนวทางการให้คะแนน

ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์ การมุ่งเน้นที่ค่านิยมและแนวคิดหลัก เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีพื้นฐานมาจาก “ค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ” ได้แก่

1. มุมมองเชิงระบบ (Systems perspective)
2. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)
3. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer-focused excellence)
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing people)
5. ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัว (Agility and resilience)
6. การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational learning)
7. การมุ่งเน้นความสำเร็จและการจัดการเพื่อนวัตกรรม (Focus on success and innovation)
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by fact)
9. การตอบแทนสังคม (Societal contributions)
10. จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and transparency)
11. การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering value and results)

ค่านิยมและแนวคิดหลักดังกล่าวเป็นรากฐานสำหรับการบูรณาการผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดการปฏิบัติการภายใต้กรอบที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ซึ่งจะสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติข้อมูลป้อนกลับ และความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

การมุ่งเน้นกระบวนการ กระบวนการ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่โรงเรียนใช้เพื่อทำให้งานสำเร็จ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วยให้โรงเรียนตรวจประเมินและปรับปรุงกระบวนการ ตาม 4 มิติ ดังนี้

1. แนวทาง (Approach) หมายถึง โรงเรียนมีวิธีการในการทำให้งานของโรงเรียนประสบความสำเร็จ ความเป็นระบบและประสิทธิผลของแนวทางที่สำคัญของโรงเรียน
2. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment) หมายถึง โรงเรียนนำแนวทางที่สำคัญไปใช้อย่างคงเส้นคงวาในส่วนงานที่เกี่ยวข้องของแนวทางกำหนดไว้อย่างไร การปฏิบัติต้องเป็นไปตามนั้น
3. การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง โรงเรียนประเมินและปรับปรุงแนวทางที่สำคัญของโรงเรียนได้อย่างไร การปรับปรุงต่าง ๆ มีการแบ่งปันภายในองค์กรได้ดีเพียงไร องค์กรมีความรู้ใหม่ ๆ ได้นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมหรือไม่
4. การบูรณาการ (Integration) หมายถึง แนวทางต่าง ๆ ของโรงเรียนสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของโรงเรียนทั้งในปัจจุบันและอนาคต

การมุ่งเน้นผลลัพธ์ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชี้นำให้โรงเรียนประเมินผลลัพธ์จาก 3 มุมมอง

มุมมองภายนอก: นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น มองโรงเรียนอย่างไร

มุมมองภายใน: การปฏิบัติการของโรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร

มุมมองอนาคต: โรงเรียนมีการเรียนรู้และเติบโตหรือไม่

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดให้แสดงผลลัพธ์ที่ครอบคลุมทุกประเด็นสำคัญของโรงเรียน เนื่องจากองค์ประกอบของตัววัดเป็นสิ่งที่ทำให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ของโรงเรียนมีความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญกับวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ตลอดจนเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วยให้โรงเรียน

ประเมินผลลัพธ์ตาม 4 มิติ ดังนี้

1. ระดับ (Level) หมายถึง ระดับผลการดำเนินการปัจจุบันตามตัววัดที่เหมาะสม
2. แนวโน้ม (Trend) หมายถึง ผลลัพธ์มีการเปลี่ยนแปลง เช่น ดีขึ้นหรือเหมือนเดิมหรือต่ำกว่าเดิม
3. การเปรียบเทียบ (Comparison) หมายถึง ผลการดำเนินการของโรงเรียนเมื่อเทียบกับโรงเรียนอื่นที่เหมาะสม เช่น เทียบกับคู่แข่ง หรือระดับเทียบเคียงหรือผู้นำทางการศึกษา
4. การบูรณาการ (Integration) หมายถึง โรงเรียนติดตามดูผลลัพธ์ที่สำคัญของโรงเรียน ใช้ผลลัพธ์นั้นในการตัดสินใจ

การมุ่งเน้นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเนื่องกัน การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างเกณฑ์หมวดต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของมุมมองเชิงระบบในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวอย่างการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเนื่องกัน เช่น

1. การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเนื่องกันระหว่างแนวทางของโรงเรียนในหมวด 1-6 และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในหมวด 7
2. ความจำเป็นของข้อมูลในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และการปรับปรุงการปฏิบัติการ
3. การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเนื่องกันระหว่างการวางแผนบุคลากรกับการวางแผนกลยุทธ์
4. ความจำเป็นของความรู้เกี่ยวกับนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการของชุมชนและสังคมในการสร้างกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

5. การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเนื่องกันระหว่างแผนปฏิบัติการและการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในระบบงานของโรงเรียน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

ภทริยา กุล แก่นแก้ว (2561) ศึกษา เรื่อง ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ วัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านการนำองค์กร พบว่า ผู้บริหารดำเนินด้านการนำองค์กรใช้การมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนทำให้บรรยากาศและผลลัพธ์ที่ดีต่อโรงเรียน 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ พบว่า ผู้บริหารได้ให้ทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อพัฒนาร่วมกัน 3) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้ปกครอง พบว่า ผู้บริหารได้จัดให้มีการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ร่วมกันไปในทิศทางเดียวกัน 4) ด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ พบว่า ผู้บริหารได้จัดให้มีการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ร่วมกันโดยจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด มีแนวทางการวัดผลประเมินผลที่ชัดเจน 5) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร พบว่า ผู้บริหารมีการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะทางวิชาการต่าง ๆ 6) ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ พบว่า ผู้บริหารใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management) และการบริหารจัดการโดยใช้ระบบ PDCA และใช้ชุมชนมีส่วนร่วม และ 7) ด้านผลลัพธ์ พบว่า ผลลัพธ์ออกมาเป็นทางบวกหรือมีทิศทางที่ดีและส่งเสริมให้เป็นโรงเรียน ที่มีประสิทธิภาพ

ชยากร สารรัตน์ (2562) ศึกษา เรื่อง การบริหารสู่ความเป็นเลิศของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) องค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2) ศึกษาผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) การบริหารอย่างคุณภาพ 5) มุ่งเน้นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6) การบริหารแบบมีส่วนร่วม และ 7) การจัดโครงสร้างองค์กรและผลยืนยันองค์ประกอบมีความถูกต้องเหมาะสมเป็นไปได้และเป็นประโยชน์

พรทิพย์ ไพรัตน์ (2564) ศึกษา เรื่อง การพัฒนาการบริหารสถานศึกษา อัครสังฆมณฑล สู่ความเป็นเลิศในทศวรรษหน้า มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ศึกษา องค์ประกอบ

พัฒนาการบริหารสถานศึกษาอัครสังฆมณฑลสู่ความเป็นเลิศในทศวรรษหน้า และ2) ศึกษา  
ระดับการบริหารสถานศึกษาอัครสังฆมณฑลสู่ความเป็นเลิศในทศวรรษหน้า เป็นการวิจัยแบบ  
ผสม โดยใช้เทคนิคเดลฟายและแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ผลการวิจัย พบว่า  
1) องค์ประกอบของการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาอัครสังฆมณฑลสู่ความเป็นเลิศใน  
ทศวรรษหน้า มีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการบุคลากร คือ  
ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำและเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ด้านการบริหารจัดการทั่วไป คือ ผู้บริหาร  
โรงเรียนมีการลดสายงานบังคับบัญชา ด้านการบริหารจัดการวิชาการ คือ ผู้บริหารบริหารงาน  
บุคลากรโดยเน้นคุณภาพของครู และด้านการบริหารจัดการงบประมาณ คือ ผู้บริหาร  
บริหารงานงบประมาณอย่างคุ้มค่า 2) การบริหารสถานศึกษาอัครสังฆมณฑลสู่ความเป็นเลิศ  
ในทศวรรษหน้ามีระดับการปฏิบัติตาม องค์ประกอบของการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา  
อัครสังฆมณฑลสู่ความเป็นเลิศในทศวรรษหน้าอยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน

อร่าม วัฒนนะ (2561) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็น  
เลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์  
เพื่อการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 7 คนและใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัย  
พบว่า 1. การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัด  
องค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร คุณภาพครู การ  
วางแผนกลยุทธ์ เครือข่ายความร่วมมือ คุณภาพนักเรียน การบริหารจัดการและการพัฒนา  
บุคลากร 2. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหาร  
ส่วนจังหวัด ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ส่วนที่ 2 ส่วนเนื้อหา ประกอบด้วย  
องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและกระบวนการบริหาร  
สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ส่วนที่ 3 เงื่อนไขความสำเร็จ 3. การประเมินรูปแบบการบริหาร  
สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มี ค ว า ม ถู ก ต้ อ ง  
ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

นัฐฐยา พิพัฒน์นราธร และนิษฐวดี จิรโรจน์ภิญโญ (2561) ได้ศึกษาวิจัย  
เรื่อง การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร  
โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ด้วยเทคนิคเดลฟาย จากผู้เชี่ยวชาญ  
ด้านการบริหารจัดการความเป็นเลิศ ผลการวิจัย พบว่า 1. องค์ประกอบของการบริหารจัดการ  
สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย  
ด้านการบริหาร จัดการบุคลากร ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ด้านการบริหารจัดการวิชาการ

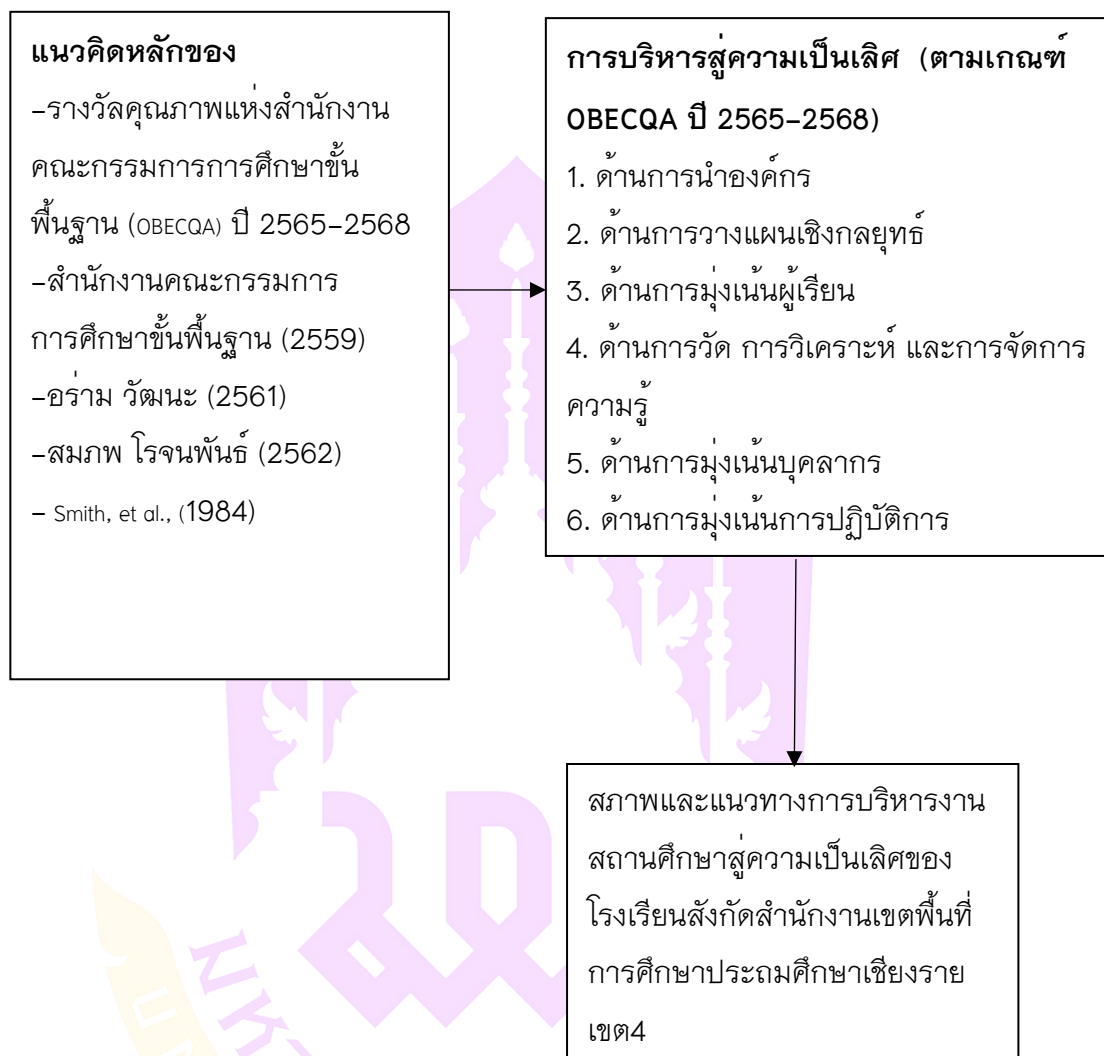
และด้านการบริหารจัดการงบประมาณ 2. ระดับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก

### งานวิจัยต่างประเทศ

Desautel (1987 อ้างอิงใน เอี่ยมจจิรา เดชกัลยา, 2559) ได้ศึกษารายเรื่อง การรับรู้บทบาทการปฏิบัติการสอนของครูโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐโคตต้าทางเหนือของ ประเทศสหรัฐอเมริกา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้บทบาทการปฏิบัติการสอนของครูโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐโคตต้าทางเหนือสหรัฐอเมริกา เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ เพราะเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความเห็นว่าตนใช้เวลาส่วนใหญ่ในการจัดการเรียนการสอน และควรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้านนี้มากกว่าบทบาทการเป็นครูผู้สอนในด้านการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาหลักสูตรเป็นสำคัญ

Adegbemile (2011 อ้างอิงใน ศรัญญา น้อยพิมาย 2562) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารที่จำเป็นสำหรับการบริหารโรงเรียนในประเทศไนจีเรียให้มีประสิทธิภาพโดยในการศึกษาคั้งนี้เป็นการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะด้านการเรียนการสอน ทักษะด้านการจัดการบุคลากร และทักษะด้านการจัดการงบประมาณ ผลการศึกษาพบว่า ทักษะทั้ง 3 ด้าน มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการใช้พัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพโดยในทักษะด้านการเรียนการสอนนั้น ประกอบด้วยการทำงานร่วมกันระหว่างครูและผู้บริหารในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน เพื่อจะได้มีจุดประสงค์ในการทำงานร่วมกัน มีวิสัยทัศน์ในการสร้างแผนการสอน มีกิจกรรมสำหรับการเรียนการสอน มีการประเมินแผนการเรียนการสอนและประเมินครู เพื่อนำไปพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ สำหรับทักษะการพัฒนาบุคลากรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ลักษณะความเป็นผู้นำที่กระตุ้นความสนใจของบุคลากร มีความสนใจในการให้ความช่วยเหลือและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิด

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

สภาพและแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 การดำเนินการวิจัยโดยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methods) ซึ่งประกอบด้วย แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4**

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูของโรงเรียนที่ได้รับรางวัล “โครงการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ทั้งระบบสู่การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการเตรียมผู้เรียนให้สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ประจำปีการศึกษา 2566” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 จำนวน 46 โรงเรียน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาและครูรวมทั้งสิ้นจำนวน 682 คน

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้สุ่มจากประชากร โดยใช้วิธีคำนวณตามสูตรของทาร์โย มามานเน่ โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาและครู รวมทั้งสิ้น 252 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีรายละเอียดของเครื่องมือ ดังนี้

การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ เพศ ระดับวุฒิ การศึกษาสูงสุด และประสบการณ์การทำงาน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert Scales) ซึ่งผู้ศึกษาได้แบ่งระดับคะแนนออกเป็น 5 กลุ่ม โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา อยู่ในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา อยู่ในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา อยู่ในระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

มีขั้นตอน การดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้

1. เครื่องมือเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับศึกษาสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 และปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อดำเนินการ

1.2 นำแบบสอบถามที่สร้างแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบเพื่อพิจารณาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) เพื่อสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมเนื้อหาตามกรอบแนวคิดการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยลงความเห็นว่าจะประกอบด้วยข้อตรงับสิ่งที่ต้องการวัดหรือไม่ โดยให้ +1 คะแนน ถ้าลงความเห็นว่าตรง ให้ 0 คะแนน

ถ้าลงความเห็นว่าไม่แน่ใจ และให้  $-1$  คะแนน ถ้าลงความเห็นว่าไม่ตรง โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ได้แก่

ด้านการวิจัยทางการบริหารการศึกษา โดยมีคุณสมบัติเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสอนสาขาบริหารการศึกษาและมีวุฒิการศึกษาปริญญาเอกขึ้นไป จำนวน 2 คน คือ 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ สัพโส อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณกร พรประเสริฐ อาจารย์ประจำสาขาวิชาวัดและประเมินผลการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

ด้านบริหารสู่ความเป็นเลิศ โดยมีคุณสมบัติเป็นผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านบริหารสู่ความเป็นเลิศที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและมีวุฒิการศึกษาปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 3 คน คือ 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ รองคณบดีฝ่ายแผนงานและพัฒนาคุณภาพนิสิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา 2. นายวรภพ เข่าพัง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไม้ยามิตรภาพที่ 168 3. นายอดิศักดิ์ จันกิติ ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านสบเปา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

1.3 นำผลการพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของผู้เชี่ยวชาญ นั้น คำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) แล้วเลือกดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปไว้ใช้ได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหา IOC อยู่ระหว่าง 0.67–1.00 และปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญให้มีความตรงตามเนื้อหา รวมถึงการใช้ภาษาโดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา จำนวน 36 ข้อ แต่ละข้อได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67–1.00 ซึ่งข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องหรือไม่ มีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ให้คะแนน +1 หมายถึง แน่ใจว่าถูกต้องสอดคล้องตรงกับนิยามศัพท์

ให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีสอดคล้องตรงกับนิยามศัพท์

ให้คะแนน  $-1$  หมายถึง ยังไม่ถูกต้อง ไม่สอดคล้อง ไม่ตรงกับนิยามศัพท์

1.4 นำแบบสอบถามปรับปรุงและแก้ไขแบบสอบถามตามข้อแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและไปนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอความเห็นชอบ

1.5 หาค่าความเชื่อมั่น ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ทำการตรวจสอบแล้ว และมีความตรงเชิงเนื้อหาไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มที่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ซึ่งจากนั้นนำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์การหาความเชื่อมั่นโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ของ Cronbach (1990) มีค่าเท่ากับ 0.84

1.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้และปรับปรุงแก้ไขแล้วไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการขอหนังสือขออนุญาตพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพะเยา วิทยาเขตเชียงราย เมื่อได้รับหนังสือผ่านการรับรองการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แล้ว ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ดังนี้

การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล ตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพะเยา วิทยาเขตเชียงราย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยต่อผู้บริหาร และครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

2. ส่งแบบสอบถามด้วยช่องทางออนไลน์ (Google Form) พร้อมหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ทุกโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม จำนวน 252 ชุดและกำหนดขอรับคืนภายใน 30 วัน

3. ผู้วิจัยประสานงานต่าง ๆ ผ่านโทรศัพท์ในการติดตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ ระดับวุฒิการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์การทำงาน วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับ แล้วนำไปวิเคราะห์การหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และนำเสนอใน

รูปแบบตารางประกอบการบรรยาย โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย  
บุญชม ศรีสะอาด (2553) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง สภาพทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ  
สถานศึกษา อยู่ในระดับ มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง สภาพทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ  
สถานศึกษา ในระดับ มาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง สภาพทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ  
สถานศึกษา อยู่ในระดับ ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง สภาพทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ  
สถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง สภาพทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ  
สถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

จัดเรียงลำดับสภาพทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาจากมากไปหา  
น้อย แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย เพื่อนำไปสร้างแบบสัมภาษณ์ต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำสถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม  
สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้สถิติด้วยการแจกแจงความถี่ แสดงผล  
การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ วิเคราะห์ผลเป็นค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐานและ  
โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามการประเมินค่า (Rating Scale)

## ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเพื่อสร้างเป็นแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ได้ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)  
จำนวน 3 คน มีคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย สาขาการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ในการ  
ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวุฒิการศึกษาปริญญาเอกขึ้นไป จำนวน 1 คน คือ

รองศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา  
นโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานสู่  
ความเป็นเลิศในสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน คือ 1. นายอดิศักดิ์ จันกิติ  
ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านสบเป่า 2. นายเจริญ โกศัย ผู้อำนวยการโรงเรียนพญาเม็งราย

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ  
(Qualitative Research) โดยมีรายละเอียดของเครื่องมือ ดังนี้

การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview  
Protocol) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง  
ปัจจุบัน สถานที่ทำงาน วุฒิการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เป็นแบบสอบถามปลายเปิด ทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล  
สำคัญโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 3 คน มีคุณสมบัติดังนี้  
1) เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย สาขาการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่  
น้อยกว่า 5 ปี และมีวุฒิการศึกษาปริญญาเอกขึ้นไป จำนวน 1 คน 2) เป็นผู้บริหารสถานศึกษา  
ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา ไม่น้อย  
กว่า 5 ปี จำนวน 2 คน เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของ  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

มีขั้นตอน การดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้

1. เครื่องมือเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยอาศัยหลักการจาก เอกรินทร์ สังข์ทอง (2551)  
เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Protocol) ผู้วิจัยได้  
ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 มีขั้นตอนในการดำเนินการ  
ดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบบสัมภาษณ์

1.2 ผู้วิจัยนำผลแบบสอบถาม สภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 มาวิเคราะห์ หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )

และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยเลือกด้านที่มีการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 3 อันดับแรก มาสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

1.3 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จแล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความถูกต้องและให้คำแนะนำเพื่อแก้ไขปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

1.4 นำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและแก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว ไปเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยต่อไป

### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล ตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1.1 ผู้วิจัยขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพะเยา วิทยาเขตเชียงรายถึงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความร่วมมือในการวิจัย โดยแนบกำหนดการนัดหมายที่จะไปสัมภาษณ์

1.2 ผู้วิจัยส่งแบบสัมภาษณ์ให้กับผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 3 คนล่วงหน้า 7 วัน ก่อนวันที่นัดสัมภาษณ์ด้วยรูปแบบออนไลน์

1.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semistructured Selection Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบออนไลน์ จำนวน 3 คน โดยทำการสัมภาษณ์เป็นเวลาประมาณ 1 ชั่วโมง ต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน ด้วยตนเอง

ทั้งนี้ในการเก็บข้อมูลมีการปกป้องสิทธิ์และสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยการแนะนำตัวผู้วิจัย พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยแก่กลุ่มตัวอย่างทุกคน รวมถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากงานการวิจัย พร้อมให้คำรับรองว่าจะรักษาความลับของกลุ่มตัวอย่างและข้อมูลที่ได้จะนำไปเพื่อการวิเคราะห์ในภาพรวมเพื่อการวิจัยเท่านั้น โดยจะไม่มีมีการระบุหรือเปิดเผยชื่อของกลุ่มตัวอย่าง แต่หากจำเป็นต้องมีการเอ่ยชื่อของกลุ่มตัวอย่างก็จะเป็นเพียงนามสมมติ นั่นคือกลุ่มตัวอย่างจะต้องเป็นผู้ที่เต็มใจให้ความร่วมมือและพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการวิจัยนี้โดยสมัครใจ และขณะทำการเก็บข้อมูลผู้วิจัยจะให้เกียรติ เคารพในศักดิ์ศรีและสิทธิของกลุ่มตัวอย่าง เช่น พุดคุยด้วยความสุภาพ คำถามใดที่กลุ่มตัวอย่างมีความอึดอัดใจหรือไม่ต้องการตอบ ผู้วิจัยจะให้อิสระแก่กลุ่มตัวอย่างโดยไม่มีการบีบบังคับ และหากมีความจำเป็นต้องมีการถ่ายภาพเพื่อประกอบการนำเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยจะขออนุญาตก่อนเสมอ หากกลุ่มตัวอย่างไม่ยินยอมผู้วิจัยจะไม่มีมีการถ่ายภาพ แต่จะใช้ภาพเขียนแบบร่างเพื่ออธิบายลักษณะในการบรรยายถึงสิ่งที่ปรากฏแทน และนอกจากนี้ในส่วน

ของการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษา การตีความเกี่ยวกับข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมมาต้องให้ความสำคัญกับความหมาย (Meaning) ในทัศนะของกลุ่มตัวอย่าง (Emic Views) ไม่ใช่ทัศนะของผู้ศึกษา (Etic Views) และในการตีความผู้วิจัยพึงระวังอย่างยิ่งว่าผลของการศึกษานั้นจะกระทบกระเทือนหรือละเมิดสิทธิของกลุ่มตัวอย่างหรือผู้ถูกวิจัยหรือไม่อย่างไร เป็นต้น

### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย ดังนี้

1. ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลแบบสัมภาษณ์
2. วิเคราะห์ข้อมูลโดยผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) นำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์หาค่าความถี่ เพื่อสร้างเป็น (ร่าง) สภาพและแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

### **สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล**

ผู้วิจัยได้นำสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 จากการใช้แบบสัมภาษณ์ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

### **ยก (ร่าง) แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4**

ผู้วิจัยนำผลจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณ นำเสนอเป็นแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

### **ประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 และนำเสนอแนวทาง ฯ (ฉบับสมบูรณ์)**

ผู้วิจัยนำ (ร่าง) แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน คือ

1. นายชูชาติ แปลงล้วน ผู้อำนวยการพิเศษ โรงเรียนเวียงเทิง (เทิงทำนุประชา)

168

2. นายวรภพ เข่าพัง ผู้อำนวยการ ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านไม้ยามิตรภาพที่

3. นางนฤนาถ สุกใส ผู้อำนวยการ ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหนองบัวคำ  
ครู จำนวน 3 คน คือ

1. นายภาณุวิชญ์ เตชะบุรณ์ ครู เชี่ยวชาญ โรงเรียนแม่หลวงอุปถัมภ์ไทยคีรี

2. นางกุหลาบ การเก็บ ครู ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านเกี๋ยง (คุรุราษฎร์วิทยา)

3. นางสาวนิตยา สิงของ ครู ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านทุ่งโหล่ง

และศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 จำนวน 3

คน คือ

1. นางไพโรชญ์ สายโท ศึกษานิเทศก์ ระดับชำนาญการพิเศษ

2. นายสังคม ณ น่าน ศึกษานิเทศก์ ระดับชำนาญการพิเศษ

3. นางสาวลักขมณ มุงเมือง ศึกษานิเทศก์ ระดับชำนาญการพิเศษ

ใช้การตรวจสอบแบบสามเส้า (triangulation) เพื่อความครบถ้วนครอบคลุมในเนื้อหา  
ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย นำข้อเสนอแนะทำการปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอแนวทางการ  
บริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 4 (ฉบับสมบูรณ์)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สภาพและแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

3.1 ผลการสัมภาษณ์แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

3.2 ผลการยก (ร่าง) แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ผลการประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่ง เพศ ระดับวุฒิการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์การทำงาน โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
ผู้บริหาร	58	23.02
ครู	194	76.98

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>รวม</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>
<b>เพศ</b>		
ชาย	72	28.57
หญิง	180	71.43
<b>รวม</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>
<b>ระดับวุฒิการศึกษาสูงสุด</b>		
ปริญญาตรี	193	76.59
ปริญญาโท	59	23.41
<b>รวม</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>		
ต่ำกว่า 1 ปี	12	4.76
2-4 ปี	31	12.30
5 ปีขึ้นไป	209	82.94
<b>รวม</b>	<b>252</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า ตำแหน่งครู คิดเป็นร้อยละ 76.98 และรองลงมา คือ ผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 23.02 เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 71.43 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 28.57 ระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 76.59 รองลงมา คือ ระดับการศึกษาปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 23.41 ประสบการณ์การทำงาน 5 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 82.94 รองลงมา คือ ประสบการณ์การทำงาน 2-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.30 และประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.76

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารสู่ความเป็น  
เลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย  
เขต 4 ในภาพรวม

รายการ	(n = 252)			
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	ลำดับ ที่
1. ด้านการนำองค์กร	4.28	0.48	มาก	1
2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	4.17	0.58	มาก	7
3. ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน	4.23	0.55	มาก	5
4. ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้	4.20	0.51	มาก	6
5. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	4.25	0.55	มาก	4
6. ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ	4.26	0.56	มาก	3
7. ด้านการมุ่งเน้นด้านผลลัพธ์	4.27	0.49	มาก	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.24</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 พบว่าในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.58) รองลงมา คือ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.51) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.55) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.55) ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.56) ด้านการมุ่งเน้นด้านผลลัพธ์ ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.49) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการนำองค์กร ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.48)

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารสู่ความเป็น  
เลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 4 ด้านการนำองค์กร

รายการ	(n = 252)			
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	ลำดับ ที่
1. ผู้บริหารตัดสินใจปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น	4.13	0.79	มาก	8
2. ผู้บริหารตัดสินใจเลือกใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้	4.28	0.76	มาก	6
3. ผู้บริหารตัดสินใจจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์	4.36	0.82	มาก	1
4. ผู้บริหารตัดสินใจกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ	4.29	0.73	มาก	5
5. ผู้บริหารสร้างค่านิยมให้ครูในการปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น	4.32	0.71	มาก	3
6. ผู้บริหารสร้างค่านิยมให้ครูในการเลือกใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้	4.33	0.69	มาก	2
7. ผู้บริหารสร้างค่านิยมให้ครูในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์	4.23	0.76	มาก	7
8. ผู้บริหารสร้างค่านิยมให้ครูในการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ	4.31	0.70	มาก	4
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.28</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านการนำองค์กร พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณา

เป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารตัดสินใจปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้  
ได้ผลดียิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.79) รองลงมา คือ ผู้บริหารสร้างค่านิยมให้ครูในการจัด  
กิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.76)  
ผู้บริหารตัดสินใจเลือกใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การ  
เรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.76) ผู้บริหารตัดสินใจกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนใน  
ด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.73) ผู้บริหารสร้างค่านิยมให้ครู  
ในการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ ( $\bar{X} =$   
4.31, S.D. = 0.70) ผู้บริหารสร้างค่านิยมให้ครูในการปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น  
( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.71) ผู้บริหารสร้างค่านิยมให้ครูในการเลือกใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยี  
ทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.69) และด้านที่มี  
ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารตัดสินใจจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ  
ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.82)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารสู่ความเป็น  
เลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย  
เขต 4 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

รายการ	(n = 252)			
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	ลำดับ ที่
1. ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของสถานศึกษา ในการปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น	4.19	0.67	มาก	1
2. ผู้บริหารสามารถมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการ จัดทำ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของ สถานศึกษาในการเลือกใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยี ทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้	4.17	0.75	มาก	2
3. ผู้บริหารสามารถมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการ จัดทำ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของ สถานศึกษาในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้ ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์	4.15	0.77	มาก	3

ตาราง 6 (ต่อ)

รายการ	(n = 252)			
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	ลำดับ ที่
4. ผู้บริหารมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของสถานศึกษา ในการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้าน ความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ	4.13	0.86	มาก	4
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.16</b>	<b>0.59</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารสู่ความ  
เป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้าน  
การวางแผนเชิงกลยุทธ์ พบว่า ในภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.59) เมื่อ  
พิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการ  
จัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในการกำหนดเครื่องมือที่ใช้  
ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.86)  
รองลงมา คือ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการ  
จัดทำ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้  
ต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.77) ผู้บริหารสามารถมี  
การบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของสถานศึกษา  
ในการเลือกใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้ ( $\bar{X} =$   
4.17, S.D. = 0.77) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการเกี่ยวกับการ  
จัดทำ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในการปรับปรุงหลักสูตร  
อันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.67)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน

รายการ	(n = 252)			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. ผู้บริหารมุ่งสร้างความผูกพันกับผู้เรียนในการปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น	4.26	0.72	มาก	2
2. ผู้บริหารมุ่งสร้างความผูกพันกับผู้เรียนในการเลือกใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้	4.21	0.79	มาก	3
3. ผู้บริหารมุ่งสร้างความผูกพันกับผู้เรียนในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์	4.29	0.73	มาก	1
4. ผู้บริหารมุ่งสร้างความผูกพันกับผู้เรียนในการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ	4.17	0.78	มาก	4
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.23</b>	<b>0.55</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนพบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมุ่งสร้างความผูกพันกับผู้เรียนในการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.78) รองลงมา คือ ผู้บริหารมุ่งสร้างความผูกพันกับผู้เรียนในการเลือกใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.79) ผู้บริหารมุ่งสร้างความผูกพันกับผู้เรียนในการปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.72) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารมุ่งสร้างความผูกพันกับผู้เรียนในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.73)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 4 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

รายการ	(n = 252)			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. ผู้บริหารสามารถรวบรวมความรู้เพื่อนำผลการดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น	4.14	0.67	มาก	4
2. ผู้บริหารสามารถรวบรวมความรู้เพื่อนำผลการดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การเลือกใช้สื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้	4.17	0.68	มาก	3
3. ผู้บริหารสามารถรวบรวมความรู้เพื่อนำผลการดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์	4.22	0.73	มาก	2
4. ผู้บริหารสามารถรวบรวมความรู้เพื่อนำผลการดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ	4.27	0.74	มาก	1
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.20</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 4 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถรวบรวมความรู้เพื่อนำผลการดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.67) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถรวบรวมความรู้เพื่อนำผลการดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การเลือกใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.68) ผู้บริหารสามารถรวบรวมความรู้เพื่อนำผลการดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตาม

วัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.73) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือผู้บริหารสามารถรวบรวมความรู้เพื่อนำผลการดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.74)

**ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร**

รายการ	(n = 252)			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. ผู้บริหารพัฒนาบุคลากร ให้เกิดความมุ่งมั่นในการปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอย่างเต็มศักยภาพ	4.31	0.68	มาก	1
2. ผู้บริหารพัฒนาบุคลากร ให้เกิดความมุ่งมั่นในการเลือกใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ	4.21	0.76	มาก	4
3. ผู้บริหารพัฒนาบุคลากร ให้เกิดความมุ่งมั่นในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์อย่างเต็มศักยภาพ	4.24	0.73	มาก	2
4. ผู้บริหารพัฒนาบุคลากร ให้เกิดความมุ่งมั่นในการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ	4.23	0.76	มาก	3
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.25</b>	<b>0.55</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารพัฒนาบุคลากร ให้เกิดความมุ่งมั่นในการเลือกใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.76) รองลงมา คือ ผู้บริหารพัฒนาบุคลากร

ให้เกิดความมุ่งมั่นในการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.76) ผู้บริหารพัฒนาบุคลากร ให้เกิดความมุ่งมั่นในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์อย่างเต็มศักยภาพ ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.73) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารพัฒนาบุคลากร ให้เกิดความมุ่งมั่นในการปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอย่างเต็มศักยภาพ ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.68)

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

รายการ	(n = 252)			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. ผู้บริหารมีการนำระบบงานไปสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จจากการปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น	4.18	0.72	มาก	4
2. ผู้บริหารมีการนำระบบงานไปสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จจากการเลือกใช้สื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้	4.32	0.69	มาก	1
3. ผู้บริหารมีการนำระบบงานไปสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์	4.30	0.72	มาก	2
4. ผู้บริหารมีการนำระบบงานไปสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จจากการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ	4.24	0.83	มาก	3
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.26</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีการนำระบบงานไปสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จจากการปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.72) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการนำระบบงานไปสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จจากการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านเจตคติ ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.83) ผู้บริหารมีการนำระบบงานไปสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.72) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารมีการนำระบบงานไปสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จจากการเลือกใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.69)

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านการมุ่งเน้นด้านผลลัพธ์

รายการ	(n = 252)			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. ผู้บริหารมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานไปสู่การปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น	4.21	0.68	มาก	7
2. ผู้บริหารมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานไปสู่การเลือกใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้	4.16	0.72	มาก	8
3. ผู้บริหารมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานไปสู่การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์	4.26	0.73	มาก	6
4. ผู้บริหารมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ	4.32	0.81	มาก	2
5. ผู้บริหารได้ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เกิด	4.29	0.73	มาก	4

ตาราง 11 (ต่อ)

รายการ	(n = 252)			
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	ลำดับ ที่
ประสิทธิผลของการนำองค์กรไปสู่การปรับปรุง หลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น				
6. ผู้บริหารได้ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เกิด ประสิทธิผลของการนำองค์กรไปสู่การเลือกใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้อง จุดประสงค์การเรียนรู้	4.33	0.67	มาก	1
7. ผู้บริหารได้ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เกิด ประสิทธิผลของการนำองค์กรไปสู่การจัดกิจกรรมการ เรียนรู้ต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์	4.31	0.68	มาก	3
8. ผู้บริหารได้ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เกิด ประสิทธิผลของการนำองค์กรไปสู่การปรับปรุง หลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น	4.27	0.71	มาก	5
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.27</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารสู่  
ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4  
ด้านการมุ่งเน้นด้านผลลัพธ์ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.49) เมื่อ  
พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการ  
การประเมินผลการดำเนินงานไปสู่การเลือกใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่  
สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.72) รองลงมา คือ ผู้บริหาร  
มีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานไปสู่การปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้  
ได้ผลดียิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.68) ผู้บริหารมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินผล  
การดำเนินงานไปสู่การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์  
( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.73) ผู้บริหารได้ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลของการนำ  
องค์กรไปสู่การปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.71) ผู้บริหารได้  
ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลของการนำองค์กรไปสู่การปรับปรุงหลักสูตรอัน

เดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.73) ผู้บริหารได้ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลของการนำองค์กรไปสู่การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.68) ผู้บริหารมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.81) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารได้ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลของการนำองค์กรไปสู่การเลือกใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.67)

### ตอนที่ 3 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

#### 3.1 ผลการสัมภาษณ์แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

ผู้วิจัยได้นำผลภาพรวมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 3 ด้านแรกของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ คือ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนมาใช้ในการสัมภาษณ์

##### 3.1.1 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

แนวปฏิบัติ คือ เน้นการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น ให้มีความเฉพาะทางวัฒนธรรมให้นักเรียนมีความรู้สามารถอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข มีความเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น มีการบูรณาการ ปลูกฝังความมีจิตอาสา การใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า พัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา รักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ คำนึงถึงการสร้างระบบความปลอดภัยในการใช้ข้อมูลทางสื่ออินเทอร์เน็ต การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ เน้นการฝึกปฏิบัติ Action Learning เรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง ผู้เรียนร่วมกันออกแบบการจัดการกิจกรรมแบบ Active Learning การใช้แพลตฟอร์มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สื่ออินเทอร์เน็ตโดยผ่านเครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ ในการกำหนดเครื่องมือตัดสินผลการเรียน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

การวางแผนเพื่อเป็นการกำหนดทิศทาง ภารกิจและกลยุทธ์การดำเนินการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการของสถานศึกษา และคณะทำงานเพื่อวิเคราะห์หลักสูตรของสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น เพื่อนำมาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

และท้องถิ่น การศึกษาข้อมูลความต้องการสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถในการพัฒนา การใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการวิเคราะห์การกิจกรรมการเรียนการสอนร่วมกับคณะครูในการดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนที่ผ่านมา เพื่อที่จะร่วมกันกำหนดแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้ต่าง ๆ ของผู้เรียน เพื่อให้การจัดการเรียนรู้เกิดประสิทธิภาพ เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ มีการกำหนดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัดที่กำหนดในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ การพัฒนาความสามารถด้านการอ่านคิดวิเคราะห์และเขียน การส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โดยมีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ การประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียน การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

ร่วมกับคณะครูวางแผนทำการ SWOT หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อมาวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการระบุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ของโรงเรียน กำหนดทิศทางการดำเนินการให้เกิดความก้าวหน้า การนำสื่อ นวัตกรรมสิ่งใหม่ ในการใช้จัดการให้ความรู้ จัดการอบรมครูให้ตระหนักในการใช้สื่อนวัตกรรมรูปแบบ ที่จะพัฒนาเพื่อตอบสนองของความต้องการของผู้เรียน ผู้เรียนสามารถใช้สื่อได้ทุกที่ทุกเวลา ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนให้มีการร่วมมือ เกิดความคิดขั้นสูงมุ่งเน้นการปฏิบัติ แบบActive Learning เพื่อให้เกิดความยั่งยืน แนวปฏิบัติการพัฒนาด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ มุ่งหวัง ปรับเปลี่ยน เสริมพฤติกรรมของผู้เรียน ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น เกิดสมรรถนะกับผู้เรียน เน้นเรื่องของความรู้ จิตพิสัย และทักษะของผู้เรียนที่หลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียน มีรูปคในการประเมินผลอย่างชัดเจน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ควรพัฒนา มุ่งเน้นที่จะให้การศึกษามีความเชื่อมโยงกับท้องถิ่นและตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในท้องถิ่นนั้น ๆ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อให้สามารถปรับตัวและพัฒนาต่อไปในทิศทางที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา มุ่งเน้นให้การศึกษามีความเชื่อมโยงกับการใช้เทคโนโลยีและสื่อใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ และการสอน และการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมครูให้มีความพร้อมและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและสื่อนวัตกรรมในการเรียนการสอน การเรียนรู้เกิดขึ้นผ่านกิจกรรมที่เน้นการปฏิบัติจริง เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเพื่อให้ผู้เรียนได้มีประสบการณ์ตรง และมุ่งหวังที่จะสร้างสมรรถนะและพัฒนาทักษะอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างหลากหลายผ่านการใช้แพลตฟอร์ม

แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสื่ออินเทอร์เน็ต เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาความรู้ ทักษะ และจิตพิสัยตามความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม

### 3.1.2 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

#### ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้เน้นข้อมูล Big Data มาใช้ในการประเมินผลการจัดการข้อมูลจำนวนมาก ใช้เครื่องมือ ICT แพลตฟอร์ม (platform) แมชชีนเลิร์นนิง (Machine Learning) โดยให้นักเรียนเรียนรู้ผ่านอุปกรณ์ต่าง ๆ วิเคราะห์หลักสูตรให้บุคลากร นักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย ช่วยกันวิเคราะห์จัดการ สู่การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ มีการวางแผนโดยอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย จัดทำหลักสูตรฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ อาคารสถานที่มาร่วมกันจัดทำ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ศึกษาจากเคสกรณีศึกษา โดยนำมาเปรียบเทียบเพื่อนำผลที่โดดเด่นไปสู่การปรับปรุงหลักสูตร มีเครื่องมือ กิจกรรมเสริมที่เชื่อมความสัมพันธ์ครูกับนักเรียน โดยครูเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้นักเรียนในแต่ละกิจกรรม ใช้การกำหนดเครื่องมือตามสภาพจริง โดยนักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มาร่วมกันกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียน

#### ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

สถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกรอบหลักสูตรระดับท้องถิ่น เพื่อจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและบริบทของท้องถิ่น และมีการตรวจสอบองค์ประกอบหลักสูตรสถานศึกษาโดยพิจารณาคุณภาพ ความถูกต้องและความเหมาะสม และการนำเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาให้ความเห็นชอบในการใช้หลักสูตร การวิเคราะห์การจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนที่ยังเป็นปัญหา และสามารถที่จะผลผลิตสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา มาพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการจัดระบบบริการสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อสนับสนุนช่วยเหลือตามความต้องการของนักเรียน มีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัดที่กำหนดในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ การอ่านคิดวิเคราะห์และเขียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โดยมีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ การประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียน การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แผนปฏิบัติการของสถานศึกษา ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ จะทำให้สถานศึกษามีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพของ

ผู้เรียน โดยทุกคนในสถานศึกษามีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนตามเป้าหมายที่ทุกคนได้กำหนดไว้ การดำเนินการรวบรวมความรู้เพื่อนำผลที่โดดเด่นไปสู่การปรับปรุงหลักสูตร อันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี เพื่อเป็นการนำผลงานของสถานศึกษาที่มีความโดดเด่น เป็นที่ยอมรับ เพื่อยกระดับผลงานให้สูงขึ้น รวมทั้งพัฒนาผลงานที่มีความโดดเด่นอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไป ทำให้ผลงานเป็นที่ยอมรับและประจักษ์แก่สาธารณชนยิ่งขึ้น การมุ่งสร้างความรู้ความผูกพันกับผู้เรียนในการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียน เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเครื่องมือในการวัดผลและประเมินผลการเรียน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ได้มาจากทุกภาคส่วนในการกำหนด ซึ่งจะทำให้นักเรียนเกิดความภาคภูมิใจที่ตนเองได้มีส่วนร่วมบทบาทในการกำหนดเกณฑ์เครื่องมือในการตัดสินผลการเรียน และยังสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูและนักเรียนที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม การพัฒนาด้านการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนสู่การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยการวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลและประเมินผลหลังของการจัดการเรียนรู้ เพื่อหาทางปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้น

### ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

บุคลากรทางการศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวัดและประเมินผลอิงหลักสูตรระหว่างทาง-ปลายทาง เพื่อวิเคราะห์ตัวชี้วัดลงสู่แผนการจัดการเรียนรู้ ส่งเสริมครูอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีก่อนปิดภาคเรียน ทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอก เพื่อพัฒนาการใช้สื่อดิจิทัลในภาคเรียนต่อไป มีกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ ส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ ค่าวิชาการ ค่าทักษะอาชีพ กิจกรรมกีฬา กิจกรรมลูกเสือ กิจกรรมแข่งขันศิลปหัตถกรรม กิจกรรมวันสำคัญ กิจกรรมจิตอาสา ทั้งในและนอกห้องเรียน ทำงานตามแผนงาน โครงการ วางแผนกลยุทธ์ ดำเนินการตามปฏิทินปีการศึกษา เพื่อพัฒนาเด็กโดยกิจกรรมและโครงการใดควรก็ดำเนินการก็มีการต่อยอด มีโครงการรองรับในปีการศึกษาถัดไป มีการประเมินหลักสูตรสถานศึกษาทุกปี หลักสูตรท้องถิ่น มีการ MOU หลักสูตรร่วมกับวิทยาลัยการอาชีพเวียงเชียงรุ้ง มีการบูรณาการหลักสูตรอาหารและโภชนาการ หลักสูตรคอมพิวเตอร์ธุรกิจ เพื่อมาฝึกทักษะอาชีพมาให้เป็นทางเลือกและเพื่อเปิดโอกาสให้นักเรียน ครูกำหนดแจ้งข้อมูลให้นักเรียน เกณฑ์การให้คะแนน ภาระงานต่าง ๆ ส่วนกรณีนักเรียนเรียนร่วม มีการคัดกรองนักเรียนที่มีความบกพร่อง 9 ประเภทก็จะมีหลักสูตรเฉพาะ เกณฑ์การตัดสินที่ต่ำกว่านักเรียนปกติ ฝ่ายวิชาการกำหนดค่าเป้าหมายผลการเรียน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของแต่ละกลุ่มสาระ โดยสิ้นปีการศึกษาฝ่ายวิชาการก็นำมาวิเคราะห์ค่าเป้าหมาย เพื่อปรับค่าเป้าหมายของแต่ละกลุ่มสาระให้ลดลงหรือเพิ่มขึ้นให้สอดคล้องกับลักษณะของผู้เรียน

สรุปได้ว่า ควรพัฒนาการใช้ Big Data เพื่อวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ในหลักสูตร เพื่อให้การพัฒนาหลักสูตรมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน พัฒนา เครื่องมือ ICT และแพลตฟอร์ม แมชชีนเลิร์นนิง ส่งเสริมครูอบรมให้มีความรู้เกี่ยวกับสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี มาใช้ในการพัฒนาด้านการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี การศึกษา การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ นักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย ช่วยกัน วิเคราะห์จัดการหลักสูตร เพื่อจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้งในและ นอกห้องเรียน การจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาตามแผนและ โครงการ โดยอาศัยความร่วมมือจากการหลายฝ่าย เพื่อพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนตาม เป้าหมายกำหนดไว้ วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนมาเปรียบเทียบ นำผลงานของสถานศึกษาที่มี ความโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ เพื่อยกระดับผลงานให้สูงขึ้น รวบรวมความรู้ไปสู่การปรับปรุงหลักสูตร มุ่งสร้างความสัมพันธ์ครูกับผู้เรียน ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในการศึกษา โดย ให้ความสำคัญกับความเข้าใจและการสื่อสารที่ดีระหว่างครูและนักเรียนในกระบวนการการเรียนรู้ โดยครูเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้นักเรียน มุ่งเน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของผู้เรียนและผู้ ที่เกี่ยวข้อง ในการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินผลการเรียนตามสภาพจริง วิเคราะห์และ ปรับปรุงเครื่องมือตามความเหมาะสมให้สอดคล้องกับลักษณะและความต้องการของผู้เรียน

### 3.1.3 ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน

#### ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

มุ่งเน้นพฤติกรรมนักเรียน ให้นักเรียนทำได้ ทำเป็น โดยวัดนักเรียนจากสภาพจริง ใช้สื่อเทคโนโลยี ส่งเสริมนักเรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยครูเป็นผู้อำนวยความสะดวก แนะนำการใช้ ICT IT ต่าง ๆ แนวปฏิบัติการพัฒนาด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ เน้นกิจกรรมนักเรียนเป็น หลัก ให้นักเรียนเป็นตัวเอก ครูเป็น Head คอยช่วยเหลือนักเรียน แนวปฏิบัติการพัฒนาด้านการ กำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้เสียร่วมกัน พัฒนาและประเมินผลการเรียนรู้

#### ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และหลักสูตรท้องถิ่นของสถานศึกษาให้ สอดคล้องหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหลักสูตรท้องถิ่น ที่มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียน ตามหลักสูตรแกนกลาง และบริบทของท้องถิ่น และจุดเน้นตามจุดเน้นของ สพฐ. และสถานศึกษาที่ ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียน โดยการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนโดยการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีการกำกับ ติดตาม นิเทศการจัดการ เรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดคุณภาพ การส่งเสริมให้ครูผู้สอนจัดทำสื่อ นวัตกรรมและ

เทคโนโลยีทางการศึกษาพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการจัดระบบบริการสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อสนับสนุนช่วยเหลือตามความต้องการของนักเรียน มีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การจัด กิจกรรมที่ส่งเสริมศักยภาพด้านการจัดการเรียนรู้ต่าง ๆ ของผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ โดยการ จัด กิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นการมีส่วนร่วมของนักเรียนตั้งแต่การวางแผน การดำเนินกิจกรรม และการสรุปผลการจัดกิจกรรม การส่งเสริมการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้และ นอกห้องเรียน ซึ่งจะทำให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพและเกิดการเรียนรู้อย่างถาวร โดย สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมการวัดและประเมินผลการเรียนรู้สอดคล้อง และครอบคลุมมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัดตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่กำหนดในหลักสูตร การ ประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตลอดจนกิจกรรมพัฒนา ผู้เรียน โดยการประเมินผู้เรียนด้วยเทคนิควิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้สามารถวัดและประเมินผล ผู้เรียนได้อย่างรอบด้านทั้งด้านความรู้ ความคิด กระบวนการ พฤติกรรมและเจตคติ เหมาะสมกับ สิ่งที่ต้องการวัดธรรมชาติวิชาและระดับชั้นของผู้เรียน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความเที่ยงตรง ยุติธรรมเชื่อถือได้ และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตรวจสอบผลการประเมินผล การ เรียนรู้

### ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

เป็นหลักสูตรที่ตอบสนองของความต้องการของผู้เรียนทุกกลุ่ม โดยเน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ โรงเรียนได้เปิดแผนการเรียนเพื่อตอบสนองของความต้องการ เน้นวิทย์-คณิต ภาษา ทักษะ อาชีพ ครุสร้างสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา มีคู่มือการใช้ เผยแพร่ มีระบบคลังเก็บ ผ่านเว็บไซต์ (website) ของโรงเรียน นักเรียนสามารถนำมาบูรณาการใช้ได้ กิจกรรมที่จัดตระหนัก ถึงผู้เรียนเป็นสำคัญทั้ง 8 กลุ่มสาระ มีกิจกรรมที่เน้นหลากหลายนักเรียนคิดเป็น ทำเป็นอยู่ใน สังคมได้และเกิดสมรรถนะที่สำคัญของผู้เรียน เช่น วิชาภาษาอังกฤษ เน้นฟัง พูด อ่าน เขียน วิชา วิทยาศาสตร์เน้นการทดลองและการปฏิบัติ วิชาการงานอาชีพและเทคโนโลยีเน้นการปฏิบัติ เครื่องมือที่ใช้วัดมีมาตรฐาน มีความเที่ยงตรง ถูกต้อง เชื่อถือได้โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการ ประเมินผลการเรียนรู้

สรุปได้ว่า ควรพัฒนาให้ผู้เรียนทำได้ ทำเป็นโดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม ของนักเรียนและการจัดทำหลักสูตร ที่ตอบสนองของความต้องการของผู้เรียนและสถานศึกษา เพื่อให้ ผู้เรียนเกิดคุณภาพ พัฒนาสื่อเทคโนโลยีในการสนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูผู้สอนจัดทำสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยครูเป็นผู้อำนวยการความสะดวก แนะนำการใช้ ICT IT ต่าง ๆ สนับสนุนช่วยเหลือตามความต้องการของนักเรียน ส่งเสริมนักเรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง การมีส่วน

ร่วมของนักเรียนในกิจกรรมการเรียนรู้และการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่หลากหลายในด้านต่าง ๆ ส่งเสริมศักยภาพด้านการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เต็มศักยภาพโดยให้ครูเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนนักเรียนในการเรียนรู้ เพื่อให้นักเรียนคิดเป็น ทำเป็น อยู่ในสังคมได้และเกิดสมรรถนะที่สำคัญของผู้เรียน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้เสียร่วมกันพัฒนาและประเมินผลการเรียนรู้ ใช้เครื่องมือที่มีมาตรฐานและเชื่อถือได้ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความเที่ยงตรง ยุติธรรม เชื่อถือได้

### 3.2 ผลการยก (ร่าง) แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

#### แนวทางหลัก

1. จัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการโดยมุ่งเน้นการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นที่มีการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาผ่านการเรียนรู้แบบ Active Learning มีรูปคิดในการประเมินผลอย่างชัดเจน เพื่อปรับเปลี่ยน เสริมพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.13$ )

#### แนวปฏิบัติ

1.1 พัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นเพื่อให้มีความเฉพาะทางวัฒนธรรมและเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น

1.2 วางแผนโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการเพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงหลักสูตรท้องถิ่น

1.3 ศึกษาความต้องการและการใช้สื่อนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

1.4 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติจริง (Action Learning) และการมุ่งหวังที่จะสร้างสมรรถนะและพัฒนาทักษะของผู้เรียนผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ

1.5 กำหนดเครื่องมือตัดสินผลการเรียนใช้แพลตฟอร์มแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสื่ออินเทอร์เน็ตในการกำหนดเครื่องมือตัดสินผลการเรียน

1.6 กำหนดเครื่องมือตัดสินผลการเรียนที่เน้นการวัดและประเมินผลตามมาตรฐานการเรียนรู้และการปรับปรุงให้เหมาะสมกับความต้องการและความสามารถของผู้เรียน

#### แนวทางหลัก

2. สร้างความผูกพันกับผู้เรียนโดยการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมศักยภาพจากสภาพจริงและเปิดโอกาสให้ผู้เรียนกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการสร้างเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานและเชื่อถือได้ ( $\bar{X} = 4.17$ )

### แนวปฏิบัติ

- 2.1 พัฒนาพฤติกรรมของผู้เรียนโดยการให้ผู้เรียนทำได้ ทำเป็น โดยการวัดจากสภาพจริง
- 2.2 จัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและบริบทท้องถิ่น เน้นการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชน
- 2.3 กำหนดหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและสถานศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนเกิดคุณภาพ
- 2.4 สร้างสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ที่มีคู่มือการใช้และเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของโรงเรียน
- 2.5 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นผู้เรียนโดยให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2.6 จัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียน และการมีส่วนร่วมของนักเรียนตั้งแต่การวางแผนและดำเนินกิจกรรม
- 2.7 เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการประเมินผลการเรียนรู้
- 2.8 ใช้เครื่องมือการวัดและประเมินผลที่มีมาตรฐานและเชื่อถือได้โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

### แนวทางหลัก

3. รวบรวมความรู้โดยใช้ข้อมูล Big Data เพื่อนำผลการดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 4.14$ )

### แนวปฏิบัติ

- 3.1 ใช้ข้อมูล Big Data ในการประเมินผลการจัดการข้อมูลจำนวนมากในหลักสูตรเพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้
- 3.2 ใช้เครื่องมือ ICT และแพลตฟอร์ม Machine Learning เพื่อให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 3.3 ให้ครูอบรมมีความรู้เกี่ยวกับสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้
- 3.4 วิเคราะห์หลักสูตรเพื่อให้บุคลากรและผู้เรียนช่วยกันวิเคราะห์และจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ตามความต้องการ
- 3.5 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน

3.6 วางแผนโดยมีความร่วมมือจากหลายฝ่าย เพื่อจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.7 วิเคราะห์และนำผลงานที่โดดเด่นของสถานศึกษาไปปรับปรุงหลักสูตรเพื่อให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

3.8 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียนในกระบวนการตัดสินใจ เพื่อให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและเข้าใจถึงเกณฑ์การตัดสินผลการเรียน

3.9 กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินผลการเรียนตามสภาพจริง โดยให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมามีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดเครื่องมือที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน

**3.3 ผลการประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4**

**ตาราง 12 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางหลักฯ และแนวปฏิบัติการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษาเชียงราย เขต 4**

แนวทาง	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>แนวทางหลัก</b>						
1.จัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการโดยมุ่งเน้นการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น ที่มีกระี่สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาผ่านการเรียนรู้แบบ Active Learning	4.78	0.50	มากที่สุด	4.76	0.53	มากที่สุด

ตาราง 12 (ต่อ)

แนวทาง	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
มีรูปคในการประเมินผล อย่างชัดเจน เพื่อปรับเปลี่ยน เสริมพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ ตอบสนองความต้องการ ของผู้เรียน						
<b>แนวปฏิบัติ</b>						
1.1 โรงเรียนควรพัฒนา หลักสูตรท้องถิ่นเพื่อให้มี ความเฉพาะทางวัฒนธรรม และเป็นเอกลักษณ์ของ ท้องถิ่น	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
1.2 โรงเรียนควรวางแผน โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการ บริหารหลักสูตรและงาน วิชาการเพื่อวิเคราะห์และ ปรับปรุงหลักสูตรท้องถิ่น	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
1.3 โรงเรียนควรศึกษา ความต้องการและการใช้ สื่อนวัตกรรมในการจัดการ เรียนรู้เพื่อส่งเสริมและ พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
1.4 โรงเรียนควรจัดกิจกรรม การเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติ จริง (Action Learning) และ การมุ่งหวังที่จะสร้าง	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด

ตาราง 12 (ต่อ)

แนวทาง	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
สมรรถนะและพัฒนาทักษะ ของผู้เรียนผ่านกิจกรรม การเรียนรู้ต่าง ๆ						
1.5 โรงเรียนควรกำหนด เครื่องมือตัดสินผลการเรียนใช้ แพลตฟอร์มแลกเปลี่ยน เรียนรู้และสื่ออินเทอร์เน็ต ในการกำหนดเครื่องมือ ตัดสินผลการเรียน	4.44	0.53	มากที่สุด	4.33	0.50	มากที่สุด
1.6 โรงเรียนควรกำหนด เครื่องมือตัดสินผลการ เรียนที่เน้นการวัดและ ประเมินผลตามมาตรฐาน การเรียนรู้และการปรับปรุง ให้เหมาะสมกับความต้องการ และความสามารถของผู้เรียน	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
<b>แนวทางหลัก</b>						
2. สร้างความผูกพันกับ ผู้เรียนโดยการจัดการ เรียนรู้ที่ส่งเสริมศักยภาพ จากสภาพจริง และเปิด โอกาสให้ผู้เรียนกับทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการ สร้างเครื่องมือการวัดและ ประเมินผลการเรียนรู้ที่มี	4.88	0.33	มากที่สุด	4.77	0.33	มากที่สุด

ตาราง 12 (ต่อ)

แนวทาง	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
มาตรฐานและเชื่อถือได้						
2.1 โรงเรียนควรพัฒนาพฤติกรรมของผู้เรียนโดยการให้ผู้เรียนทำได้ ทำเป็น โดยการวัดจากสภาพจริง	5.00	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.2 โรงเรียนควรจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและบริบทท้องถิ่น เน้นการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน	5.00	0.00	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
2.3 โรงเรียนควรกำหนดหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและสถานศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนเกิดคุณภาพ	4.89	0.33	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
2.4 โรงเรียนควรสร้างสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ที่มีคู่มือการใช้และเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของโรงเรียน	5.00	0.00	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.5 โรงเรียนควรจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นผู้เรียน โดยให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
2.6 โรงเรียนควรจัดการ	4.67	0.44	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด

ตาราง 12 (ต่อ)

แนวทาง	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
เรียนรู้ที่ส่งเสริมศักยภาพ ของผู้เรียน และการมีส่วนร่วม รวมของนักเรียนตั้งแต่การ วางแผนและดำเนินกิจกรรม						
2.7 โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ในการประเมินผลการ เรียนรู้	4.78	0.44	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
2.8 โรงเรียนควรใช้เครื่องมือ การวัดและประเมินผลที่มี มาตรฐานและเชื่อถือได้โดย ตั้งอยู่บนพื้นฐานความ เที่ยงตรงและเชื่อถือได้	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
<b>แนวทางหลัก</b>						
3.รวบรวมความรู้โดยใช้ ข้อมูล Big Data เพื่อนำผล การดำเนินการที่โดดเด่น ไปสู่การปรับปรุงหลักสูตร อันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น	4.80	0.44	มากที่สุด	4.74	0.44	มากที่สุด
<b>แนวปฏิบัติ</b>						
3.1 โรงเรียนควรใช้ข้อมูลBig Data ในการประเมินผลการ จัดการข้อมูลจำนวนมากใน หลักสูตร เพื่อปรับปรุงและ เพิ่มประสิทธิภาพของ	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด

ตาราง 12 (ต่อ)

แนวทาง	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
การเรียนรู้						
3.2 โรงเรียนควรใช้เครื่องมือ ICT และแพลตฟอร์ม Machine Learning เพื่อให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	4.56	0.53	มากที่สุด	4.33	0.50	มากที่สุด
3.3 โรงเรียนควรให้ครูอบรม มีความรู้เกี่ยวกับสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
3.4 โรงเรียนควรวิเคราะห์ หลักสูตรเพื่อให้บุคลากร และผู้เรียนช่วยกันวิเคราะห์ และจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ตามความต้องการ	5.00	0.00	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
3.5 โรงเรียนควรจัดกิจกรรม การเรียนรู้ตามกลุ่มสาระ การเรียนรู้ เพื่อสนับสนุน การเรียนรู้ทั้งในและนอก ห้องเรียน	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
3.6 โรงเรียนควรวางแผน โดยมีความร่วมมือจาก หลายฝ่าย เพื่อจัดทำ วัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการเพื่อ พัฒนาการศึกษาของ	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด

ตาราง 12 (ต่อ)

แนวทาง	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
โรงเรียนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้						
3.7 โรงเรียนควรวิเคราะห์และนำผลงานที่โดดเด่นของสถานศึกษาไปปรับปรุงหลักสูตรเพื่อให้ได้ผลดียิ่งขึ้น	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
3.8 โรงเรียนควรสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูและผู้เรียนในกระบวนการตัดสินใจ เพื่อให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและเข้าใจถึงเกณฑ์การตัดสินผลการเรียน	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
3.9 โรงเรียนควรกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินผลการเรียนตามสภาพจริง โดยให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดเครื่องมือที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.81</b>	<b>0.32</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.75</b>	<b>0.37</b>	<b>มากที่สุด</b>

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกข้อที่ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางหลักๆ ที่มีค่าเฉลี่ย 3.51 ขึ้นไป

การปรับปรุงแก้ไขแนวทางการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ปรับ ข้อ 1.1 โรงเรียนควรพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นเพื่อให้มีความเฉพาะทางวัฒนธรรมและเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น ให้เป็น โรงเรียนควรมีหลักสูตรที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง พัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นเพื่อให้มีความเฉพาะทางวัฒนธรรมและเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น

2. ปรับ ข้อ 2.5 โรงเรียนควรจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นผู้เรียนโดยให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้เป็น โรงเรียนควรจัดกิจกรรมการเรียนรู้ สนับสนุนการพัฒนาทักษะชีวิต สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ที่มุ่งเน้นผู้เรียนโดยให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. ปรับ ข้อ 2.6 โรงเรียนควรจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียน และการมีส่วนร่วมของนักเรียนตั้งแต่การวางแผนและดำเนินกิจกรรม ให้เป็น โรงเรียนควรจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียนและการมีส่วนร่วมของนักเรียนตั้งแต่การวางแผนและดำเนินกิจกรรมตามการสนับสนุนให้ความร่วมมือของทุกฝ่ายงาน

4. ปรับ ข้อ 3.5 โรงเรียนควรจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน ให้เป็น โรงเรียนควรจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งในและนอกห้องเรียน เพื่อให้นักเรียนสามารถประกอบอาชีพสุจริต นำมาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในชีวิตประจำวัน

นำเสนอแนวทางการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 (ฉบับสมบูรณ์)

1. จัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการโดยมุ่งเน้นการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นที่มีการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาผ่านการเรียนรู้แบบ Active Learning มีรูปคดีในการประเมินผลอย่างชัดเจน เพื่อปรับเปลี่ยน เสริมพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน

1.1 โรงเรียนควรมีหลักสูตรที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง พัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นเพื่อให้มีความเฉพาะทางวัฒนธรรมและเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น

1.2 โรงเรียนควรวางแผนโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการเพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงหลักสูตรท้องถิ่น

1.3 โรงเรียนควรศึกษาความต้องการและการใช้สื่อนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

1.4 โรงเรียนควรจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติจริง (Action Learning) และการมุ่งหวังที่จะสร้างสมรรถนะและพัฒนาทักษะของผู้เรียนผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ

1.5 โรงเรียนควรกำหนดเครื่องมือตัดสินผลการเรียนรู้ใช้แพลตฟอร์มแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสื่ออินเทอร์เน็ตในการกำหนดเครื่องมือตัดสินผลการเรียน

1.6 โรงเรียนควรกำหนดเครื่องมือตัดสินผลการเรียนที่เน้นการวัดและประเมินผล ตามมาตรฐานการเรียนรู้และการปรับปรุงให้เหมาะสมกับความต้องการและความสามารถของผู้เรียน

**2. สร้างความผูกพันกับผู้เรียนโดยการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมศักยภาพจากสภาพจริง และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการสร้างเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานและเชื่อถือได้**

2.1 โรงเรียนควรพัฒนาพฤติกรรมของผู้เรียนโดยการให้ผู้เรียนทำได้ ทำเป็น โดยการวัดจากสภาพจริง

2.2 โรงเรียนควรจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและบริบทท้องถิ่น เน้นการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชน

2.3 โรงเรียนควรกำหนดหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและสถานศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนเกิดคุณภาพ

2.4 โรงเรียนควรสร้างสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ที่มีคู่มือการใช้ และเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของโรงเรียน

2.5 โรงเรียนควรจัดกิจกรรมการเรียนรู้ สนับสนุนการพัฒนาทักษะชีวิต สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ที่มุ่งเน้นผู้เรียนโดยให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.6 โรงเรียนควรจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียนและการมีส่วนร่วมของนักเรียนตั้งแต่การวางแผนและดำเนินกิจกรรมตามการสนับสนุนให้ความร่วมมือของทุกฝ่ายงาน

2.7 โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการประเมินผลการเรียนรู้

2.8 โรงเรียนควรใช้เครื่องมือการวัดและประเมินผล ที่มีมาตรฐานและเชื่อถือได้ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

### 3. รวบรวมความรู้โดยใช้ข้อมูล Big Data เพื่อนำผลการดำเนินการที่โดดเด่น ไปสู่การปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

3.1 โรงเรียนควรใช้ข้อมูล Big Data ในการประเมินผลการจัดการข้อมูลจำนวนมากในหลักสูตร เพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้

3.2 โรงเรียนควรใช้เครื่องมือ ICT และแพลตฟอร์ม Machine Learning เพื่อให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.3 โรงเรียนควรให้ครูอบรมมีความรู้เกี่ยวกับสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้

3.4 โรงเรียนควรวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อให้บุคลากรและผู้เรียนช่วยกันวิเคราะห์ และจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ตามความต้องการ

3.5 โรงเรียนควรจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งในและนอกห้องเรียน เพื่อให้นักเรียนสามารถประกอบอาชีพสุจริต น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาปรับใช้ในชีวิตประจำวัน

3.6 โรงเรียนควรวางแผนโดยมีความร่วมมือจากหลายฝ่าย เพื่อจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.7 โรงเรียนควรวิเคราะห์และนำผลงานที่โดดเด่นของสถานศึกษาไปปรับปรุงหลักสูตรเพื่อให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

3.8 โรงเรียนควรสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูและผู้เรียนในกระบวนการตัดสินใจ เพื่อให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและเข้าใจถึงเกณฑ์การตัดสินผลการเรียน

3.9 โรงเรียนควรกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินผลการเรียนตามสภาพจริง โดยให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของมามีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดเครื่องมือที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน

## บทที่ 5 สรุปผล

### อภิปราย และขอเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง สภาพและแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 นี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 และเพื่อศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

#### สรุปผลการวิจัย

##### 1. สภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

สภาพการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก

เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ รองลงมาคือ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ด้านการมุ่งเน้นด้านผลลัพธ์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการนำองค์กร

1.1 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ รองลงมา คือ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารสามารถมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในการเลือกใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ

ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในการปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

**1.2 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถรวบรวมความรู้เพื่อนำผลการดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถรวบรวมความรู้เพื่อนำผลการดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การเลือกใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้ ผู้บริหารสามารถรวบรวมความรู้เพื่อนำผลการดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถรวบรวมความรู้เพื่อนำผลการดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ

**1.3 ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน** พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมุ่งสร้างความผูกพันกับผู้เรียนในการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ รองลงมา คือ ผู้บริหารมุ่งสร้างความผูกพันกับผู้เรียนในการเลือกใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้ ผู้บริหารมุ่งสร้างความผูกพันกับผู้เรียนในการปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารมุ่งสร้างความผูกพันกับผู้เรียนในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์

**1.4 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร** พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารพัฒนาบุคลากร ให้เกิดความมุ่งมั่นในการเลือกใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ รองลงมา คือ ผู้บริหารพัฒนาบุคลากร ให้เกิดความมุ่งมั่นในการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ ผู้บริหารพัฒนาบุคลากรให้เกิดความมุ่งมั่นในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์อย่างเต็มศักยภาพ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารพัฒนาบุคลากรให้เกิดความมุ่งมั่นในการปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอย่างเต็มศักยภาพ

**1.5 ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ** พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีการนำระบบงานไปสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จจากการปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการนำระบบงานไปสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จจากการกำหนด

เครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ ผู้บริหารมีการนำระบบงานไปสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารมีการนำระบบงานไปสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จจากการเลือกใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้

**1.6 ด้านการมุ่งเน้นด้านผลลัพธ์** พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานไปสู่การเลือกใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้ รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานไปสู่การปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ผู้บริหารมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานไปสู่การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารได้ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลของการนำองค์กรไปสู่การปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ผู้บริหารได้ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลของการนำองค์กรไปสู่การปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ผู้บริหารได้ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลของการนำองค์กรไปสู่การปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ผู้บริหารได้ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลของการนำองค์กรไปสู่การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารได้ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลของการนำองค์กรไปสู่การเลือกใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้

**1.7 ด้านการนำองค์กร** พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารตัดสินใจปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น รองลงมา คือ ผู้บริหารสร้างค่านิยมให้ครูในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารตัดสินใจเลือกใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้ ผู้บริหารตัดสินใจกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ ผู้บริหารสร้างค่านิยมให้ครูในการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ ผู้บริหารสร้างค่านิยมให้ครูในการปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ผู้บริหารสร้างค่านิยมให้ครูในการเลือกใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้อง

จุดประสงค์การเรียนรู้ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารตัดสินใจจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์

## 2. แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

1. จัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการโดยมุ่งเน้นการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น ที่มีการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาผ่านการเรียนรู้แบบ Active Learning มีรูปคิดในการประเมินผลอย่างชัดเจน เพื่อปรับเปลี่ยน เสริมพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในภาพรวม อยู่ในระดับ มากที่สุด

1.1 โรงเรียนควรมีหลักสูตรที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง พัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นเพื่อให้มีความเฉพาะทางวัฒนธรรมและเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น

1.2 โรงเรียนควรวางแผนโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการเพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงหลักสูตรท้องถิ่น

1.3 โรงเรียนควรศึกษาความต้องการและการใช้สื่อ นวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

1.4 โรงเรียนควรจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติจริง (Action Learning) และการมุ่งหวังที่จะสร้างสมรรถนะและพัฒนาทักษะของผู้เรียนผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ

1.5 โรงเรียนควรกำหนดเครื่องมือตัดสินผลการเรียนรู้ใช้แพลตฟอร์มแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสื่ออินเทอร์เน็ตในการกำหนดเครื่องมือตัดสินผลการเรียนรู้

1.6 โรงเรียนควรกำหนดเครื่องมือตัดสินผลการเรียนรู้ที่เน้นการวัดและประเมินผลตามมาตรฐานการเรียนรู้และการปรับปรุงให้เหมาะสมกับความต้องการและความสามารถของผู้เรียน

2. สร้างความผูกพันกับผู้เรียนโดยการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมศักยภาพจากสภาพจริง และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการสร้างเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานและเชื่อถือได้ พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในภาพรวม อยู่ในระดับ มากที่สุด

2.1 โรงเรียนควรพัฒนาพฤติกรรมของผู้เรียนโดยการให้ผู้เรียนทำได้ ทำเป็น โดยการวัดจากสภาพจริง

2.2 โรงเรียนควรจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและบริบทท้องถิ่น เน้นการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชน

2.3 โรงเรียนควรกำหนดหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและสถานศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนเกิดคุณภาพ

2.4 โรงเรียนควรสร้างสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่มีคู่มือการใช้และเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของโรงเรียน

2.5 โรงเรียนควรจัดกิจกรรมการเรียนรู้ สนับสนุนการพัฒนาทักษะชีวิต สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ที่มุ่งเน้นผู้เรียนโดยให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.6 โรงเรียนควรจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียนและการมีส่วนร่วมของนักเรียนตั้งแต่การวางแผนและดำเนินกิจกรรมตามการสนับสนุนให้ความร่วมมือของทุกฝ่ายงาน

2.7 โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการประเมินผล การเรียนรู้

2.8 โรงเรียนควรใช้เครื่องมือการวัดและประเมินผล ที่มีมาตรฐานและเชื่อถือได้ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

**3. รวบรวมความรู้โดยใช้ข้อมูล Big Data เพื่อนำผลการดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น** พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในภาพรวม อยู่ในระดับ มากที่สุด

3.1 โรงเรียนควรใช้ข้อมูล Big Data ในการประเมินผลการจัดการข้อมูลจำนวนมากในหลักสูตร เพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้

3.2 โรงเรียนควรใช้เครื่องมือ ICT และแพลตฟอร์ม Machine Learning เพื่อให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.3 โรงเรียนควรให้ครูอบรมมีความรู้เกี่ยวกับสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้

3.4 โรงเรียนควรวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อให้บุคลากรและผู้เรียนช่วยกันวิเคราะห์ และจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ตามความต้องการ

3.5 โรงเรียนควรจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งในและนอกห้องเรียน เพื่อให้ให้นักเรียนสามารถประกอบอาชีพสุจริต น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในชีวิตประจำวัน

3.6 โรงเรียนควรวางแผนโดยมีความร่วมมือจากหลายฝ่าย เพื่อจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.7 โรงเรียนควรวิเคราะห์และนำผลงานที่โดดเด่นของสถานศึกษาไปปรับปรุงหลักสูตรเพื่อให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

3.8 โรงเรียนควรสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียนในกระบวนการตัดสินใจ เพื่อให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและเข้าใจถึงเกณฑ์การตัดสินผลการเรียน

3.9 โรงเรียนควรกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินผลการเรียนตามสภาพจริง โดยให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมามีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดเครื่องมือที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน

### อภิปรายผลการวิจัย

สภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก

เมื่อพิจารณาภาพรวม พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ รองลงมาคือ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ตามลำดับ

#### ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อาจเนื่องจาก โรงเรียนยังขาดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และยังขาดการใช้ข้อมูล Big Data ในการวิเคราะห์ วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ เพื่อพัฒนาหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวัดและประเมินผลอิงหลักสูตรระหว่างทาง-ปลายทาง ลงสู่แผนการจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2564) กล่าวว่า การพัฒนาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน รวมทั้งตรวจประเมินวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ตลอดทั้งเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของโรงเรียนและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ อาจเนื่องจาก ผู้บริหารมีการกำหนดเครื่องมือที่มุ่งผลลัพธ์ผู้เรียนไม่ครบทุกด้าน จึงขาดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนปฏิบัติการ การกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา การจัดสรรทรัพยากรและบุคลากรในแต่ละฝ่ายงาน สอดคล้องกับ สำนักงาน

ปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2565) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ

### **ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้**

ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยต่ำอันดับ 2 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถรวบรวมความรู้เพื่อนำผลการดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น อาจเนื่องจากผู้บริหารขาดการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาในทุก ๆ ปี จึงขาดการบริหารจัดการเกี่ยวกับการเลือกรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ในการวิเคราะห์ วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ เพื่อพัฒนาผลการดำเนินการดำเนินงานไปสู่การปรับปรุงหลักสูตร สอดคล้องกับสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2565) กล่าวว่า การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) คือ หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เกณฑ์ถามว่าสถาบันมีวิธีการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ ติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ มีวิธีการเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริง ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการสร้างนวัตกรรม จัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ ทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในสถาบันมีคุณภาพ จัดการข้อมูลและสารสนเทศเชิงอิเล็กทรอนิกส์ และในรูปแบบอื่น ๆ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความแม่นยำ ถูกต้อง เชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน

### **ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน**

ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยต่ำอันดับ 3 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมุ่งสร้างความผูกพันกับผู้เรียนในการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ อาจเนื่องจาก ผู้บริหารมุ่งเน้นการปฏิบัติงานตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามากเกินจึงขาดการสร้าง ความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในกิจกรรมการเรียนรู้และการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่หลากหลายในด้านต่าง ๆ ส่งเสริมศักยภาพด้านการจัดการเรียนรู้ ของผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557) กล่าวว่า การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้

ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความพึงพอใจ เพื่อให้การบริการ สามารถตอบสนอง ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์กับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยพิจารณา ในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ กลไกหลักที่ผู้รับบริการติดต่อส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน การวัด ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การใช้ข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินการ ตลอดจนการติดตามข้อมูลจากผู้รับบริการ

### **แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 โดยภาพรวม จากผลการศึกษา พบว่า**

จากผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 มีความเหมาะสมและความเป็นไป ได้อยู่ในระดับ มากที่สุด มี 3 แนวทางหลัก ดังนี้

1. **จัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการโดยมุ่งเน้นการพัฒนาหลักสูตร ท้องถิ่นที่มีการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาผ่านการเรียนรู้แบบ Active Learning มีรูปคิดในการประเมินผลอย่างชัดเจน เพื่อปรับเปลี่ยน เสริมพฤติกรรม การเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน** พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ใน ภาพรวม อยู่ในระดับ มากที่สุด อาจเนื่องจากโรงเรียนควรพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นเพื่อให้มี ความเฉพาะทางวัฒนธรรมและเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น ตลอดจนวางแผนโดยการแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการเพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงหลักสูตรท้องถิ่น โดยการใช้นวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาและ ควรกำหนดเครื่องมือตัดสินผลการเรียนที่เน้นการวัดและประเมินผลตามมาตรฐานการเรียนรู้ และการปรับปรุงให้เหมาะสมกับความต้องการและความสามารถของผู้เรียน สอดคล้องกับ งานวิจัยของภัทริยากุล แก่นแก้ว (2561, สื่อออนไลน์) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ วัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อ ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็น เลิศ ผลการวิจัย พบว่า 1) ด้านการนำองค์กร พบว่า ผู้บริหารดำเนินด้านการนำองค์กรใช้การมี ส่วนร่วมในทุกภาคส่วน ทำให้บรรยากาศและผลลัพธ์ที่ดีต่อโรงเรียน 2) ด้านการวางแผน เชิงกลยุทธ์ พบว่า ผู้บริหารได้ให้ทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อพัฒนาร่วมกัน 3) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้ปกครอง พบว่า ผู้บริหารได้จัดให้มีการวิเคราะห์และการจัดการ ความรู้ร่วมกันไปในทิศทางเดียวกัน 4) ด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ พบว่า ผู้บริหารได้จัดให้มีการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ร่วมกันโดยจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับ

มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด มีแนวทางการวัดผลประเมินผลที่ชัดเจน 5) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร พบว่า ผู้บริหารมีการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะทางวิชาการต่าง ๆ 6) ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ พบว่า ผู้บริหารใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management) และการบริหารจัดการโดยใช้ระบบ PDCA และใช้ชุมชนมีส่วนร่วม และ 7) ด้านผลลัพธ์ พบว่า ผลลัพธ์ออกมาเป็นทางบวกหรือมีทิศทางที่ดีและส่งเสริมให้เป็นโรงเรียน ที่มีประสิทธิภาพ

**2. สร้างความผูกพันกับผู้เรียนโดยการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมศักยภาพจากสภาพจริง และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการสร้างเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานและเชื่อถือได้** พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด อาจเนื่องจาก โรงเรียนควรพัฒนาพฤติกรรมของผู้เรียนโดยการให้ผู้เรียนทำได้ ทำเป็น โดยการวัดจากสภาพจริงจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและบริบทท้องถิ่น เน้นการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน กำหนดหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและสถานศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนเกิดคุณภาพ สร้างสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ที่มีคู่มือการใช้และเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของโรงเรียน จัดกิจกรรมการเรียนรู้ สนับสนุนการพัฒนาทักษะชีวิต สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ที่มุ่งเน้นผู้เรียนโดยให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียนและการมีส่วนร่วมของนักเรียนตั้งแต่การวางแผนและดำเนินกิจกรรมตามการสนับสนุนให้ความร่วมมือของทุกฝ่ายงานเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการประเมินผลการเรียนรู้ ใช้เครื่องมือการวัดและประเมินผล ที่มีมาตรฐานและเชื่อถือได้โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ สอดคล้องกับศิริพร ชันติกาล (2565, สื่อออนไลน์) กล่าวว่า หลักสูตรท้องถิ่นเป็นประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดให้กับกลุ่มผู้เรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่จัดตามสภาพปัญหาและความต้องการของผู้เรียนในท้องถิ่นโดยมีการจัดการเรียนรู้การบริหารจัดการด้านบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง ด้านวัสดุ อุปกรณ์ และอาคารสถานที่ ด้านงบประมาณ เพื่อให้กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้ป้องกันและแก้ไขปัญหาจากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น ปลูกฝังคุณธรรมค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

**3. รวบรวมความรู้โดยใช้ข้อมูล Big Data เพื่อนำผลการดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น** พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในภาพรวม อยู่ในระดับ มากที่สุด อาจเนื่องจาก โรงเรียนควรใช้ข้อมูล Big Data ในการ

ประเมินผลการจัดการข้อมูลจำนวนมากในหลักสูตร เพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้ ใช้เครื่องมือ ICT และแพลตฟอร์ม Machine Learning เพื่อให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งในและนอกห้องเรียน เพื่อให้ให้นักเรียนสามารถประกอบอาชีพสุจริต น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาปรับใช้ในชีวิตประจำวันวางแผนโดยมีความร่วมมือจากหลายฝ่าย เพื่อจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนานาผลงานที่โดดเด่นของสถานศึกษาไปปรับปรุงหลักสูตรเพื่อให้ได้ผลดียิ่งขึ้น สร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียนในกระบวนการตัดสินใจ เพื่อให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและเข้าใจถึงเกณฑ์การตัดสินผลการเรียน กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินผลการเรียนตามสภาพจริง โดยให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมามีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดเครื่องมือที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สอดคล้องกับสัณนิษฐาน วิชชา (2560, สื่อออนไลน์) กล่าวว่า ยุคของข้อมูลขนาดใหญ่กับโอกาสในการพัฒนาการศึกษาไทย ยุคของข้อมูลขนาดใหญ่ กับโอกาสในการพัฒนาการศึกษาไทย ประกอบด้วย 1) ทักษะคุณภาพ (Qualitative Skill) เช่น ทักษะทางคณิตศาสตร์ และสถิติ 2) ความถนัดทางเทคนิค (Technical Aptitude) เช่น วิศวกรซอฟต์แวร์ ทักษะด้านโปรแกรม การเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) 3) การไม่ปักใจเชื่อและการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Skeptical mind-set and Critical Thinking) วิเคราะห์เชิงวิพากษ์ มากกว่าการคิดเพียงด้านเดียว 4) ความช่างสงสัยและความคิดสร้างสรรค์ (Curious and Creative) ความหลงใหลใน ข้อมูล และหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ เพื่อแก้ปัญหา และ 5) ทักษะการสื่อสารและการร่วมมือ (Communicative and Collaborative) หาคคุณค่าและการทำงานร่วมกันกับกลุ่มอื่น รวมทั้งระดมทุน และสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนควรพัฒนาแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง พัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นเพื่อให้มีความเฉพาะทางวัฒนธรรมและเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น
2. ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โรงเรียนควรพัฒนาการให้ผู้เรียนทำได้ ทำเป็น โดยการวัดจากสภาพจริง
3. ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน โรงเรียนควรพัฒนาการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายในด้านต่างๆ ของผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ

4. โรงเรียนควรกำหนดเครื่องมือวัดตัดสินผลการเรียนที่เน้นการวัดและประเมินผลตามมาตรฐานการเรียนรู้และการปรับปรุงให้เหมาะสมกับความต้องการและความสามารถของผู้เรียน

5. โรงเรียนควรจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน

6. โรงเรียนควรวางแผนโดยมีความร่วมมือจากหลายฝ่าย เพื่อจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้  
**ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ศึกษาการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษาขนาดเล็ก
2. ศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยงสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา



## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545**. กรุงเทพฯ: ศรุสสภา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). **กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550**. กรุงเทพฯ: ศรุสสภา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551**. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- กุลิสรา จิตรชญาวนิช. (2562). **การจัดการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนัท ธาตุทอง. (2550). **เทคนิคการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3)**. กรุงเทพฯ: เพชรเกษมการพิมพ์.
- จิตรราภรณ์ สามไชย. (2561). **แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร**. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- ชยากร สารรัตน์. (2562). **การบริหารสู่ความเป็นเลิศของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ป.ศ., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ชัยชาญ น้อยนั้น. (2555). **ศึกษาวาระผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา พิษณุโลก เขต 3**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- ดวงนภา เตปา. (2562). **การพัฒนาคู่มือการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนบ้านท้าวบุญเรือง อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่**. ม.ป.ท.: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- โต่งสยาม โสมาภา. (2559). **การวิเคราะห์ปัจจัยและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนเพื่อรับรางวัลพระราชทาน**. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 21(1), 101-121.
- นัฐธยา พิพัฒน์นราธร และนิษฐ์วดี จิรโรจน์ภิญโญ. (2561). **การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องวิเคราะห์ด้วยเทคนิคเดลฟาย จากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการความเป็นเลิศ**. *Journal of Graduate MCU KhonKaen Campus*, 5(1), 223-240.
- นันทน์ภัส รัตนศิลป์ชัย. (2553). **การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.,

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, เชียงใหม่.

นิลวรรณ วัฒนนา. (2556). การศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี.

วิทยานิพนธ์ กศ.ม., ศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ปราชญา กล้าผจญ. (2553). การประยุกต์ใช้กฎแห่งการละเลยบางสิ่งบางอย่างเพื่อพัฒนาตนเองสู่การปฏิรูปการเรียนรู้: การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอลโล่การพิมพ์.

พรทิพย์ ไพรัตน์. (2564). การพัฒนาการบริหารสถานศึกษา อัครสังฆมณฑลสู่ความเป็นเลิศในทศวรรษหน้า. วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ, 6(3). 27-37.

พระสุวรรณา เหื่อน (อินทโชโต). (2561). การศึกษาการบริหารงานวิชาการ: กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านขุนประเทศ เขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร. วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย, 2(1). 1-12.

ภัทริยากุล แก่นแก้ว. (2561). ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 20(2). 131-143.

มงคล จันทรสขันธ์. (2559). การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสังฆมณฑลราชบุรี. วารสารมหาจุฬานาครธรรม, 7(9). 96-110.

ยุพา พรหมแย้ม. (2562). การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอบางบัวทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2550). การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.

ศรัญญา น้อยพิมาย. (2562). ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.

สมภาพ โรจนพันธ์. (2562). การบริหารสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: บริษัท โฟลีนบุ๊กเน็ต

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4. (2565). รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ 2565. เชียงราย: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เชิงราย เขต4

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4. (2566). **แผนพัฒนาการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2570.** เชียงราย: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต4
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1. (2563). **การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา.** พิษณุโลก: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่ง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน Office of Basic Education Commission Quality Award (OBECQA).** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่ง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA ปี2565–2568.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2559). **คู่มือบริหารจัดการ เวลา เรียน “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” ปีการศึกษา 2559.** กรุงเทพฯ: สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. (2545). **พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พุทธศักราช 2545.** กรุงเทพฯ: พรินทวารานการพิภ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. (2562). **พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 พุทธศักราช 2562.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2557). **รายงานการพัฒนาระบบราชการไทย ประจำปี 2557.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2545). **แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2).** กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2564). **เกณฑ์ คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2563–2566.** กรุงเทพฯ: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2564). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2565–2566**

**TQA Criteria for Performance Excellence Framework 2565–2566.** กรุงเทพฯ:

โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน).

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรม

ราชูปถัมภ์. (2557). **คู่มือการจัดระบบการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ**

(พิมพ์ครั้งที่ 2). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.

หนึ่งฤทัย หาธรรม. (2553). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการ**

**โรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว**

**เขต 2.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.

อนงค์ศิริ วิชาลัย. (2550). **การสร้างแบบฝึกเสริมทักษะการอ่าน คิด วิเคราะห์และเขียน**

**แบบ มีส่วนร่วม สาระการเรียนรู้ภาษาไทย ชั้นประถมศึกษา ปีที่ 6 โรงเรียนใน**

**เครือข่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัย

**ราชภัฏเชียงใหม่, เชียงใหม่.**

อร่าม วัฒนนะ. (2561). **รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัด**

**องค์การบริหารส่วนจังหวัด.** ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์,

**นครสวรรค์.**

เอกรินทร์ สังข์ทอง. (2551). **ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐใน**

**สามจังหวัดชายแดนภาคใต้.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์,

**สงขลา.**

เอี่ยมจิรา เดชกัลยา. (2559). **การปฏิบัติงานวิชาการของครูโรงเรียนในกลุ่มค่ายพระเจ้า**

**ตาก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1.** วิทยานิพนธ์

**กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.**

Campbell, R. F., Edwin M. B. and Raphael O. N. (1977). **Introduction to Education**

**Administration.** N.P.: Allyn and Bacon.

Good, C. V. (1973). **Dictionary of Education.** New York: McGraw–Hill Book.

Hough and Duncan. (1970). **การศึกษาระบวนการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ ของ**

**พิพิธภัณฑสถาน.** พระนครศรีอยุธยา: อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

**ในพระบรมราชูปถัมภ์.**

Sergiovanni, T. J. and et al., (1980). **Educational Governance and Administration**. New Jersey: Prentice–Hall.

Taba, H. (1962). **Curriculum Development: Theory and Practice**. New York: Harcourt Brace Jovanovich.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา  
UNIVERSITY OF PHAYAO

ภาคผนวก ก แสดงการกำหนดประชากร

สภาพและแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศ  
ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

โรงเรียนที่ได้รับรางวัล “โครงการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ทั้งระบบสู่การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการ เตรียมผู้เรียนให้สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 และกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ประจำปีการศึกษา 2566”	ผู้บริหาร (คน)	ครู (คน)
โรงเรียนอนุบาลเชียงของ	4	64
โรงเรียนเวียงเทิง (เทิงทำนุประชา)	3	37
โรงเรียนบ้านราษฎร์รักดี	2	19
โรงเรียนแม่หลวงอุปถัมภ์ไทยศิริ	2	24
โรงเรียนบ้านแผ่นดินทอง	2	20
โรงเรียนบรรพตวิทยา	2	20
โรงเรียนชุมชนขวากวิทยา	2	22
โรงเรียนอนุบาลเวียงแก่น	2	20
โรงเรียนเพียงหลวง16	2	16
โรงเรียนบ้านศรีดอนไชยวิทยา	1	13
โรงเรียนบ้านป่าแดงห้วยหลวง	1	11
โรงเรียนชุมชนบ้านศรีดอนชัย	1	12
โรงเรียนบ้านต้นปล่องแดนเมือง	1	9
โรงเรียนบ้านเกี๋ยง	1	11
โรงเรียนบ้านไม้ยามิตรภาพที่168	1	10
โรงเรียนบ้านม่วงยาย	1	10
โรงเรียนบ้านกระแล	1	8
โรงเรียนบ้านสองพี่น้อง	1	10
โรงเรียนบ้านห้วยชมภู	1	7
โรงเรียนบ้านแก่นวิทยา	1	8
โรงเรียนปอวิทยา	1	20

โรงเรียนที่ได้รับรางวัล “โครงการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ทั้งระบบสู่การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการเตรียมผู้เรียนให้สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ประจำปีการศึกษา 2566”	ผู้บริหาร(คน)	ครู(คน)
โรงเรียนบ้านเวียงหมอก	1	20
โรงเรียนบ้านทุ่งน่าน้อย	1	18
โรงเรียนอนุบาลบ้านพระเนตร (แก้วสุวรรณประสิทธิ์)	1	16
โรงเรียนชุมชนบ้านตาดลาด	1	16
โรงเรียนวัดพระเกิดคงคาราม	1	15
โรงเรียนบ้านบุญนาคน	1	16
โรงเรียนบ้านสักสันเชียงใหม่	1	17
โรงเรียนบ้านเกียง (ศุภราชภูริวิทยา)	1	14
โรงเรียนบ้านพญาพิภักดิ์	1	13
โรงเรียนอนุบาลตาดควัน	1	7
โรงเรียนบ้านตุ่มเหนือ	1	8
โรงเรียนบ้านหนองบัวคำ	1	7
โรงเรียนบ้านผาแล	1	6
โรงเรียนบ้านสันชุม (สหราษฎร์บำรุง)	1	6
โรงเรียนห้วยก่างรัฐประชาสงเคราะห์	1	10
โรงเรียนบ้านใหม่โชคชัย	1	5
โรงเรียนบ้านทุ่งอ่าง	1	5
โรงเรียนบ้านดอนมหาวัน	1	5
โรงเรียนบ้านดอนแยง	1	6
โรงเรียนบ้านจิวป่าไผ่ (ราษฎร์นุกุล)	1	6
โรงเรียนบ้านทุ่งโห่ง	1	4
โรงเรียนบ้านห้วยหอม (ราษฎร์สามัคคี)	1	2
โรงเรียนบ้านห้วยสัก (ประชานุกุล)	1	4
โรงเรียนบ้านหนองแรตวิทยา	1	14
โรงเรียนชุมชนบ้านสบเปา	1	13
<b>รวม 46 โรงเรียน</b>	<b>58</b>	<b>624</b>

## ภาคผนวก ข เครื่องมือแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง สภาพและแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

\*\*\*\*\*

#### คำชี้แจง

งานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 และศึกษาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ ตำแหน่ง เพศ ระดับวุฒิการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์การทำงาน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ซึ่งผู้ศึกษาได้แบ่งระดับคะแนนออกเป็น 5 กลุ่ม โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง สภาพทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา อยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา อยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง สภาพทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา อยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง สภาพทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารและครูผู้สอน กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ ตามความคิดเห็นของท่าน คำตอบของท่านผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อท่านหรือการปฏิบัติงานของท่าน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาวศิรินาถ คำอุปละ

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าคำตอบที่ท่านเลือก หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างให้ตรงกับความเป็นจริงของท่าน (เลือกได้เพียงคำตอบเดียว)

#### 1. ตำแหน่ง

ผู้บริหาร

ครู

#### 2. เพศ

ชาย

หญิง

#### 3. ระดับวุฒิการศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

#### 4. ประสบการณ์การทำงาน

ต่ำกว่า 1 ปี

2 – 4 ปี

5 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงตามเกณฑ์ระดับสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา โดยใช้เกณฑ์ดังต่อไปนี้

5 หมายถึง สภาพทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา อยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง สภาพทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา อยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง สภาพทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา อยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง สภาพทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง สภาพทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	สภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ สถานศึกษา	เกณฑ์การให้ คะแนน				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการนำองค์กร</b>						
1	ผู้บริหารตัดสินใจปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ ได้ผลดียิ่งขึ้น					
2	ผู้บริหารตัดสินใจเลือกใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์ การเรียนรู้					
3	ผู้บริหารตัดสินใจจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์					
4	ผู้บริหารตัดสินใจกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผล การเรียนรู้ในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจต คติ					
5	ผู้บริหารสร้างค่านิยมให้ครูในการปรับปรุง หลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น					
6	ผู้บริหารสร้างค่านิยมให้ครูในการเลือกใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้อง จุดประสงค์การเรียนรู้					
7	ผู้บริหารสร้างค่านิยมให้ครูในการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ต่างๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตาม วัตถุประสงค์					
8	ผู้บริหารสร้างค่านิยมให้ครูในการกำหนด เครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนรู้ในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ					
<b>ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์</b>						
9	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการเกี่ยวกับการ จัดทำ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ของสถานศึกษาในการปรับปรุงหลักสูตรอันเดิม ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น					

ข้อ	สภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ สถานศึกษา	เกณฑ์การให้ คะแนน				
		5	4	3	2	1
10	ผู้บริหารสามารถมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในการเลือกใช้สื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้					
11	ผู้บริหารสามารถมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์					
12	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผล การเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ					
<b>ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน</b>						
13	ผู้บริหารมุ่งสร้างความผูกพันกับผู้เรียนในการปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น					
14	ผู้บริหารมุ่งสร้างความผูกพันกับผู้เรียนในการเลือกใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้					
15	ผู้บริหารมุ่งสร้างความผูกพันกับผู้เรียนในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ให้ผู้เรียนเกิดการ เรียนรู้ตามวัตถุประสงค์					
16	ผู้บริหารมุ่งสร้างความผูกพันกับผู้เรียนในการ กำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้าน ความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ					

ข้อ	สภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ สถานศึกษา	เกณฑ์การให้ คะแนน				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b>						
17	ผู้บริหารสามารถรวบรวมความรู้เพื่อนำผลการ ดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การปรับปรุงหลักสูตร อันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น					
18	ผู้บริหารสามารถรวบรวมความรู้เพื่อนำผลการ ดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การเลือกใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้อง จุดประสงค์การเรียนรู้					
19	ผู้บริหารสามารถรวบรวมความรู้เพื่อนำผลการ ดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การจัดกิจกรรมการ เรียนรู้ต่างๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตาม วัตถุประสงค์					
20	ผู้บริหารสามารถรวบรวมความรู้เพื่อนำผลการ ดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การกำหนดเครื่องมือที่ ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านเจตคติ					
<b>ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร</b>						
21	ผู้บริหารพัฒนาบุคลากร ให้เกิดความมุ่งมั่นใน การปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น อย่างเต็มศักยภาพ					
22	ผู้บริหารพัฒนาบุคลากร ให้เกิดความมุ่งมั่นใน การเลือกใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการ ศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้อย่าง เต็มศักยภาพ					
23	ผู้บริหารพัฒนาบุคลากร ให้เกิดความมุ่งมั่นใน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ให้ผู้เรียนเกิด					

ข้อ	สภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ สถานศึกษา	เกณฑ์การให้ คะแนน				
		5	4	3	2	1
	การเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์อย่างเต็มศักยภาพ					
24	ผู้บริหารพัฒนาบุคลากร ให้เกิดความมุ่งมั่นใน การกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนใน ด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ					
<b>ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ</b>						
25	ผู้บริหารมีการนำระบบงานไปสร้างคุณค่าให้ ผู้เรียนประสบความสำเร็จจากการปรับปรุง หลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น					
26	ผู้บริหารมีการนำระบบงานไปสร้างคุณค่าให้ ผู้เรียนประสบความสำเร็จจากการเลือกใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้อง จุดประสงค์การเรียนรู้					
27	ผู้บริหารมีการนำระบบงานไปสร้างคุณค่าให้ ผู้เรียนประสบความสำเร็จจากการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ต่างๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตาม วัตถุประสงค์					
28	ผู้บริหารมีการนำระบบงานไปสร้างคุณค่าให้ ผู้เรียนประสบความสำเร็จจากการกำหนด เครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ					
<b>ด้านการมุ่งเน้นด้านผลลัพธ์</b>						
29	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการ ประเมินผลการดำเนินงานไปสู่การปรับปรุง หลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น					
30	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการ ประเมินผลการดำเนินงานไปสู่การเลือกใช้สื่อ					

ข้อ	สภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ สถานศึกษา	เกณฑ์การให้ คะแนน				
		5	4	3	2	1
	นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้อง จุดประสงค์การเรียนรู้					
31	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการ ประเมินผลการดำเนินงานไปสู่การจัดกิจกรรม การเรียนรู้ต่างๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตาม วัตถุประสงค์					
32	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการกำหนด เครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ					
33	ผู้บริหารได้ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เกิด ประสิทธิผลของการนำองค์กรไปสู่การปรับปรุง หลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น					
34	ผู้บริหารได้ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เกิด ประสิทธิผลของการนำองค์กรไปสู่การเลือกใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้อง จุดประสงค์การเรียนรู้					
35	ผู้บริหารได้ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เกิด ประสิทธิผลของการนำองค์กรไปสู่การจัด กิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ให้ผู้เรียนเกิดการ เรียนรู้ตามวัตถุประสงค์					
36	ผู้บริหารได้ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เกิด ประสิทธิผลของการนำองค์กรไปสู่การกำหนด เครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ					

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่าง

## ภาคผนวก ค เครื่องมือแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

### แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

#### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

##### คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย

ชื่อ-สกุล ตำแหน่งปัจจุบัน สถานที่ทำงาน วุฒิการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์การทำงาน

**ตอนที่ 2** แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
2. ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
3. ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน

ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสัมภาษณ์ในครั้งนี้จะไม่กระทบต่อชื่อเสียงองค์กรของท่านแต่ประการใด และข้อมูลที่ได้รับจากแบบสัมภาษณ์ในครั้งนี้ จะเก็บรักษาไว้เป็นความลับและนำผลมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เท่านั้น

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อ - สกุล.....

ตำแหน่งปัจจุบัน.....

วุฒិการศึกษาสูงสุด..... ประสบการณ์การทำงาน..... ปี

**ตอนที่ 2** แนวทางการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

1. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1.1 ผู้บริหารควรมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติอย่างไร

.....

.....

.....

1.2 ผู้บริหารควรสามารถบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตาม วัตถุประสงค์อย่างไร

.....

.....

.....

1.3 ผู้บริหารควรสามารถบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในการเลือกใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่ สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างไร

.....

.....

.....

2. ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

2.1 ผู้บริหารควรสามารถรวบรวมความรู้เพื่อนำผลการดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การ ปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอย่างไร

.....

.....

.....

2.2 ผู้บริหารควรสามารถรวบรวมความรู้เพื่อนำผลการดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การ เลือกใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างไร

.....

.....

.....

2.3 ผู้บริหารควรสามารถรวบรวมความรู้เพื่อนำผลการดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์อย่างไร

.....

.....

.....

3. ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน

3.1 ผู้บริหารควรมุ่งสร้างความผูกพันกับผู้เรียนในการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติได้อย่างไร

.....

.....

.....

3.2 ผู้บริหารควรมุ่งสร้างความผูกพันกับผู้เรียนในการเลือกใช้สื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้ได้อย่างไร

.....

.....

.....

3.3 ผู้บริหารควรมุ่งสร้างความผูกพันกับผู้เรียนในการปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอย่างไร

.....

.....

.....

ผู้สัมภาษณ์.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ..... เวลา.....ถึง

เวลา.....

## ภาคผนวก ง การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

### แบบประเมินดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

(Index of Item-Objective Congruence: IOC)

**เรื่อง** สภาพและแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

#### คำชี้แจง

การวิจัย เรื่อง สภาพและแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ประกอบด้วย การบริหารสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 7 ด้าน

1. ด้านการนำองค์กร
2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน
4. ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
6. ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ
7. ด้านการมุ่งเน้นด้านผลลัพธ์

2. แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งตรวจสอบ เพื่อหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) โดยการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) ของแบบสอบถามและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำไปปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

4. โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ในการตรวจสอบเครื่องมือของการค้นคว้าอิสระ โดยมีความหมายดังนี้

+ 1 หมายถึง เนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1 หมายถึง ข้อความ เนื้อหาไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาตรวจสอบเครื่องมือในครั้งนี้

ศิรินาถ คำอุปละ

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

## นียมคัพทเฉพาะ

แนวทาง หมายถึง แนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

การบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การบริหารที่มุ่งเน้นความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน ตามแนวคิด OBECQA (ปี2565-2568) ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 6) ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ 7) ด้านการมุ่งเน้นด้านผลลัพธ์

ด้านการนำองค์กร หมายถึง การตัดสินใจและการสร้างค่านิยมของผู้บริหาร ในสถานศึกษาที่มุ่งเน้นด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการพัฒนาลิขสิทธิ์นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการวัดผลและประเมินผล

ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในสถานศึกษาที่มุ่งเน้นด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการพัฒนาลิขสิทธิ์นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการวัดผลและประเมินผล

ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน หมายถึง การสร้างความผูกพันกับผู้เรียนเพื่อความสำเร็จด้านการพัฒนาสถานศึกษาที่มุ่งเน้นด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการพัฒนาลิขสิทธิ์นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการวัดผลและประเมินผล

ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมายถึง รวบรวมความรู้ เพื่อนำผลการดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาที่มุ่งเน้นด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการพัฒนาลิขสิทธิ์นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการวัดผลและประเมินผล

ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง การพัฒนาบุคลากร ให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพในการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการพัฒนาลิขสิทธิ์นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการวัดผลและประเมินผล

ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ หมายถึง การนำระบบงานไปสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จในสถานศึกษาที่มุ่งเน้นด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการพัฒนาลิขสิทธิ์นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการวัดผลและประเมินผล

ด้านการมุ่งเน้นด้านผลลัพธ์ หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงาน และปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผลของสถานศึกษาที่มุ่งเน้นด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการพัฒนาสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการวัดผลและประเมินผล

ด้านการพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

ด้านการพัฒนาสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา หมายถึง การเลือกใช้และการพัฒนาสื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้

ด้านการจัดการเรียนการสอน หมายถึง การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ การสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์

ด้านการวัดผลและประเมินผล หมายถึง การกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและ เอกชน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน และฝ่ายบริหารหรือครูที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด และปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษา

### ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

#### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

#### ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ข้อคำถาม	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5			
1.	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
2.	ระดับวุฒิการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
3.	ประสบการณ์การทำงาน <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 1 ปี <input type="checkbox"/> 2 – 4 ปี <input type="checkbox"/> 5 ปีขึ้นไป	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

ข้อ	ข้อความ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุป ผล
		1	2	3	4	5			
<b>ด้านการนำองค์กร</b>									
1	ผู้บริหารตัดสินใจปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารตัดสินใจเลือกใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารตัดสินใจจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารตัดสินใจกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารสร้างค่านิยมให้ครูในการปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารสร้างค่านิยมให้ครูในการเลือกใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
7	ผู้บริหารสร้างค่านิยมให้ครูในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อคำถาม	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5			
8	ผู้บริหารสร้างค่านิยมให้ครูในการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
<b>ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์</b>									
9	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในการปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
10	ผู้บริหารสามารถมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในการเลือกใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
11	ผู้บริหารสามารถมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อความคำถาม	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5			
12	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของสถานศึกษา ในการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
<b>ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน</b>									
13	ผู้บริหารมุ่งสร้างความผูกพันกับผู้เรียนในการปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
14	ผู้บริหารมุ่งสร้างความผูกพันกับผู้เรียนในการเลือกใช้สื่อวัตกรรมการเทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
15	ผู้บริหารมุ่งสร้างความผูกพันกับผู้เรียนในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
16	ผู้บริหารมุ่งสร้างความผูกพันกับผู้เรียนในการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อคำถาม	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5			
<b>ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b>									
17	ผู้บริหารสามารถรวบรวมความรู้เพื่อนำผลการดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	สอดคล้อง
18	ผู้บริหารสามารถรวบรวมความรู้เพื่อนำผลการดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การเลือกใช้สื่อวัตกรรมการเทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	สอดคล้อง
19	ผู้บริหารสามารถรวบรวมความรู้เพื่อนำผลการดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	สอดคล้อง
20	ผู้บริหารสามารถรวบรวมความรู้เพื่อนำผลการดำเนินการที่โดดเด่นไปสู่การกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	สอดคล้อง
<b>ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร</b>									
21	ผู้บริหารพัฒนาบุคลากรให้เกิดความมุ่งมั่นในการปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อความ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5			
22	ผู้บริหารพัฒนาบุคลากร ให้เกิดความมุ่งมั่นในการเลือกใช้สื่อวัตกรรมการเทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
23	ผู้บริหารพัฒนาบุคลากร ให้เกิดความมุ่งมั่นในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์อย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
24	ผู้บริหารพัฒนาบุคลากร ให้กำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
<b>ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ</b>									
25	ผู้บริหารมีการนำระบบงานไปสร้างคุณค่าให้ผู้เรียน ประสบความสำเร็จจากการปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
26	ผู้บริหารมีการนำระบบงานไปสร้างคุณค่าให้ผู้เรียน ประสบความสำเร็จจากการเลือกใช้สื่อวัตกรรมการเทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อความ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5			
27	ผู้บริหารมีการนำระบบงานไปสร้างคุณค่าให้ผู้เรียน ประสบความสำเร็จจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
28	ผู้บริหารมีการนำระบบงานไปสร้างคุณค่าให้ผู้เรียน ประสบความสำเร็จจากการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสิน ผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	สอดคล้อง
<b>ด้านการมุ่งเน้นตามผลลัพธ์</b>									
29	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการ ประเมินผลการดำเนินงาน ไปสู่การปรับปรุงหลักสูตร อันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
30	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการ ประเมินผลการดำเนินงาน ไปสู่การเลือกใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี ทางการศึกษาที่สอดคล้อง จุดประสงค์การเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
31	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการ ประเมินผลการดำเนินงาน ไปสู่การจัดกิจกรรมการ เรียนรู้ต่างๆ ให้ผู้เรียนเกิด การเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อความ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5			
32	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
33	ผู้บริหารได้ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลของการนำองค์การไปสู่การปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
34	ผู้บริหารได้ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลของการนำองค์การไปสู่การเลือกใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
35	ผู้บริหารได้ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลของการนำองค์การไปสู่การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
36	ผู้บริหารได้ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลของการนำองค์การไปสู่การกำหนดเครื่องมือที่ใช้ตัดสินผลการเรียนในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง

## ภาคผนวก จ การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม เรื่อง สภาพและแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 4 โดยใช้สูตรค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ของสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 4

### 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
.843	36



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	ศิรินาถ คำอุปละ
วัน เดือน ปี เกิด	8 สิงหาคม 2535
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงราย
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2559 ค.บ. (การประถมศึกษา), มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, จังหวัดเชียงใหม่
ที่อยู่ปัจจุบัน	197 หมู่ 11 ตำบลเมืองทราย อำเภอพญาเม็งราย จังหวัดเชียงราย
ผลงานตีพิมพ์	ศิรินาถ คำอุปละ และกษิฏิฎฎฎ มีพรหม. (2567). สภาพและแนว ทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4. วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 9(2).

